

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SANDRO ROBERTO BATISTA CORRÊA

**Estruturação do fluxo das informações e comunicação dentro dos processos
administrativos da Secretaria Municipal da Educação**

Curitiba

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SANDRO ROBERTO BATISTA CORRÊA

**Estruturação do fluxo das informações e comunicação dentro dos processos
administrativos da Secretaria Municipal da Educação**

Projeto Técnico apresentado á Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública
Municipal.

Orientador: Prof.: José Roberto Frega

Curitiba

2011

SUMÁRIO

1. Introdução:	07
1.1. Apresentação/Problemática	07
1.2. Objetivo Geral do trabalho	09
1.2.1. Objetivos específicos do trabalho	09
1.3. Justificativas do objetivo	10
2. Revisão teórico-empírica	14
3. Metodologia	18
4. A Organização Pública	19
4.1. Descrição geral	19
4.2. Diagnóstico da situação-problema	20
5. Proposta	21
5.1. Desenvolvimento da proposta	21
5.2. Plano de implantação	21
5.3. Recursos	22
5.4. Resultados esperados	22
5.5. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	22
6. Conclusão	24
Referências Bibliográficas	25

1 Introdução

Para que uma empresa pública possa melhorar a qualidade, atualmente, é fundamental um bom fluxo de informações dentro de sua estrutura, acrescentando qualidade também a seus funcionários refletindo, sem dúvida na produtividade.

Um bom processo de fluxo de informações ajuda a novos funcionários a se ajustarem à cultura de uma organização e dessa forma será levado ao longo de toda a carreira do funcionário sendo fator crucial para garantir o sucesso nas realizações de suas tarefas.

A cultura de uma organização consiste em características estáveis e permanentes ligados pelo processo de seleção ao comportamento da alta administração, dessa forma ela é resistente à mudança, mesmo quando as condições são favoráveis, as mudanças culturais precisam ser calculadas em anos, não em semanas ou meses.

O propósito deste trabalho é argumentar sobre a importância do fluxo de informações e de que forma e principalmente na manutenção desses vínculos que uma boa estrutura de informações pode ser estratégica para tomada de decisões, o que exige e pressupõe uma contínua ação gerencial sobre as pessoas e os processos.

Existem dificuldades na inserção eficaz do fluxo de informações dentro das organizações públicas, mas serve este estudo para ilustrar e investigar as condições para o que foi planejado seja aplicado e desenvolva com sucesso.

1.1 Apresentação/Problemática

Este trabalho tem o objetivo de evidenciar os problemas de comunicação bem como as falhas no fluxo de informações, da Secretaria Municipal da Educação do município de Colombo; que causam a demanda de mais tempo ou desperdício do

mesmo tornando o trabalho e a realização das funções administrativas pouco atrativas e muito pouco interessantes para o trabalho do servidor público.

O assunto sobre as falhas de comunicação foi observado através do uso indevido de recursos e materiais, pois quando identificado o erro na apresentação ou realização de determinado trabalho, este onera sua aplicação através do desperdício de recursos. Dessa forma seria de extrema importância para o município bem como para a secretaria de educação a compreensão do fluxo de informações evitando assim a utilização indevida de materiais estimulando um bom funcionamento e conscientizando o servidor público do trabalho.

Alguns dos grandes desafios apresentados para a administração pública são: a gestão de sua estrutura, a busca pelas melhores informações em tempo ágil e a utilização dessas informações de forma efetiva e cõsone à estratégia do gestor público, alinhando-as, por fim, aos anseios dos cidadãos e a processos controlados e efetivos (Pfeiffer, 2000; Rezende, 2005). A preocupação com a gestão do desempenho é um ponto de convergência de diversas administrações públicas ao redor do mundo, como abordado em documento do governo português (Portugal, 2004:1).

Na maioria dos países da União Européia, a gestão do desempenho constitui o vetor essencial das reformas ligadas à gestão pública, salientando claramente a obtenção de resultados e fazendo intervir adequados conceitos e instrumentos de avaliação e de gestão do desempenho, que realçam a interdependência de três objetivos essenciais: melhoria da gestão e da prestação de serviços; aumento da responsabilização e do controle; obtenção de economias e redução de custos financeiros. Leite, Rezende (2010, p. 461).

