

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS YUITI KAMETANI

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE
ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DO
ESTADO DO PARANÁ

CURITIBA

2014

MARCOS YUITI KAMETANI

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE
ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DO
ESTADO DO PARANÁ

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de
Administração Geral e Aplicada do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública

Orientador: Prof. PhD Farley Simon Mendes Nobre

CURITIBA

2014

Dedico este trabalho a Deus, meus pais, familiares e a todas as pessoas que me auxiliaram e me deram forças para que pudesse realizar mais esta etapa importante de minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me acompanhou em todos os momentos de minha vida, iluminando meu caminho e dando-me forças para seguir sempre em frente.

Aos meus familiares, pela paciência nos momentos difíceis, pelo apoio e auxílio no decorrer desta jornada, e por me amar mesmo nos momentos de ausência.

Ao meu orientador, Professor Farley Simon Mendes Nobre, por sua dedicação, paciência e persistência, em todo desenrolar deste trabalho.

Aos tutores do curso pelos auxílios nos momentos de dificuldades e no desenvolvimento das atividades.

Aos meus colegas de curso por suas ricas contribuições e pelos produtivos debates sobre a melhoria da gestão pública no Brasil.

Ao meu colega de trabalho na Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná, Milton de Almeida Barbosa, pelo apoio durante os momentos difíceis no decorrer deste trabalho.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo propor uma reestruturação organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná. Em meados do ano de 2013 o povo brasileiro saiu às ruas para protestar quanto à maneira como os gestores públicos (governantes) estavam conduzindo as políticas públicas. É nítido o despreparo dos governantes com relação à gestão pública, muitos apenas possuem vertente política, fazendo com que não saibam governar um Estado de maneira correta, de maneira a entregar a população local serviços públicos de qualidade contribuindo para o desenvolvimento social. No Estado do Paraná, o governo estadual tem enfrentado problemas na condução governamental, devido à demora de empréstimos internacionais e nacionais ocasionados por questões políticas e burocráticas do governo federal, entretanto também o governo estadual possui responsabilidades diretas quanto aos problemas que vem enfrentando no que se refere à gestão estratégica para a condução de políticas públicas eficientes e eficazes. Problemas explicados pela falta de comunicação e interação dos órgãos que compõem a Administração Direta do Governo do Estado do Paraná. Diante de tal fato, o presente trabalho irá apresentar uma proposta de reestruturação organizacional de maneira a solucionar esses problemas e melhorar a prestação de serviços públicos para o povo paranaense.

Palavras-chave: reestruturação organizacional; Estado do Paraná; Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - METAS	37
QUADRO 02 – INDICADORES QUANTITATIVOS PARA ACOMPANHAMENTO	37
QUADRO 03 – RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	38

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – COMPOSIÇÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DO ESTADO DO PARANÁ	30
FIGURA 02 – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DO ESTADO DO PARANÁ	31
FIGURA 03 – NOVA REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DO ESTADO DO PARANÁ CONFORME MODELO DE GESTÃO 360 GRAUS	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	09
1.2 OBJETIVOS.....	09
1.2.1 Objetivo Geral do trabalho	09
1.2.2 Objetivos específicos do trabalho	09
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETO	10
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	11
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	11
2.1.1 Complexidade da Mudança Organizacional	12
2.1.1.1 Cultura Organizacional.....	13
2.1.1.2 Cultura Brasileira	14
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	16
2.2.1 Estrutura Organizacional.....	16
2.2.2 Comportamento em Organizações Públicas	17
2.3 O ESTADO	18
2.4 O GOVERNO.....	19
2.5 O PODER PÚBLICO.....	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	23
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	23
3.1.2 Pesquisa Documental	23
3.2 PESQUISA DESCRITIVA	24
3.2.1 Pesquisa de Levantamento.....	24
3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	24
4 A ORGANIZAÇÃO	26
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	26
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	28
5 PROPOSTA.....	30
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	30
5.1.1 Mudanças organizacionais.....	30
5.1.2 Procedimentos	32
5.1.3 Estruturas	33
5.1.4 Métodos e técnicas a serem implantadas	33

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	34
5.2.1 Estratégias de implantação.....	34
5.2.2 Etapas	34
5.2.3 Atribuições de responsabilidades pela implantação	35
5.2.4 Forma de monitoramento.....	36
5.3 RECURSOS	36
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	37
5.4.1 Metas.....	37
5.4.2 Indicadores quantitativos para acompanhamento da implantação sugerida.....	37
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	38
5.6 ANÁLISE DOS DADOS	39
6 CONCLUSÃO	40
6.1 Limitações do Estudo	41
7 REFERÊNCIAS	42
8 APÊNDICES.....	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA

Este trabalho consiste em apresentar uma proposta de reestruturação organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná. Em busca de melhorias no que condiz a sua disposição, composição e suas competências.

O trabalho irá abordar o tema Mudança Organizacional abrangendo o estudo da Complexidade da Mudança Organizacional, a qual engloba assuntos como Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. Será também abordado o tema Comportamento Organizacional com ênfase em Estrutura e Comportamento em Organizações Públicas. E por fim serão abordados temas como Estado, Governo e Poder Público.

A relevância deste trabalho para o Estado do Paraná está na contribuição para a melhoria dos serviços públicos, de maneira a reduzir custos (economicidade) e melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos órgãos que compõem a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná, trazendo dignidade e qualidade de vida para o povo paranaense.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral do trabalho

Propor uma reestruturação organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos do trabalho

- a) Identificar falhas na atual estrutura organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná.
- b) Propor melhorias organizacionais para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETO

O setor público no Brasil vive um momento de transformações. A população brasileira saiu às ruas para manifestar a sua insatisfação quanto à maneira como a política e os programas públicos estavam sendo conduzidos pelos gestores públicos (governantes). Esse movimento, fez com que alguns gestores públicos iniciassem debates com a sociedade sobre a melhor utilização dos recursos públicos existentes. As mudanças passam por novas propostas de modelos de gestão aplicáveis ao setor público, visando à eliminação de desperdícios e a melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. Justamente por isso, compete aos “gestores públicos” (políticos) terem consciência que são representantes do povo e que lhes competem administrar da melhor maneira os recursos públicos através de estruturas organizacionais eficazes, eficientes e efetivas, onde não haja órgãos públicos ociosos que visam somente nomeações de cargos comissionados em troca de favores políticos.

Também é necessário que a sociedade em geral participe deste movimento de transformações do setor público para a melhoria dos serviços prestados, que fiscalizem as ações dos governantes, cobrem para que as promessas de campanhas sejam realizadas e que não permitam que políticos corruptos permaneçam no poder.

Portanto o objeto deste trabalho (reestruturação organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná) justifica-se pela importância de uma gestão pública eficaz, eficiente e efetiva, modernizando sua maneira de administração e sua estrutura organizacional em prol de oferecer melhores serviços públicos à sociedade paranaense.

As propostas desse movimento de mudanças devem direcionar-se para a construção de uma nova política para uma melhor condução da gestão governamental, sendo efetivamente unificadora e democrática.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este trabalho tem por objetivo analisar a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná e apresentar uma proposta de reestruturação organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná, visando à implantação de melhorias nas áreas referente à composição, disposição, competências da referida Secretaria Estadual. De maneira a reduzir seus custos, melhorar a sua eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, melhorar os serviços públicos, trazendo dignidade e qualidade de vida para o povo paranaense. Desta forma o trabalho irá abordar sobre: Mudança Organizacional, abrangendo o estudo da Cultura Brasileira, da Cultura Organizacional e da Complexidade da Mudança Organizacional. Em seguida será abordado o assunto Comportamento Organizacional com ênfase em Estrutura e Comportamento em Organizações Públicas. E por fim serão abordados os seguintes temas: Estado, Governo e Poder Público, com o propósito de atingir os objetivos do trabalho.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

De acordo com Garcia (2010), qualquer processo de mudança organizacional independentemente da área da empresa, necessita de um estudo de reestruturação que leve em consideração que os envolvidos diretamente e indiretamente precisam de um tempo de adaptação para assimilar as alterações e se sentirem confortáveis com tais mudanças, pois as pessoas acham que as mudanças necessariamente vão acarretar em algum tipo de perda e visualizam assim erroneamente as mudanças como uma ameaça.

Para que não haja essa sensação de ameaça, segundo Kisil (1998), é preciso que no processo de Mudança Organizacional cada membro da organização seja obrigatoriamente envolvido no processo, ou seja, ser motivado pela organização a participar e expor suas opiniões. Entretanto no setor público dificilmente tal situação acontece, pois os interesses políticos dificultam a participação de todos os funcionários e que os “governantes” não estimulam a exposição de opiniões diversas e distintas de suas concepções, por temerem perda de poder e influência política.