A administração pública municipal necessita aproveitar as novas possibilidades proporcionadas pelos avanços das tecnologias da informação e comunicação, pois é imprescindível que o gestor público municipal disponha de informações gerenciais e estratégicas adequadas, precisas e em tempo ágil, informações oportunas e personalizadas. As TICs viabilizam também a gestão dos processos internos e externos da administração pública municipal orientando o gestor público no conhecimento de seus cidadãos. É a integração desses elementos ao planejamento estratégico que possibilita a gestão do desempenho municipal. Leite, Rezende (2010, p. 461).

Como uma alternativa na busca para a transposição desses desafios, surgiram, na administração pública, a aplicação de modelos de gestão da iniciativa privada e, também, a utilização de novas tecnologias na transformação e na modernização da gestão pública, inclusive municipal. Leite, Rezende (2010, p. 461).

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Respeitando as limitações da secretaria de educação aperfeiçoar a forma de gestão.

Demonstrar especificamente por meio de um fluxo de informações e comunicação ordenadas pode beneficiar a secretaria de educação evitando o desperdício de tempo e de recursos.

Através da descrição segmentada de rotinas realizadas por funcionários no atendimento a escolas municipais ou no fornecimento de informações para o público em geral por determinado departamento ou seção.

Podendo ser demonstrado através a orientação quanto a utilização da internet com a organização das informações por email, uma vez que este meio não é utilizada de forma oficial.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

Implementar através da conscientização dos funcionários, recursos que acabem orientando o funcionário a executar suas tarefas de forma adequada. O que poderá ser efetivamente realizado através de orientações específica ao funcionário envolvido na execução de determinada tarefa ou treinamentos específicos e dirigidos.

Serão realizadas reuniões em grupos de funcionários que exerçam atividades afins. Atingindo de forma objetiva os problemas de comunicação e posteriormente e gradativamente as ramificações posteriores, dessa forma não se perderá tempo, nem com funcionários que não possuem contato com área mais específicas e com atividades que raramente necessitam obter contato.

Melhorando o relacionamento evitando falhas e desperdícios de tempo.

1.3 Justificativas do objetivo

Através deste objetivo acabara criando uma expectativa para beneficiar através das propostas descritas como a implementação e conscientização dos funcionários de como se deverão executar determinadas tarefas.

A organização da prefeitura como um todo se beneficiará da melhoria na eficácia do desenvolvimento no fluxo das informações da secretaria municipal de educação. O próprio contribuinte que utilizará e receberá suas solicitações de forma mais segura a partir do momento, em que o funcionário estiver apto para realizar a sua função de forma consciente, evitando a perda de tempo e diminuindo possíveis falhas na execução e andamento das tarefas rotineiras. Da mesma forma que os procedimentos realizados por funcionários internos que não atendem efetivamente o público em geral se beneficiariam de uma melhor estruturação das informações a serem empregadas no seu dia a dia.

Eficiência

... e os segredos do bom atendimento

Informatização, número adequado de funcionários, salários atraentes, gestão sem ingerência política e cobrança externa explicam o sucesso dos serviços públicos que funcionam.

Para Antoninho Caron, professor mestrado de Organizações e Desenvolvimento do Centro Universitário FAE, o primeiro desafio para melhorar é mudar a mentalidade que se instalou desde os anos 80. “Nos governos dos ex-presidentes José Sarney [1985-1989] e Fernando Collor [1989-1992], houve uma verdadeira operação de desmonte no funcionalismo. Estatais que eram consideradas exemplares passaram a apresentar problemas”, diz ele.

Na visão de Caron, o que ocorreu foi que os governos começaram a usar as estatais e outras instituições públicas como moeda de troca de campanha eleitoral. E a burocracia foi tomada por políticos, que desbancaram os técnicos e passaram a interferir negativamente na operação. “Funcionários muito preparados deram lugar a comissionados de indicação política”, afirma Caron.

Em parte pela ocupação política, a visão de como o dinheiro público deve ser gasto também é contestada. “Os conceitos usados pelos gestores no Brasil são ultrapassados”, diz o professor Denis Alcides Rezende, do doutorado em Gestão Urbana da PUCPR. Segundo ele, muitas vezes a burocracia conta apenas números, mas não a eficácia do atendimento à população. “Não adianta, por exemplo, num posto de saúde, atender um

número enorme de pessoas mas não resolver o problema de quase ninguém.”

Rezende afirma que em outros países, como Espanha e Finlândia, a avaliação dos serviços públicos é feita com base na resolução de problemas. “Na verdade, tudo que funciona na iniciativa privada pode, de algum jeito, ser adaptado para o serviço público”, opina ele.