Dessa maneira para que tal situação mude na área pública, destaca-se a importância de ter uma liderança de grupos e não de pessoas como se percebe com frequência sua ocorrência na Administração Pública. A liderança voltada para grupos deve ter:

- a) Visão de futuro;
- b) Reconhecer os processos e ter flexibilidade para se adaptar;
- c) Ter atitudes de servir e estar instrumentalizado para o processo de conduzir a mudança desejada;
- d) Promover a motivação de todos os participantes;
- e) Ter grande compromisso ético com o seu papel de líder e
- f) Saber escutar e comunicar-se.

Sem dúvidas as mudanças organizacionais são necessárias até mesmo para o progresso organizacional e evolução das pessoas, contudo é preciso que os gestores públicos atuem exercendo uma liderança voltada para grupos, pois tendo em vista as características apresentadas tal forma de liderança permite o envolvimento de todos para que as mudanças necessárias sejam executadas e conseqüentemente tragam resultados positivos para a organização, para os funcionários e principalmente para a sociedade.

2.1.1 Complexidade da Mudança Organizacional

A Complexidade da Mudança Organizacional se deve ao fato de tal processo envolver transformações em diversos aspectos, como gerenciais, estruturais e principalmente impactar sobre o comportamento das pessoas na organização. Portanto, o que deve ser feito é um processo de mudança organizacional com mais comunicação e transparência, respeitando o trabalhador da organização e até mesmo o seu público-alvo (clientes). Contudo conforme Bom Sucesso (2002), o que se tem visto frequentemente nas organizações são mudanças impostas de cima para baixo, não se obedecendo ou verificando-se os reflexos negativos que tal atitude pode gerar por ser apenas uma decisão unilateral, decidida pela cúpula da organização, não tendo participação efetiva da camada "baixa" da organização. Situação muito comum encontrada na Administração Pública brasileira, onde "gestores" da alta cúpula decidem as mudanças a serem feitas sem a participação dos principais envolvidos e impõem tais mudanças utilizando-se do poder de

coerção e influência, não se preocupando com os impactos que tais decisões de mudanças podem acarretar para as demais pessoas que integram a Administração Pública.

As pessoas gostam de falar com o chefe, de serem chamadas a sua sala, receber sua visita, sentem-se bem em ouvir diretamente dele as boas notícias. Sentem-se respeitados ao ouvir do líder principal, e não de seus representantes, boas e má notícias. Aqueles que experimentam reunir a equipe e pessoalmente informar ou discutir cenários, explicitar estratégias, esclarecer boatos, apresentar razões para mudar, sabem quanto essa postura produz resultados surpreendentemente positivos (BOM SUCESSO, 2002, p. 74).

Em síntese vemos que qualquer mudança organizacional é um processo que mexe com todos, sendo esperado que se tenha aceitação e também rejeição por parte dos envolvidos quanto à mudança proposta, por estes motivos que vemos independentemente qual seja a mudança organizacional é um processo extremamente complexo por envolver pessoas que possuem suas opiniões e concepções.

2.1.1.1 Cultura Organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Compõem a cultura organizacional:

- a) O modo como às pessoas interagem;
- b) As atitudes predominantes das pessoas;
- c) Os valores sociais;
- d) A filosofia da organização e
- e) A missão da organização.

A mentalidade na Administração Pública é conservadora, burocrática, rotineira, apegada as normas e regulamentos, voltado para o passado e, acima de tudo, etilista e cheia de preconceitos. Nota-se também que os aspectos ocultos da cultura organizacional se encontram presentes na Administração Pública brasileira, dificultando ainda mais a compreensão e interpretação por parte dos servidores e

sociedade dos procedimentos adotados pelos seus representantes (governantes) e conseqüentemente de propor mudanças e melhorias.

A cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada, porém oculta aspectos informais, como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc. Esses aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis não só de compreender e de interpretar, como também de mudar ou de sofrer transformações (CHIAVENATO, 1999, p. 173).

Jacques apud Chiavenato (1999), diz que a cultura organizacional deve ser compartilhada a todos os membros da organização e deve ser passada para os novos membros, para que estes aprendam e aceitem a maneira de pensar e fazer as coisas conforme a cultura organizacional da empresa. Também é preciso que a cultura organizacional seja compartilhada com os membros fora da organização, pois os mesmos devem saber qual a forma de atuação da organização. Na mesma linha de raciocínio Schein apud Chiavenato (1999) diz que a cultura organizacional somente será válida se for transmitida para os novos membros e estes a compreendam de maneira clara.

Para a Administração Pública é necessário que a cultura organizacional esteja expressa de maneira clara aos seus membros, para que estes saibam o modo de trabalhar e de conduzir suas atividades para atingir os objetivos definidos pela administração e principalmente seja divulgado para a sociedade compreender a maneira de gestão do governo, participando dos processos e apontando possíveis melhorias, contribuindo assim para uma boa qualidade dos serviços públicos prestados.

2.1.1.2 Cultura Brasileira

A Cultura Brasileira é resultado dos vários povos e etnias. Ela não se caracteriza em ser homogênea, mas é marcada por sua heterogeneidade composta pelas suas diferentes vertentes culturais que formam juntas, a cultura do Brasil. As influências indígenas e africanas tiveram contribuições impactantes na música, na

culinária, no folclore, no artesanato e nas festas populares do Brasil. A sociedade brasileira possui características que influenciam a sua integração, seus conflitos, a prática social e a reprodução cultural de seus indivíduos, bem como também influenciam diretamente a cultura das organizações brasileiras.

Dentre as características da cultura brasileira, Silva (2003) e Freitas (1997) destacam os seguintes traços inseridos na cultura brasileira: hierarquia, patrimonialismo (o qual está fortemente inserido em organizações públicas brasileiras), formalismo, “jeitinho”, estrangeirismo e aventureiro.

1. Hierarquia: expressa a tendência à centralização do poder, ao distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e passividade e aceitação dos grupos inferiores.
2. Patrimonialismo: representa a apropriação privada dos recursos do Estado e está associado à distribuição desigual de poder e riqueza.
3. Formalismo: é uma divergência entre a conduta e as normas.
4. Jeitinho: representa flexibilidade, adaptabilidade e quando levado ao extremo se torna a "malandragem". (DA MATTA, 1990).
5. Estrangeirismo: corresponde ao comportamento social que tem como orientação o valor de fixação pelo estrangeiro, no sentido de subestimar os próprios valores e desvalorizar a cultura nacional. (PEREIRA, José Roberto; CANÇADO, Airton Cardoso; RODRIGUES, Flávia Oliveira & SILVA, Edmilson Eduardo, 2013).
6. Aventureiro: está no sentido da pessoa ser mais sonhadora do que disciplinada.

A cultura brasileira é rica em diversidade, a sociedade brasileira é apontada pelos estrangeiros como um povo alegre e hospitaleiro, é um ponto positivo que deveria ser mais bem explorado por parte dos gestores públicos no que se refere ao âmbito de trazer recursos externos ao Brasil para que sejam investidos em projetos e programas de melhorias nos serviços públicos para o povo brasileiro. Por outro lado, a sociedade brasileira possui aspectos ruins e não tão bem vistos pelos estrangeiros, com destaque para o “jeitinho”, onde na maioria dos casos tudo é deixado para ser resolvido de última hora, sem planejamento nenhum, prejudicando assim as conclusões dos projetos e programas de maneira efetiva. É nítida a presença do “jeitinho” na Administração Pública brasileira, onde há falta de

planejamento, um exemplo real são as obras da Copa do Mundo de 2014 que estão atrasadas e com custos exorbitantes.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento Organizacional é o estudo dos comportamentos dos indivíduos e de seus impactos no ambiente empresarial. Tem como objetivo entender sobre os problemas empresariais para o desenvolvimento contínuo de soluções, de maneira a reter talentos e promover assim o engajamento e a harmonia entre todos os envolvidos em processos organizacionais.

A compreensão do comportamento organizacional é importante para a manutenção e melhoria da gestão de pessoas.

Para os gestores a compreensão de comportamentos organizacionais serve como base de prevenção de problemas individuais ou coletivos entre colaboradores.

2.2.1 Estrutura Organizacional

Conforme Stoner & Freeman (1999), a estrutura organizacional é o modo como às atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Ernest Dale apud Stoner & Freeman (1999), diz que o processo de organização é composto de cinco etapas:

1. Listar o trabalho que precisa ser feito para alcançar os objetivos da organização;
2. Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas confortavelmente por indivíduos ou grupos;
3. Combinar as tarefas de modo lógico e eficiente;
4. Criar mecanismos de coordenação de maneira a integrar esforços de indivíduos, grupos e departamentos facilitando o alcance dos resultados, ou seja, dos objetivos da organização;
5. E por fim, monitorar a eficácia da estrutura organizacional.

Entende-se que a estrutura organizacional depende de três elementos:

- a) Da divisão;
- b) Da organização e
- c) Da coordenação das atividades de uma organização.

No que tange a Administração Pública é preciso que a estrutura organizacional seja bem definida, pois assim as atividades estarão divididas (não havendo carga demais sobre determinada pessoa ou grupo), organizadas (cada um saberá o que fazer e não haverá sobreposição) e coordenadas (terá uma unidade de comando) para que assim os objetivos definidos sejam alcançados.

2.2.2 Comportamento em Organizações Públicas

Segundo Brandão (1991), o funcionamento da Administração Pública brasileira no que tange ao comprometimento do servidor público é alvo de críticas por grande parte do povo brasileiro. O servidor é estigmatizado como inoperante, ocioso, descomprometido e é considerado um dos elementos que dificulta a eficiência e eficácia da máquina administrativa pública. Entretanto, o que a maioria do povo brasileiro não sabe é que existem tantos outros fatores que estão atrelados à questão da maneira como está distribuída a estrutura organizacional dos órgãos que compõem a Administração Pública brasileira que faz com que os procedimentos da Administração Pública não sejam eficientes e eficazes.

Por outro lado, conforme Bergue (2012), as mudanças dentro de organizações públicas costumam ser vistas pelos servidores públicos como processos complexos, que percorrem caminhos não tão claros e extremamente demorados, motivos pelos quais, grande parte dos servidores se posiciona contrários às transformações que podem melhorar os processos da Administração Pública.

É errôneo que a sociedade brasileira veja a figura do servidor público como uma pessoa inoperante, que não faz nada, descomprometido com seus serviços, fazendo com que a Administração Pública seja ineficiente e ineficaz. Existem outros fatores que contribuem para que a Administração Pública não seja eficiente e eficaz, um dos motivos do mau atendimento ofertado pelos serviços públicos pode estar relacionado à má distribuição estrutural dos órgãos que compõem a Administração Pública. Entretanto, por outro lado é preciso que o servidor público também se coloque a disposição e expresse suas capacidades e conhecimentos para realizar melhorias em processos e nas estruturas dos órgãos da Administração Pública em prol de melhores atendimentos a população.

2.3 O ESTADO

Definir o que é um Estado não é uma das tarefas mais fáceis, é uma atribuição complicada, pois a palavra pode caracterizar diversos objetos. Bonavides (2000) expõe que no século XIX Bastiat (publicista do liberalismo) decidiu pagar um bom prêmio para quem apresentasse a ele uma boa definição da palavra Estado.

No entendimento de Kant o Estado é ao mesmo tempo uma comunidade, uma soberania e uma nação. Entendimento compartilhado e complementado por Kelsen que diz que em um sentido amplo a palavra Estado pode ser usada para caracterizar a sociedade (comunidade) e em um sentido específico indica uma nação ou território.

Devido à variedade de objetos que o termo comumente denota, definir “Estado” torna-se difícil. Às vezes, a palavra é usada em um sentido bem amplo, para indicar a “sociedade” como tal, ou alguma forma especial de sociedade. Mas a palavra também é com frequência usada com um sentido bem mais restrito, para indicar um órgão particular da sociedade – por exemplo, o governo, ou os sujeitos do governo, uma “nação”, ou o território que eles habitam (KELSEN, 2000, p.261).

Uma boa definição para a palavra Estado que poderia ser apresentada para Bastiat, é que Estado é um conjunto de instituições com estruturas próprias, politicamente, socialmente e juridicamente organizadas, ocupando um território definido, com uma constituição escrita (lei máxima) que administram e controlam uma nação através de um governo que possui soberania e é responsável pelo controle social, pois conforme Max Weber, o Estado detém o poder de coerção, ou seja, de impor suas vontades perante o povo.

É nele que consiste a essência do Estado, a qual pode ser assim definida: Uma pessoa de cujos atos uma grande multidão, mediante pactos recíprocos uns com os outros, foi instituída por cada um como autora, de modo a ela poder usar a força e os recursos de todos, da maneira que considerar conveniente, para assegurar a paz e a defesa comum (HOBBS, 2008, p.110).

Entretanto nem todos os cidadãos que compõem um Estado pensam da mesma maneira, pois o Estado é formado por grupos de interesses distintos e conforme descreve Kelsen (2000), o Estado é formado por governantes que comandam e por aqueles que obedecem (que são governados), contudo o mesmo autor diz que o Estado é um sistema de normas, onde a vontade e a conduta do indivíduo tendem a entrar em conflito com essas normas, talvez justamente explicado pelo poder de coerção que o Estado possui sobre seus indivíduos, o que pode acarretar em revolta popular contra o Estado, por este não saber utilizar o seu poder legítimo de uso de sua força.

E para concluir, utilizando-se das ideias de Burdeau apud Bonavides (2000), o Estado se forma quando o poder assenta numa instituição e não num homem. O Estado só existirá onde for concebido como um poder independente da pessoa dos governantes, ou seja, o Estado é formado pelos seus cidadãos e não deve o poder de decisão ficar somente concentrada nas mãos de uma única pessoa. Jellinek apud Bonavides (2000) confirma tal afirmação, quando diz que o Estado é a corporação de um povo.

2.4 O GOVERNO

O Governo é a autoridade governante de uma unidade política, ou seja, é a instância máxima da administração executiva, reconhecida como a liderança de um Estado ou uma nação.

Para que possamos compreender a organização dos governos, precisamos entender o que é forma de governo e o que é sistema de governo.

A forma de governo é a política base que define como o Estado exerce o poder sobre a sociedade e as formas de governo mais conhecidas são:

- a) Monarquia: existe uma família real que governa o país. “A monarquia representa, segundo Aristóteles, o governo de um só. Atende o sistema monárquico à exigência unitária na organização do poder político, exprimindo uma forma de governo na qual se faz mister o respeito das leis” (Bonavides, 2000, p. 248) e
- b) República: um governante assume o poder por determinado período. “Quando o poder pertence a vários indivíduos, a constituição é chamada republicana. Uma república é uma aristocracia ou uma democracia, conforme o poder

soberano pertença a uma minoria ou a uma maioria do povo” (Kelsen, 2000, p. 405).

O sistema de governo é a divisão do poder no Estado. Alguns dos sistemas de governos são:

- a) Parlamentarismo: O chefe de Estado não é eleito pelo povo, não podendo, por conseguinte exercer livremente os poderes que lhe são atribuídos pela Constituição (só os exerce a pedido do governo) por falta de legitimidade democrática; e o governo responde politicamente perante o parlamento.
- b) Presidencialismo: A mesma pessoa é chefe de Governo e chefe de Estado. A base da doutrina é a teoria da separação dos poderes, que são independentes e o sistema é exclusivo da república, onde o presidente é eleito por voto direto ou indireto.

O governo presidencial, segundo as regras técnicas do rito constitucional resulta num sistema de separação rígida dos três poderes: o executivo, o legislativo e o judiciário, ao passo que o regime convencional se torna como um sistema de preponderância da assembleia representativa, em matéria de governo. Daí a designação que também recebeu de “governo de assembleia” (BONAVIDES, 2000, p.254).

Também é preciso entender alguns regimes políticos:

- a) Autoritarismo: É caracterizada pela ênfase na autoridade do Estado em uma república ou união. É controlado por legisladores não eleitos que usualmente permitem algum grau de liberdade individual. Pode ser definido como um comportamento em que uma instituição ou pessoa se excede no exercício da autoridade de que lhe foi investida. Há o abuso de poder e da autoridade.
- b) Democracia: O poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos (povo), direta ou indiretamente, por meio de representantes eleitos. "Democracia significa que a 'vontade' representada na ordem jurídica do Estado é idêntica às vontades dos sujeitos" (Kelsen, 2000, p.406).
- c) Ditadura: É um governo autoritário e antidemocrático. O ditador é considerado um líder repressor.
- d) Oligarquia: O poder político está concentrado num pequeno número de pessoas. Essas pessoas podem distinguir-se pela nobreza, a riqueza, os laços familiares, empresas ou poder militar. Estados em que tal acontece são

muitas vezes controlados por poucas famílias proeminentes que passam a sua influência ao longo de gerações.

- e) Teocracia: As ações políticas, jurídicas e policiais são submetidas às normas de alguma religião. “A teocracia, como forma de governo, segundo Bluntschli, degenera na idolocracia: a veneração dos ídolos, a prática de baixos princípios religiosos extensivos à ordem política, que conseqüentemente se perverte” (BONAVIDES, 2000, p. 253).