Os postos de saúde são usados pelo professor Marcus Vinícius David, da Universidade Federal de Juiz de Fora, para ilustrar o problema dos salários incompatíveis com um bom serviço. “Médicos ganham muito mais na iniciativa privada do que no serviço público, como regra. Se você paga mal, o sujeito só finge que trabalha.”

Boa notícia

A boa notícia, segundo quem estuda o assunto, é que a situação está melhorando. Além de algumas ilhas de excelência, que sempre existiram, conceitos mais modernos de gestão estariam chegando a instituições públicas do país. Em alguns casos, a eficiência de serviços tem sido amplamente elogiada, como no caso do cadastramento biométrico de eleitores na Justiça Eleitoral de Curitiba.

Atender 1,3 milhão de pessoas em pouco menos de um ano não é fácil. Sabendo que esse papel cabe ao serviço público, dá para imaginar as filas, a longa espera e as constantes reclamações. Mas, pelo menos até agora, a história do cadastramento dos eleitores de Curitiba, feito pela Justiça Eleitoral, tem sido bem diferente. Quase não há filas para quem agendou o serviço pela internet, as pessoas saem em menos de dez minutos do Tribunal Regional Eleitoral (TRE) e é comum ouvir elogios ao processo.

A professora de inglês Cláudia Marcato, por exemplo, nem fez o agendamento por internet recomendado pela Justiça Eleitoral. Mesmo assim, saiu em poucos minutos, já com o cadastramento completo. “Foi rápido e tranquilo”, diz. Para conseguir os elogios, o TRE investiu principalmente na contratação de mais gente: são 230 guichês atendendo durante todo o dia. Capacidade para 12 mil atendimentos por dia.

Fórmula de sucesso

Dicas para tornar serviço público eficiente:

Gestão

- Cortar o desperdício de dinheiro.
- Pagar bons salários. Isso atrai os melhores profissionais.
- Copiar e adaptar boas práticas da iniciativa privada.
- Universalizar o serviço: quando todos o usam, a cobrança é maior e o funcionamento costuma melhorar.

Políticas

- Evitar indicações políticas. Dar preferência para técnicos melhora a gestão e reduz a corrupção.
- Punir a corrupção.

“Em primeiro lugar, foi possível fazer isso porque a Justiça Eleitoral tem orçamento. Depois, é preciso pagar bem, até para poder cobrar mais”, diz o presidente do TRE, desembargador Irajá Prestes Mattar. O salário, na verdade, nem é tão alto: são R\$ 800 para meio expediente. Mas funciona.

Outros casos, como a eleição 100% eletrônica, já haviam colocado a Justiça Eleitoral como uma das ilhas de excelência do serviço público brasileiro. A lista de instituições públicas eficientes costuma incluir estatais como a Petrobras; universidades como Unicamp, USP e as instituições federais; e alguns serviços da Polícia Federal e da Receita, entre outros.

Segundo os analistas, há vários fatores que criam um serviço eficiente. Um deles é a existência de sócios privados que cobrem resultados econômicos. É o caso da Petrobras, por exemplo. Outra razão para o bom funcionamento pode ser a ausência de interferência política. Neste caso, se encaixam as universidades públicas, geralmente administradas pelos próprios professores.

Classe média

Mas também há outras razões. “Os serviços que atendem a classe média, que é menos tolerante com a ineficiência, costumam ser melhores”, afirma o doutor em administração Marcus Vinícius David, professor da Universidade Federal de Juiz de Fora. “Se a escola pública e o SUS conseguissem atrair a classe média, por exemplo, certamente haveria mais cobrança e o serviço melhoraria”, opina ele.

No entanto, o próprio professor aponta um paradoxo. Há serviços que são bons justamente porque atendem pouca gente. “Quando o Enem [Exame Nacional do Ensino Médio] mostrou que as escolas federais se saíram bem, falaram em federalizar o ensino médio. Mas não haveria como universalizar esse padrão das federais, que custa R\$ 600 por aluno”, diz David.

Mesmo para os serviços que não estão no topo do ranking de eficiência, os especialistas dizem que há boas notícias. “Com novos órgãos fiscalizadores, a corrupção tem ficado mais difícil”, diz o professor Denis Alcides Rezende, do doutorado em Gestão Urbana da PUCPR. Segundo ele, porém, o contexto é mais amplo. “O governo eletrônico [na internet], as legislações de transparência, contratos de gestão, orçamento participativo e Lei de Responsabilidade Fiscal também são importantes”, diz.