2.50 PODER PÚBLICO

Poder público é o conjunto dos órgãos com competência para realizar as atividades do Estado, composto por:

- a) Poder Executivo: tem como função dispor sobre programas de governo e colocá-los em execução. É formado em nível federal por órgãos de administração direta (como os ministérios) e administração indireta (como as empresas públicas e autarquias). Em nível estadual é composto pela administração direta (Secretarias Estaduais) que é o foco do presente trabalho e administração indireta (formada pelas empresas públicas e autarquias estaduais). E em nível municipal é composto pela administração direta (Secretarias Municipais) e pela administração indireta (empresas públicas e autarquias municipais). O seu representante máximo no Brasil em nível federal é o Presidente da República (que é o chefe de Estado e de Governo), em nível estadual é representado pelo Governador de Estado e em nível municipal é representado pela figura de um Prefeito. O Poder Executivo deve trabalhar em conjunto com o Poder Legislativo a fim de participar da elaboração das leis, sanção e vetos de projetos.
- b) Poder Legislativo: uma de suas funções é a criação de leis, entretanto também compete ao Poder Legislativo a função principal de criação de normas gerais. No Brasil no âmbito federal é composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, formando assim o que denominamos Congresso Nacional. Também integra o Poder Legislativo Federal o Tribunal de Contas da União que é responsável pelo controle e fiscalização da administração pública. Em âmbito estadual, o Poder Legislativo é representado pela Assembleia Estadual e pelo Tribunal de Contas Estadual e

por fim em nível municipal, é representado pela Câmara de Vereadores e nos municípios de São Paulo e Rio de Janeiro, também integram o Poder Legislativo municipal dessas duas cidades, o Tribunal de Contas Municipal. Cabe destacar aqui, que o Poder Legislativo é o representante do povo perante o Estado.

c) Poder Judiciário: tem como atribuição garantir os direitos individuais, coletivos e sociais, além de resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado.

Compõem o Poder Judiciário:

- I. Supremo Tribunal Federal (STF);
- II. Superior Tribunal de Justiça (STJ);
- III. Tribunais Regionais Federais (TRF);
- IV. Tribunais e Juízes do Trabalho;
- V. Tribunais e Juízes Eleitorais;
- VI. Tribunais e Juízes Militares e
- VII. Tribunais e Juízes dos estados e do Distrito Federal e Territórios.

3 METODOLOGIA

A metodologia usada no referente trabalho está explicitada abaixo. A pesquisa tem por objetivo obter respostas acerca dos problemas levantados no referencial teórico e nos objetivos específicos.

3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Segundo Gil (2009, p. 41), “essas pesquisas tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícitos ou a construir hipóteses”.

Com uma ideia semelhante Vergara (2009, p. 42), “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Este tipo de pesquisa é o ponto de partida para a apresentação do problema a fim de delimitá-lo e construir suposições a cerca do mesmo. Serão utilizados dois tipos de pesquisa exploratória: bibliográfica e documental.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Santos (1999, p. 29), “é o conjunto de materiais escrito/gravados, mecânica ou eletronicamente, que contem informações já elaboradas e publicadas por outros autores”.

Conforme Gil (2009, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborada, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Serão utilizados livros, artigos e revistas científicas para poder elaborar e fundamentar o tema proposto.

3.1.2 Pesquisa Documental

Segundo Vergara (2009, p. 43), “investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”.

“A pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda o tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.” (GIL, 2009, p. 45).

Em alguns momentos serão utilizados materiais provenientes de outras fontes, como a internet.

3.2 PESQUISA DESCRITIVA

Segundo Gil (2009, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento das relações entre variáveis”.

A pesquisa descritiva terá como objetivo no referente trabalho proporcionar uma nova visão do problema, aproximando e dando sustentação para a pesquisa exploratória.

3.2.1 Pesquisa de Levantamento

Segundo Santos (1999) é a pesquisa que busca informações diretamente de um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter.

Serão feitas entrevistas para levantar dados (opiniões públicas) no que diz respeito à estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná.

3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Optou-se na elaboração de entrevistas* estruturada fechada, ou seja, com perguntas determinadas antecipadamente a fim de se evitar em realizar entrevistas diferentes de um participante colaborador para outro, evitando-se a fuga do assunto de interesse e na emissão de opiniões desnecessárias para o presente estudo.

As entrevistas foram estruturadas em três perguntas:

* Em função de sua natureza individual e pessoal, por questões éticas, foi garantido aos participantes colaboradores à preservação do anonimato e o destino da entrevista concedida.

- Pergunta 1: levantar dados sobre a compreensão da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná.

- Pergunta 2: levantar dados sobre a satisfação ou insatisfação da atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná e seus motivos.

- Pergunta 3: levantar dados de sugestões de possíveis melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná.

4 A ORGANIZAÇÃO

A organização envolvida no presente estudo é o Governo do Estado do Paraná, especificamente a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná. A seguir será apresentada a descrição geral, bem como o diagnóstico da situação-problema do Governo do Estado do Paraná.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

“Segundo o professor Francisco Filipak a palavra Paraná tem um significado Tupi e quer dizer: Paraná. Sm. (PR) [Do G. Pará: mar + aña: semelhante, parecido] Paraná: semelhante ao mar, grande como o mar. (108-p.110).

Três foram às ondas povoadoras que em conjunturas diversas e com motivações distintas realizaram a ocupação e formaram as comunidades regionais que constituem o atual Estado do Paraná. Quais sejam:

1ª) se esboçou no século XVII, com a procura do ouro, e estruturou-se no século XVIII sobretudo no latifúndio campeiro dos Campos Gerais ,com base na criação e no comércio do gado e, mais tarde, no século XIX, nas atividades extrativas e no comércio exportador da erva-mate e da madeira.

2ª) resulta da ocupação das grandes florestas dos vales do Paranapanema, Paraná, Ivaí e Iguaçu. Dois movimentos populacionais extraordinários ocorreram paralelamente, resultando na sua formação. O primeiro impulsionado pela lavoura do café que ocupou a região Norte e o segundo pela ocupação das regiões Sudoeste e Extremo Oeste.

3ª) a partir do final da década de 1930 inicia um processo novo de ocupação territorial no Paraná nas regiões Sudoeste e Extremo Oeste por parte migrantes vindos do Rio Grande do Sul e, principalmente de Santa Catarina que implantam o regime de pequenas propriedades e a policultura, predominantemente de cereais e oleaginosas. Também se dedicavam a criação de suínos. Deste modo nos anos de 1960, toda a região estava ocupada.

O Paraná está localizado na Região Sul do Brasil. Com 399 municípios, tem área de 199, 554 km², o que equivale a 2,3% da superfície do Brasil.

“De acordo com o Censo realizado no ano de 2000 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) a população era de 9.706.000 habitantes.” (WACHOWICZ, Secretaria de Estado da Cultura do Paraná).

De acordo com o site do Governo do Estado do Paraná, o Estado possui 292 mil servidores ativos, inativos e pensionistas. Estão na ativa 202.480 funcionários.

Para o exercício de 2014 a previsão da receita corrente líquida para o Estado do Paraná é de R\$35,8 bilhões. A proposta do Estado prioriza recursos para as áreas de saúde, ensino e segurança pública. Os investimentos previstos em educação chegam a R\$6,2 bilhões – R\$524 milhões – ou 9,2% - a mais do que o orçamento de 2013. Para a saúde, foi estabelecidos R\$2,2 bilhões, volume 12,5% (245 milhões) maior do que o do atual exercício. Outros R\$2,6 bilhões serão destinados para aplicação em segurança pública. O aumento chega a 11,6% (R\$281 milhões) sobre o orçamento de 2013 (Governo do Estado do Paraná).

Conforme descreve a Lei nº 8.485/87, a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral compreende: “a administração da atividade de planejamento governamental mediante a orientação normativa e metodológica às Secretarias de Estado na concepção e desenvolvimento das respectivas programações; o controle, acompanhamento e avaliação sistemáticos do desempenho das Secretarias na consecução dos objetivos consubstanciados em seus planos, programas, convênios interinstitucionais e orçamentários; a orientação dos órgãos governamentais na elaboração de seus orçamentos anuais, a consolidação crítica desses orçamentos no Orçamento do Estado e o acompanhamento da execução orçamentária; a promoção de estudos, pesquisas e projetos sociais, econômicos e institucionais ligados à sua área de atuação, ou de caráter multidisciplinar ou de prioridade especial; a pesquisa de informações técnicas, sua consolidação e divulgação sistemática entre as Secretarias e demais órgãos; a promoção do Planejamento institucional da administração pública estadual; os estudos relativos à criação, transformação, ampliação, fusão e extinção de entidades da administração indireta e de unidades administrativas no âmbito da administração direta; outras atividades correlatas”.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O Estado do Paraná encerrou o ano de 2013 com um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 4,6%, acima da média nacional, contudo por outro lado o governo estadual vem enfrentando problemas para pagar fornecedores.

Conforme reportagem publicada no jornal Gazeta do Povo, de 15 de dezembro de 2013, Diário de um estado quebrado, retrata a situação que o Governo do Estado do Paraná vem enfrentando, os problemas de caixa são evidentes, prejudicando serviços prestados à população como, por exemplo, ambulâncias paradas devido à falta de combustível e a paralisação de obras públicas por falta de pagamento a fornecedores e empreiteiros. Além de polícia com telefone cortado e viaturas policiais sem manutenção.

Medidas pontuais e de emergência para a redução de gastos vem sendo adotadas pelo governo estadual, até mesmo a extinção de cargos comissionados (que não ocasionou redução de gastos significativos) e busca de alternativas para ampliação de fontes de financiamento.

O governo estadual diz que os problemas foram causados pela excessiva demora da União (Governo Federal) para a liberação de empréstimos internacionais e até mesmo de empréstimos nacionais. Tal fato infelizmente é uma realidade que o governo estadual vem encontrando diante da burocracia do governo federal e a lamentável questão de ordem política, pois o governo estadual é de um partido opositor ao governo federal.

Na opinião do consultor em gestão pública Sir Carvalho publicada na Gazeta do Povo do dia 15 de dezembro de 2013, é lamentável que o cidadão que paga por altos impostos (tributos), não está recebendo em troca serviços de qualidade, por uma falha de gestão estratégica e brigas políticas. Para Carvalho é necessário verificar o que é prioridade e dessa maneira garantir os serviços básicos como saúde, segurança e educação para a população.

Não tem como negar que o governo estadual se encontra em uma situação problemática devido a questões políticas e burocráticas do governo federal que é de partido opositor ao governo estadual, que está dificultando a liberação de empréstimos internacionais e nacionais para o Estado do Paraná, prejudicando assim o andamento de projetos que melhorariam a qualidade de vida do povo paranaense. Entretanto o governo estadual também tem errado em sua gestão

estratégica no que norteia as decisões governamentais principalmente pela falta de comunicação e interação entre os órgãos que compõem a Administração Direta do Governo do Estado do Paraná.

Com relação à falha de gestão estratégica e a falta de comunicação e interação dos órgãos que compõem a Administração Direta do Governo do Estado do Paraná, o presente trabalho irá apresentar a seguir uma proposta de modelo de reestruturação organizacional especificamente para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná, contudo podendo ser aplicada sua sistemática para as demais Secretarias Estaduais, de maneira a melhorar a comunicação e interação dos órgãos que compõem a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná, tendo como principal objetivo melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados a população paranaense e conseqüente estar melhorando a qualidade de vida do povo paranaense.

5 PROPOSTA

O presente trabalho irá apresentar a seguir uma proposta de reestruturação organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A seguir serão apresentados as mudanças organizacionais, os procedimentos, como ficará a estrutura organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná, bem como os métodos e as técnicas a serem implantadas para efetivação da proposta de reestruturação organizacional da referida Secretaria Estadual.

5.1.1 Mudanças organizacionais

Atualmente a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná tem a seguinte composição:

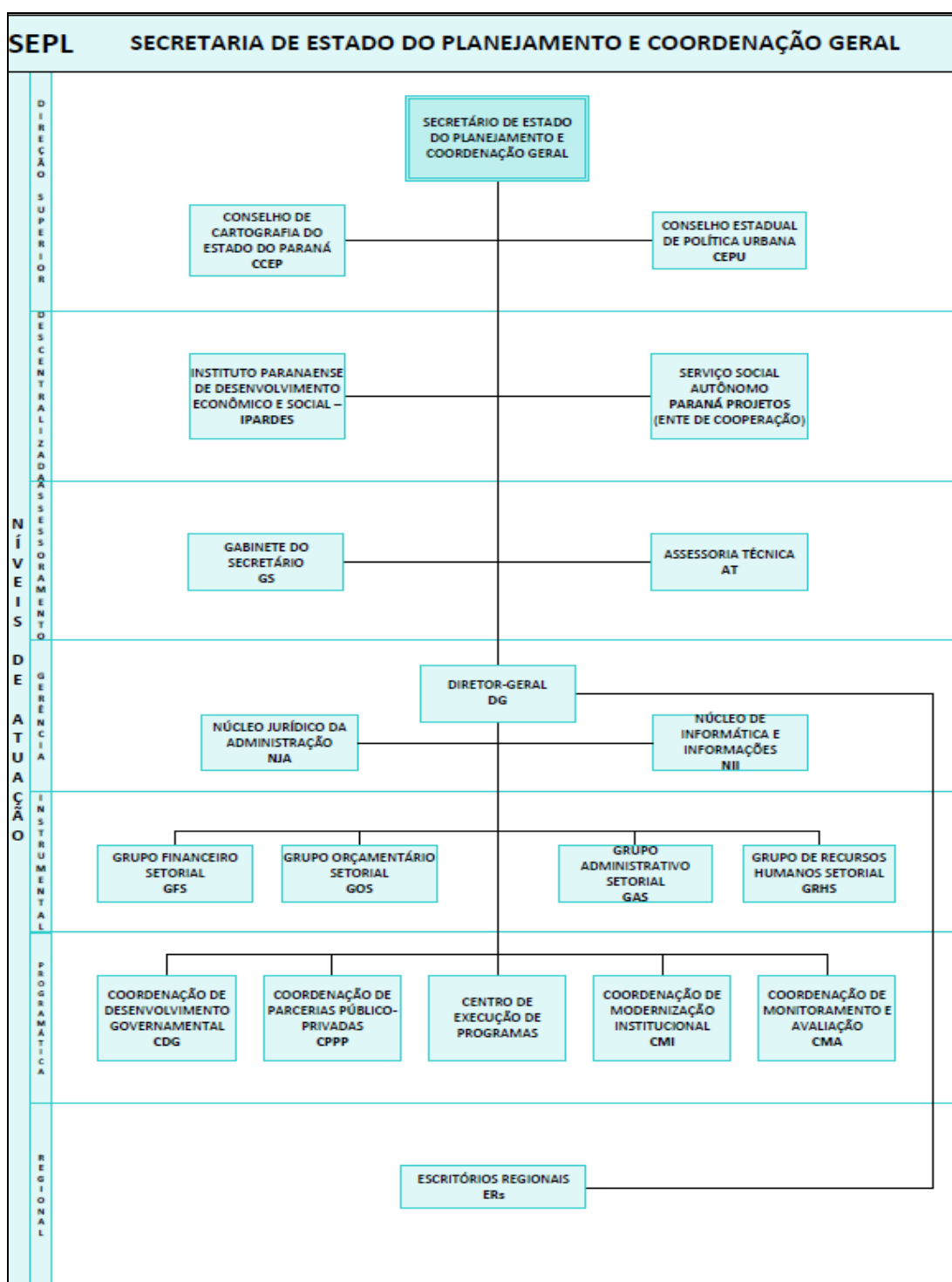
FIGURA 01: COMPOSIÇÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DO ESTADO DO PARANÁ

Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral
Secretário de Estado
Conselho Estadual de Política Urbana
Conselho de Cartografia do Estado do Paraná
Conselho Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação - Paraná
Gabinete do Secretário
Assessoria Técnica
Diretor-Geral
Núcleo Jurídico da Administração
Núcleo de Informática e Informações
Grupo de Recursos Humanos Setorial
Grupo Administrativo Setorial
Grupo Financeiro Setorial
Coordenação de Desenvolvimento Governamental
Coordenação de Monitoramento e Avaliação
Coordenação de Modernização Institucional
Coordenação de Parcerias Público-Privadas
Centro de Execução de Programas
Unidade de Coordenação Estadual do Projeto
Unidade de Gerenciamento do Programa da Rede da Biodiversidade

FONTE: SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL (2014).

Para uma melhor visualização apresenta-se o Organograma atual da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná.

FIGURA 02: ORGANOGAMA DA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DO ESTADO DO PARANÁ



FONTE: ELABORADO PELA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL (2014)

A proposta de reestruturação organizacional irá resultar em uma nova apresentação da estrutura organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná, não tendo como apresentação um organograma, onde cada área está dentro da sua “caixinha”, respeitando-se uma hierarquia, o que dificulta a comunicação e interação entre as áreas que compõem a referida Secretaria Estadual. O novo modelo permitirá uma melhor visualização das áreas que compõem a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, permitindo que cada área visualize as atividades, projetos e programas das outras áreas e conseqüentemente de como cada área pode estar contribuindo uma com a outra. O novo modelo será apresentado no item 5.1.3 que apresentará as estruturas.