Um dos pontos que ainda precisam melhorar, no entanto, é a participação da população. “Ainda estamos na fase de ignorar os problemas. Quando muito, reclamamos. É preciso aprender a cobrar e, de preferência, participar”, afirma Rezende.

É indispensável para a Secretaria Municipal da Educação efetivamente realize o controle de informações, pois sendo a maior pasta em número de pessoas

atuando. Através da criação de uma estrutura voltada para aplicação imediata dos conhecimentos produzidos através das necessidades dos funcionários que prestam atendimento nas unidades escolares, evitará transtornos. Assim é inevitável o confronto das informações geradas por outros departamentos como é o caso do departamento de pessoal, por vezes gera inúmeras solicitações ao departamento de educação, devendo encaminhá-las aos funcionários das escolas municipais; da mesma forma com o departamento de tributação que visa através das prestações de contas instruírem e orientar os responsáveis que realizarão a prestação de contas do fundo rotativo das escolas. Os funcionários, designados para estas funções são: o diretor da e o secretário da escola, sendo o diretor da escola eleito e o secretário da escola um funcionário destacado por decreto pelo prefeito para exercer a função.

2 Revisão teórico-empírica

Buscando através das informações que estão disponíveis para qualquer cidadão obterem acesso ao portal da transparência. Deveria ser normatizado e de forma oficial regimentado internamente; porém, e por várias vezes os próprios funcionários não possuem a instrução de como realizar tal busca ou pesquisa, nos moldes de acesso a qualquer informação disponível, sendo assim é necessário a orientação e direcionamento para qual setor deverá cumprir de forma fiel e relevante o serviço a quem necessitar.

A cooperação deve ser aqui entendida como política solidária, pressupondo ajuda, acordo, troca de informações e transigência quanto a um objetivo de importância para toda a coletividade. (LEITE, 2000)

Gestão dos processos internos

Tem como pré-requisito a existência de um planejamento estratégico municipal ou de, pelo menos, um planejamento estratégico interno da prefeitura.

Partindo do planejamento estratégico municipal, com os objetivos e metas especificados, a gestão dos processos internos é elaborada com foco na gestão de processos ligados aos objetivos estratégicos definidos, gerando o modelo estratégico de processos.

A gestão dos processos internos com um foco estratégico viabiliza importantes vantagens para as administrações públicas municipais, pois a maioria dos processos existentes requer a participação, cooperação e comunicação de vários setores e/ou secretarias municipais, e o gestor público tem dificuldade para conhecer, monitorar e controlar esses processos estratégicos. (Leite, 2010)

Framework para implantação da BPM

O modelo é baseado no *framework* elaborado pelo Business Process Management Group (BPMG), denominado *8 Omega*, elaborado com base em experiências práticas de implantação da BPM e formatado para se adaptar a organizações de todos os tamanhos e possibilitar certa liberdade para a escolha do BPMG.

Utilizando esse *framework* é possível medir a maturidade dos processos de uma organização e avaliar onde a organização está agora e aonde quer chegar em relação à gestão de seus processos. Esse *framework* também define as fases e as respectivas atividades necessárias para implementação da BPM em organizações (BPMG, 2005).

Compondo o *framework*, existe uma matriz de maturidade dos processos que analisa nove categorias (comprometimento da alta administração,

organização e estrutura, treinamento, indicadores de performance, funcionamento das equipes, ferramentas e técnicas, relacionamentos com *stakeholders*, integração dos sistemas de informação, credibilidade dos processos) correspondendo cada categoria a um nível de maturidade atual e de maturidade desejado, sendo que existem nove níveis de maturidade (desde 0 até o nível de maturidade máximo 8). (Leite, 2010)

Painel de bordo da estratégia (balanced scorecard - BSC)

Condição indispensável para o funcionamento do painel de bordo da estratégia é a existência de um planejamento estratégico formal para o município ou administração pública. É nesse planejamento que se define uma série de variáveis que determinam aonde a empresa, ou instituição municipal, quer chegar.

A base desse modelo de painel de bordo da estratégia para a administração pública municipal é uma adaptação do BSC para o setor público realizada por Niven (2005). Nela são consideradas as especificidades de uma administração pública orientada para resultados e para o cidadão.