5.1.2 Procedimentos

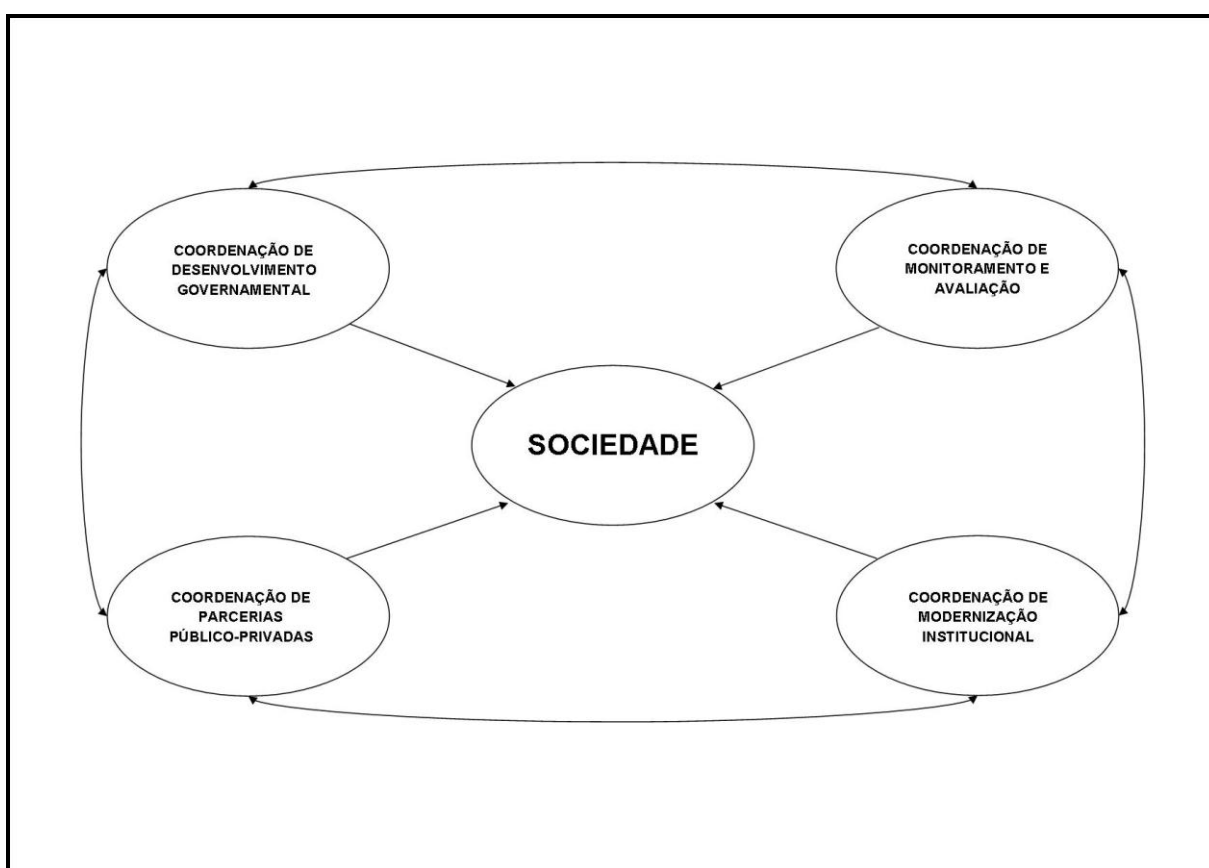
Os procedimentos para a proposta de reestruturação organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná envolvem:

1. Formação de grupo de trabalho com servidores efetivos da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná;
2. Estabelecer uma comissão para facilitar a comunicação e viabilizar os trabalhos entre o Poder Executivo e o Poder Legislativo;
3. Análise e estudo da atual estrutura organizacional da Administração Direta do Governo do Estado do Paraná;
4. Propor uma nova estrutura organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná conforme modelo de gestão 360 graus (modelo que poderá ser aplicado às demais Secretarias Estaduais);
5. Atribuir competências para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná de acordo com o modelo de gestão 360 graus a fim de facilitar o trabalho da referida Secretaria Estadual para atingir os objetivos definidos no Plano de Governo;
6. Realizar o Monitoramento e Avaliação da efetividade da implantação da proposta de reestruturação organizacional.

5.1.3 Estruturas

A seguir será apresentado como será a representação da estrutura organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná de acordo com o modelo de gestão 360 graus.

FIGURA 03: NOVA REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DO ESTADO DO PARANÁ CONFORME MODELO DE GESTÃO 360 GRAUS



5.1.4 Métodos e técnicas a serem implantadas

Os métodos e as técnicas a serem implantadas possuem como base a gestão de projetos e a visão 360 graus, adotando características particulares conforme a visão de governo e ao estilo de administração, de maneira a potencializar esse modelo de gestão e assim adquirir formas próprias e eficazes pela qual o modelo de gerenciamento na visão 360 graus possui a flexibilidade necessária para se adequar

a vários ambientes administrativos e de ramos de atividades diferentes dentro da Administração Pública.

O método e a técnica de gerenciamento na visão 360 graus faz com que a visão de negócio, no caso aqui a ser aplicado na Administração Pública será a visão de governo (governabilidade) se torne mais claro para os envolvidos (governo, servidores e sociedade) e amplie o leque de conhecimentos e possibilidades na hora de condução de projetos e programas de governo.

A proposta se consiste em normatizar processos de maneira a gerar mais eficiência nas atividades fins de governo, deixando claro aos envolvidos o que se precisa fazer e quais os resultados esperados para os projetos e programas de governo, além é claro de permitir um maior controle de acompanhamento e mensuração da eficiência das atividades desenvolvidas.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Nesta parte do trabalho será abordado o Plano de Implantação que envolve as estratégias de implantação; as etapas; as atribuições responsabilidades pela implantação e forma de monitoramento.

5.2.1 Estratégias de implantação

Dentre as principais estratégias de implantação e sucesso da proposta de reestruturação organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná está atribuída a formação de uma comissão com servidores efetivos da referida Secretaria Estadual (representando o Poder Executivo) e a Assembleia Legislativa do Estado do Paraná (Poder Legislativo) e posteriormente a supervisão, monitoramento e controle.

5.2.2 Etapas

As etapas para o plano de implantação para a reestruturação organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná são as seguintes:

1ª Etapa – Análise da atual estrutura organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná;

2ª Etapa – Estruturar a disposição organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná;

3ª Etapa – Definição das competências da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná de acordo com o modelo de gestão 360 graus governamental;

4ª Etapa – Monitoramento e Avaliação das interações (comunicação e trocas de informações) entre as Coordenações, para o planejamento e execução dos projetos e programas desenvolvidos pela Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná conforme pressupõe o modelo de gestão 360 graus.

5.2.3 Atribuições de responsabilidades pela implantação

As atribuições de responsabilidades pela implantação da proposta de reestruturação organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná serão de todos os servidores que compõem o corpo técnico da referida Secretaria Estadual, com a participação da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência, e da Secretaria de Estado da Fazenda, com a supervisão da Casa Civil e do Governo, compondo uma comissão juntamente com a Assembleia Legislativa do Paraná, de maneira a realizar a execução da reestruturação organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná da melhor maneira. Posteriormente após a reestruturação será competência dos servidores que compõem o corpo técnico da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná, juntamente com a Secretaria de Estado da Administração e da Previdência, Secretaria de Estado da Fazenda, o Governo e Casa Civil realizarem o acompanhamento da execução do modelo de gestão governamental 360 graus.

5.2.4 Forma de monitoramento

O monitoramento da implantação da proposta de reestruturação organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná será realizado pela própria Secretaria Estadual em conjunto com a Secretaria de Estado da Administração e Previdência (que avaliará questões organizacionais com relação a recursos humanos), Secretaria de Estado da Fazenda (que avaliará a parte orçamentária), Governo e Casa Civil (que avaliarão a parte institucional conforme estabelecido no plano de governo), através de um Sistema de Gerenciamento desenvolvido pela Companhia de Informática do Paraná (CELEPAR) no qual será possível visualizar em tempo real e simultaneamente através de gráficos e planilhas de controles o andamento dos trabalhos. Cabe destacar que o Sistema será disponibilizado na Intranet do Governo do Estado de maneira a permitir a visualização do sistema por todos os servidores estaduais e também contará com um sistema de registro de informações, dúvidas, críticas que serão direcionadas para o grupo de trabalho formado pelas Secretarias de Planejamento e Coordenação Geral, Administração e Previdência, Fazenda, Governo e Casa Civil com prazo determinado para resposta.

5.3 RECURSOS

A intenção deste trabalho é de aumentar a eficácia, eficiência e efetividade das ações dos gestores públicos quanto às melhores maneiras de se aproveitar todos os recursos que estiverem efetivamente ao seu alcance, por mais limitados que possam parecer.

Para a efetivação com êxito da proposta de reestruturação organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná será de essencial importância à participação do capital intelectual dos recursos humanos compostos por servidores efetivos do Governo do Estado do Paraná.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Nesta parte do trabalho serão expostos os resultados esperados através de metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação da proposta de reestruturação organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná.

5.4.1 Metas

As metas serão apresentadas no quadro a seguir:

QUADRO 01: METAS

METAS
- Melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos prestados pela Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná.
- Economia de R\$200 milhões.
- Melhorar o gerenciamento governamental.
- Aumentar a transparência das ações governamentais.

5.4.2 Indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação sugerida

Para melhor compreensão dos indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação sugerida será apresentado o quadro a seguir:

QUADRO 02: INDICADORES QUANTITATIVOS PARA ACOMPANHAMENTO

METAS	INDICADORES
Melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos prestados pela Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná.	Índice de grau de satisfação da população paranaense quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos estaduais.
Economia de R\$200 milhões.	Variação de gastos entre períodos (trimestres) durante o ano.
Melhorar o gerenciamento governamental.	Número de projetos e programas realizados.
Aumentar a transparência das ações governamentais.	Colocação no Ranking de classificação de transparência pública do Tribunal de Contas.

Os indicadores serão gerenciados através do Sistema de Gerenciamento Governamental coordenado pelo grupo de trabalho formado pelas Secretarias de Planejamento e Coordenação Geral, Administração e Previdência, Fazenda, Governo e Casa Civil.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

É normal que qualquer projeto tenha riscos ou problemas. Dessa maneira, é preciso que se faça o planejamento adequado do projeto para prever riscos ou problemas que serão enfrentados durante a execução do projeto, estabelecendo-se quais serão as medidas preventivo-corretivas para que os riscos ou problemas não afetem de maneira significativa o correto andamento do projeto.

Estando a par de que a proposta de reestruturação organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná poderá enfrentar riscos ou problemas, estabeleceu-se por meio do quadro a seguir apresentar quais os riscos ou problemas que podem vir a acontecer e quais são as medidas preventivo-corretivas para o enfrentamento e solução dos problemas.

QUADRO 03: RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS	MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS
Oposição da Assembleia Legislativa do Paraná.	Antes da proposta de reestruturação ser encaminhada para a Assembleia Legislativa do Paraná, estabelecer uma comissão de trabalho em conjunto entre Poder Legislativo e Poder Executivo.
Mudança de Governo	Fixar através de leis e processos normativos quais as flexibilidades e alterações que o novo governo deverá seguir. Estabelecer diretrizes para a execução de governança de maneira correta.
Falta de continuidade do projeto	Definir grupos de trabalhos com servidores efetivos.
Falta de motivação para executar o projeto	Ofertar cursos de capacitação, incentivar a participação das pessoas na execução do projeto e estabelecer políticas de comunicação em que todos tenham conhecimento do que está sendo feito (transparência).

5.6 ANÁLISE DOS DADOS*

Foram obtidas oito entrevistas. Três com servidores do Governo do Estado do Paraná, duas com servidores do Governo Federal, duas com profissionais da área privada e uma com servidor municipal.

As entrevistas foram divididas em três perguntas. Na primeira pergunta buscou levantar o conhecimento da atual estrutura organizacional da Administração Direta do Governo do Estado do Paraná. Na segunda pergunta buscou saber a satisfação ou insatisfação com relação à disposição da estrutura organizacional da Administração Direta do Governo do Estado do Paraná. E por fim, a terceira pergunta buscou levantar sugestões de melhorias.

Em análise aos dados das entrevistas levantou-se:

Na primeira pergunta quanto ao conhecimento sobre a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Governo do Estado do Paraná, a maioria dos entrevistados desconhece a estrutura organizacional. Mostrando que o Governo do Estado do Paraná deve trabalhar mais na divulgação de sua estrutura tanto para os seus servidores, como principalmente para a população paranaense que se utiliza de seus serviços.

Na segunda pergunta quanto à satisfação ou insatisfação com relação à disposição da atual estrutura organizacional da Administração Direta do Governo do Estado do Paraná, identificou que a maioria dos entrevistados estão insatisfeitos.

Por fim, a terceira e última pergunta buscou-se levantar sugestões de melhorias, e a maioria dos entrevistados apontou como possível melhoria, a redução do número de Secretarias no Estado do Paraná, o que demonstra a relevância deste trabalho por apresentar uma proposta de reestruturação organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná, podendo ser aplicado o modelo metodológico para as demais Secretarias Estaduais, de maneira a melhorar a eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública dos serviços prestados a população paranaense.

* As entrevistas em sua íntegra estão no Apêndice.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou apresentar uma proposta de reestruturação organizacional para o Poder Executivo do Estado do Paraná, delimitando como modelo explicativo uma proposta de aplicação para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná, podendo ser aplicada sua metodologia para as demais Secretarias Estaduais. Para subsidiar o trabalho foi desenvolvido na parte de referencial teórico temas como: Mudança Organizacional abrangendo o estudo da Cultura Brasileira, da Cultura Organizacional e da Complexidade da Mudança Organizacional. O assunto Comportamento Organizacional com ênfase em Estrutura e Comportamento em Organizações Públicas. E por fim foram abordados os seguintes temas: Estado, Governo e Poder Público, de maneira a atingir os objetivos do trabalho.

Tendo-se o subsídio dos assuntos abordados na parte de referencial teórico, buscou-se diagnosticar a situação-problema enfrentada pela gestão atual do Governo do Estado do Paraná, para assim desenvolver a proposta de reestruturação organizacional para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná a fim de possibilitar à melhora dos serviços públicos prestados a sociedade paranaense.

Na parte do desenvolvimento da proposta foram abordados tópicos como as mudanças organizacionais, mostrando a composição atual da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná e a sua nova composição após a execução da proposta de reestruturação organizacional. Os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da proposta destaca-se a aplicação do modelo de gestão 360 graus para determinar a nova distribuição estrutural da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná. Para melhor compreensão do modelo de gestão 360 graus foi abordado no tópico métodos e técnicas o seu conceito base. Em uma segunda etapa foi demonstrado o Plano de Implantação abordando a estratégia de implantação, as etapas, as atribuições de responsabilidades e a forma de monitoramento. Em seguida foi abordado o tópico recursos, destacando-se a importância do capital humano composto pelos servidores efetivos estaduais para o êxito da proposta de reestruturação organizacional da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná. Logo foram expostos os resultados

esperados por meio das metas a serem atingidas e os indicadores quantitativos para acompanhamento e por fim os riscos ou problemas esperados, bem como as medidas preventivo-corretivas.

Em suma, após a compreensão dos assuntos que envolvem a proposta do trabalho e a análise da proposta apresentada, concluí-se que a execução da proposta de uma nova forma de estrutura organizacional em âmbito de Administração Pública, utilizando-se um novo modelo de gestão (modelo de gestão 360 graus) é inviável e podendo ser considerado uma utopia a sua implementação devido a cultura e pensamento dos gestores públicos brasileiros.

Para que tais mudanças sejam efetivadas, primeiramente é necessário que os gestores públicos brasileiros mudem a maneira de pensar em obter apenas benefícios próprios e passem a gerir com o pensamento de beneficiar a camada mais necessitada da sociedade brasileira, desenvolvendo projetos e programas de qualidade.

Concluí-se através das contribuições dos dados levantados através das entrevistas, que tanto servidores públicos como empregados de empresas privadas que formam a sociedade paranaense está insatisfeita quanto à maneira de condução de gestão por parte dos governantes (políticos).

6.1 Limitações do Estudo

Essa parte do trabalho contém as limitações metodológicas da presente pesquisa.

Uma das dificuldades encontradas se deve ao fator político que envolve o estudo do trabalho. Cabe destacar que o estudo tem caráter completamente apolítico, não tendo nenhuma influência partidária.

Optou-se pela preservação da identidade das pessoas que colaboraram com o fornecimento de suas opiniões nas entrevistas, justifica-se tal opção para evitar constrangimentos e possíveis perseguições ideológicas e principalmente políticas. Mesmo com essa garantia houve dificuldades em conseguir pessoas que quisessem ser entrevistada.

Por mais que o Brasil seja um país democrático de Direito, infelizmente ainda temos que conviver na área pública com questões de repreensão de exposição de ideias.

7 REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Cultura e Mudança Organizacional. Florianópolis: UFSC, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento Organizacional. Florianópolis: UFSC, 2012.

BOM SUCESSO, Édina. Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.

BONAVIDES, Paulo. Ciência Política. São Paulo: Malheiros, 2000.

BRANDÃO, Margarida Guimarães de Andrade. Comportamento organizacional na administração pública - um estudo de caso em uma instituição universitária. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/comportamento-organizacional-administracao-publica-estudo-caso-instituicao-universitaria>>. Acesso em: janeiro de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAMATTA, R. Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1990.

ESTADO DO PARANÁ. Lei n. 8.485, de 03 de junho de 1987. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=8360&codItemAto=79778#79778>>. Acesso em: Fevereiro de 2014.

FILIPAK, Francisco. Dicionário sociolinguístico paranaense. Curitiba: Imprensa Oficial, 2002.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA, Denise B. Mudança Organizacional. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/mudancaorganizacional/47222>>. Acesso em: dezembro de 2013.