A perspectiva dos clientes é substituída pela dos "cidadãos", englobando eleitores, contribuintes, usuários de bens e serviços públicos, a sociedade e o munícipe. Essa substituição é justificada pelo fato de o cidadão ser o referencial de toda a atividade de um governo.

Essa perspectiva apresenta dois importantes focos: o cidadão/cliente, relacionado aos produtos/serviços prestados e o cidadão/sociedade, relacionado à efetividade da administração pública (Ghelman, 2006). Como exemplos de alguns objetivos que podem estar na perspectiva dos cidadãos temos: a universalização da prestação dos serviços públicos; a satisfação das necessidades públicas; a participação da população na administração; e a aprovação da administração municipal pelos munícipes.

A perspectiva processos internos deve refletir os processos que são críticos para se elevar a chance de alcançar o sucesso para os cidadãos, oferecendo serviços públicos de qualidade e com excelência operacional. A ampliação dos universos populacionais a serem cobertos pelos programas sociais depende do aumento da eficiência, que por sua vez depende do aperfeiçoamento dos processos da administração pública. Um hospital público, normalmente, só ampliará seu atendimento se otimizar seus recursos (Ghelman, 2006).

Se em uma administração pública, a perspectiva financeira/orçamento dá sustentação às demais perspectivas, uma ampliação da receita ou otimização da execução orçamentária permitirá o melhor funcionamento da administração. Com maior capacidade financeira, a administração pública tem mais capacidade para capacitar seus funcionários e aprimorar a gestão.

Para uma administração pública com funcionários capacitados que percebem a necessidade de racionalizar os recursos, orientados para o atendimento ao cidadão e para a melhoria da gestão, há um aumento da eficiência e da produtividade dos processos internos. Com processos mais eficientes pode-se ampliar e melhorar os serviços prestados resultando no aumento da satisfação dos cidadãos (Ghelman, 2006).

O papel da tecnologia da informação (TI), tanto para coletar as informações quanto para seu acompanhamento e monitoração é essencial nesse cenário. Na coleta de informações os sistemas de medição automáticos

devem ser preferidos em detrimento dos manuais, com isso aproveitando e adequando os diferentes sistemas e fontes de dados já existentes, para a alimentação dinâmica do *scorecard* (Olve, Roy e Wetter, 2001).

Estrutura

O modelo de gestão de relacionamento com os cidadãos proposto apresenta três *contact centers* que interagem diretamente com o cidadão.

▼ Central 156: é um serviço de utilidade pública, já regulamentado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e destinado às administrações municipais. Diversos municípios brasileiros já implantaram o serviço 156 para atendimento a demandas da população. É essencialmente um *contact center* receptivo.

▼ Central de relacionamento: tem a responsabilidade de comunicar as ações da administração pública nas mais diversas áreas, bem como os projetos e serviços prestados. É um *contact center* ativo que realiza a divulgação e convites para eventos como inaugurações, campanhas e novos projetos da prefeitura, além de contatos direcionados aos participantes dos programas e cursos da prefeitura com o intuito de manter um cadastro constante para convite e divulgação de novos eventos.

▼ Central de pesquisas: é um *contact center* ativo que realiza pesquisas telefônicas junto aos usuários dos serviços da administração pública, realizando a avaliação dos projetos e programas disponibilizados para a população.

Também pode realizar pesquisas de opinião pública para apoio à tomada de decisão, sobre temas polêmicos e a satisfação dos cidadãos em relação aos serviços públicos e à administração. (Leite, 2010)

De forma análoga, Rezende e Castor (2006) recomendam uma metodologia com as seguintes fases: análises estratégicas; diretrizes estratégicas; estratégias e ações municipais; e controles municipais e gestão do planejamento. As análises estratégicas diagnosticam as análises do município, externas ao município e da administração municipal. As diretrizes estratégicas contemplam diretrizes do município e da administração municipal. As diretrizes do município podem ser divididas nas subfases: visão do município; vocações do município; valores ou princípios do município e dos cidadãos; e objetivos municipais. No que diz respeito à prefeitura, são contempladas as subfases: missão municipal, atividades municipais, políticas municipais e procedimentos organizacionais municipais. As estratégias municipais são caminhos ou alternativas para alcançar os objetivos municipais. As ações municipais oportunizam as diversas possibilidades ou alternativas para realizar as estratégias municipais, levando em conta as suas viabilidades (financeiras e não-financeiras, sociais), os recursos, as leis e, acima de tudo, a vontade da comunidade local. Os controles municipais e a gestão do planejamento definem padrões para medição de desempenho e formalizam o acompanhamento, a correção de desvios e a garantia do cumprimento do PEM. Enfatizam o estabelecimento de indicadores para posterior medição, acompanhamento e avaliação. Os municípios sofrem controles por meio de instrumentos legais onde o PEM deve respeitar as legislações vigentes, podendo incluir, ainda, auditorias municipais, indicadores, sistemas de informação e conhecimentos. Apesar de se ter difundido nas literaturas brasileira e internacional o fato de que um PEM direciona para a competitividade estratégica, acredita-se que a sua metodologia não pode enfatizar os componentes mercantis ou a competitividade entre cidades, e