GAZETA DO POVO. Diário de um estado quebrado. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vidaecidadania/conteudo.phtml?id=1433364>>. Acesso em: janeiro de 2014.

GAZETA DO POVO. Sem empréstimos e pressionado pelo 13º, governo paralisa obras e serviços. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/conteudo.phtml?id=1427336&tit=Sem-emprestimos-e-pressionados-pelo-13-governo-paralisa-obras-e-servicos>>. Acesso em: janeiro de 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br>>. Acesso em: dezembro de 2013.

HOBBS, Thomas. Leviatã ou Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil. São Paulo: Martin Claret, 2008.

KELSEN, Hans. Teoria Geral do Direito e do Estado. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

KISIL, Marcos. Gestão da Mudança Organizacional. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

MARQUES, Edson. Complexidade e mudança organizacional. Disponível em: <<http://www.igovbrasil.com/2013/11/complexidade-e-mudanca-organizacional>>. Acesso em: dezembro de 2013.

MARQUES, José Roberto. Conceito de Comportamento Organizacional. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceitos-de-comportamento-organizacional/>>. Acesso em: janeiro de 2014.

PEREIRA, José Roberto; CANÇADO, Airton Cardoso; RODRIGUES, Flávia Oliveira & SILVA, Edmilson Eduardo. Cultura organizacional e cultura brasileira: compreendendo as fragilidades do cooperativismo brasileiro. Revista NAU Social - v.4, n.6, p.61-81 Maio/Out 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/viewFile/225/246>>. Acesso em: janeiro de 2014.

RITSCHER, Eduardo. A complexidade da mudança organizacional. Rio de Janeiro: Revista Comunicação 360º, edição agosto/2008, nº 09, Ed. Casa do Cliente.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SILVA, W. R. Teoria das Organizações Cooperativas: organização e contexto cultural brasileiro. Viçosa, UFV, 2003.

SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DO ESTADO DO PARANÁ. Um pouco de história. Disponível em: <<http://www.cultura.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1>>. Acesso em: dezembro de 2013.

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL DO ESTADO DO PARANÁ. Estrutura Organizacional do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.sepl.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=52>>. Acesso em: fevereiro de 2014.

STONER A. F., James & FREEMAN, Edward. Administração. 5ª Edição. Rio de Janeiro. Editora LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WACHOWICZ, Ruy C. História do Paraná. Curitiba: Imprensa Oficial, 2002.

8 APÊNDICES

Entrevista 1

Entrevistado (a): Profissional da área de Segurança Pública do Governo do Estado do Paraná.

1) Você conhece a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná?

Resposta: Não.

2) Você está satisfeito ou insatisfeito com a atual disposição da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Quais o (s) motivo (s) de sua satisfação ou insatisfação?

Resposta: Insatisfeito, devido à falta de organização em que se encontra o setor responsável por compras de materiais de uso contínuo, como combustível, por exemplo, além de que o Estado está passando por sérias dificuldades financeiras e orçamentárias, acredito que por má administração.

3) Você sugere possíveis melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Como redução ou aumento do número de Secretarias Estaduais.

Resposta: Acredito que a grande quantidade de secretarias e funcionários é que incha o Estado e o torna tão pesado e sem funcionalidade.

Entrevista 2

Entrevistado (a): Profissional da área de Justiça do Governo do Estado do Paraná.

1) Você conhece a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná?

Resposta: Sim, conheço.

2) Você está satisfeito ou insatisfeito com a atual disposição da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Quais o (s) motivo (s) de sua satisfação ou insatisfação?

Resposta: Insatisfeito, pois ela não compreende a gestão de projetos, nos moldes do escritório de projetos, bem como valoriza o controle financeiro em detrimento do controle de qualidade das ações do Estado.

3) Você sugere possíveis melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Como redução ou aumento do número de Secretarias Estaduais.

Resposta: Sugeriria que cada Secretaria tivesse um escritório de projetos, e que as ações fossem desenvolvidas com recursos como DotProject, para poder avançar nos desenvolvimentos das ações que não são contínuas. Também vi com tristeza o fim da Secretaria de Turismo, que deveria ser melhor aproveitada, mesmo que num mecanismo de instituto estadual de turismo, nos moldes do IAP.

Entrevista 3

Entrevistado (a): Profissional da área de Saúde do Governo Federal.

1) Você conhece a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná?

Resposta: Sobre a Administração Direta do Poder Executivo especificamente do Estado do Paraná eu não conheço, eu conheço a estrutura da Administração Federal, pois trabalho na esfera federal.

2) Você está satisfeito ou insatisfeito com a atual disposição da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Quais o (s) motivo (s) de sua satisfação ou insatisfação?

Resposta: Falando sobre a esfera federal, eu estou insatisfeita, pois esta estrutura ainda reflete o modelo de administração burocrática, aumentando o tempo de espera para se alcançar o resultado, pois o sistema é moroso e sem compromisso com o resultado.

3) Você sugere possíveis melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Como redução ou aumento do número de Secretarias Estaduais.

Resposta: Sugiro melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo Federal. Estas seriam um redesenho dos fluxos de atividades e informações focadas para o resultado, com um completo enxugamento de cargos e funções de confiança existentes, pois se as atividades forem redirecionadas racionalmente a estrutura organizacional e o quadro funcional poderiam ser muito mais eficientes e menores.

Entrevista 4

Entrevistado (a): Profissional da área de educação do Governo Federal

1) Você conhece a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná?

Resposta: Muito vagamente.

2) Você está satisfeito ou insatisfeito com a atual disposição da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Quais o (s) motivo (s) de sua satisfação ou insatisfação?

Resposta: Insatisfeito. Pois é necessária a diminuição das secretarias, pois tem funções sobrepostas na estrutura de gestão do governo estadual.

3) Você sugere possíveis melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Como redução ou aumento do número de Secretarias Estaduais.

Resposta: Diminuição de secretarias, cargos comissionados, dando oportunidades de chefia a funcionários de carreira.

Entrevista 5

Entrevistado(a): Profissional da área do Meio Ambiente do Governo do Estado do Paraná.

1) Você conhece a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná?

Resposta: Não.

2) Você está satisfeito ou insatisfeito com a atual disposição da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Quais o (s) motivo (s) de sua satisfação ou insatisfação?

Resposta: Como não conheço não opino.

3) Você sugere possíveis melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Como redução ou aumento do número de Secretarias Estaduais.

Resposta: Como não conheço não opino.

Entrevista 6

Entrevistado(a): Profissional da área financeira em empresa privada.

1) Você conhece a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná?

Resposta: Sim, tenho um vago conhecimento.

2) Você está satisfeito ou insatisfeito com a atual disposição da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Quais o (s) motivo (s) de sua satisfação ou insatisfação?

Resposta: Estou insatisfeito. Existe um grande número de secretarias e não se observa o custo-benefício de todas. Isto causa um custo maior para mantê-las para produzir pouco retorno.

3) Você sugere possíveis melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Como redução ou aumento do número de Secretarias Estaduais.

Resposta: Proponho a redução no número de secretarias e mudança na administração do Poder Executivo. Algumas secretarias deveriam trabalhar em conjunto com o setor privado buscando melhorias e investimento desonerando assim os cofres públicos.

Entrevista 7

Entrevistado(a): Profissional da área financeira de prefeitura municipal localizada no Estado do Paraná.

1) Você conhece a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná?

Resposta: Sim.

2) Você está satisfeito ou insatisfeito com a atual disposição da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Quais o (s) motivo (s) de sua satisfação ou insatisfação?

Resposta: Satisfeito. Analisando o número de Secretarias e suas atribuições é adequado garantir uma boa gestão, sem sobrecarregar ou centralizar muito as atribuições dificultando a administração.

3) Você sugere possíveis melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Como redução ou aumento do número de Secretarias Estaduais.

Resposta: Sem sugestões. Há pouco tempo já ocorreu redução de Secretarias. Acredito que uma diminuição muito maior pode acarretar em problemas administrativos.

Entrevista 8

Entrevistado(a): Profissional da área privada.

1) Você conhece a atual estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná?

Resposta: Não conheço a estrutura.

2) Você está satisfeito ou insatisfeito com a atual disposição da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Quais o (s) motivo (s) de sua satisfação ou insatisfação?

Resposta: A estrutura deveria ser mais enxuta, tendo como principal aspecto a redução de cargos comissionados com isso um economia para os cofres públicos.

3) Você sugere possíveis melhorias para a estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná? Como redução ou aumento do número de Secretarias Estaduais.

Resposta: Deveria ocorrer uma diminuição de secretarias. Muitas vezes podem ocorrer de mais de uma secretaria tratar do mesmo assunto. Dessa forma podendo englobar as semelhantes.