muito menos a busca desenfreada por investimentos. Ao contrário, um PEM deve considerar as questões socioambientais do município e debatê-las democrática e participativamente, legitimando-as em consensos.

3 Metodologia

A pesquisa se utilizará de fatos ocorridos na estrutura funcional da Secretaria da Educação, sempre visando à participação dos setores implicados dentro da Secretaria Municipal de Educação. Para a identificação e até mesmo a observação do ocorrido que poderá ser exposto e a melhor forma de neutralizar determinada ocorrência e até procurando solucioná-la buscando aplicar em síntese a forma apropriada e acompanhar o fluxo de informações envolvido no procedimento.

4 A Organização Pública

Secretaria Municipal de Educação, Cultura e esportes da Prefeitura Municipal de Colombo.

Principais dados do Município de Colombo

Participação no PIB Municipal:

Agropecuária: 6,26 % - Indústria: 33,27 % - Serviços: 60,47 % - Produto Interno Bruto: US\$ 178.544.138,13

PIB per capita: US\$ 1.360,21 - População Economicamente Ativa: 69.680,00 hab.

População (2000)

Urbana : 174.971 hab. - Rural : 8.382 hab. - Total : 183.353 hab. - Taxa de Crescimento Anual Total: 4.51 %

Dados Geográficos:

Área: 198,7 km² - Altitude : 950,00 metros - Latitude : 25° 17' 00" Sul - Longitude : 49° 15' 00" W-GR

Clima Subtropical Úmido Mesotérmico, verões frescos (temperatura média inferior a 22° C), invernos com ocorrências de geadas severas e freqüentes (temperatura média inferior a 18° C), não apresentando estação seca.

Fonte: sitio da Prefeitura Municipal de Colombo

4.1 Descrição geral

Como reflexo a atual Administração enfrenta um dos grandes problemas no aproveitamento e melhor emprego no fluxo de informações. Uma vez que veio substituir uma administração que já perdurava mais de 16 (dezesesseis) anos na sucessão no tocante estrutura política, sendo assim realizou muitas mudanças quando assumiu o poder político provocando rupturas, e muitas destas não foram interessantes para a continuidade de excelentes projetos que perduravam e necessitavam de raízes.

Assim muitas estruturas tiveram suas bases esvaziadas pela retirada de coordenadores experientes, ocasionando um choque no fluxo de informações, que não vinha a tramitar de forma consistente e sadia.

Secretaria Municipal de Educação, a maior pasta da Prefeitura Municipal de Colombo, que recebe mais de cinquenta milhões de reais por ano para serem investidos diretamente na remuneração do professor e na qualidade para a efetiva execução do educador. Para manter a estrutura funcionando através do fundo de desenvolvimento da educação básico o FUNDEB, que principalmente tem os recursos destinados a Educação.

Conta com mais de mil e setecentos funcionários para esta secretaria entre principalmente professores, administrativos como: serviços gerais, merenderias, assistentes administrativos, diretores, coordenadores pedagógicos e ainda conta com o departamento de educação em duas ramificações ainda não distribuídas formalmente em um organograma, sendo o departamento administrativo da educação e o departamento pedagógico.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

Como cita Leite, 2010 “Partindo do planejamento estratégico municipal, com os objetivos e metas especificadas, a gestão dos processos internos é elaborada com foco na gestão de processos ligados aos objetivos estratégicos definidos, gerando o modelo estratégico de processos.”

Através de um organograma decentemente elaborado, e que busque sanar os problemas encontrados na distribuição de funções exercidas, e também na execução de tarefas muito mal dirigidas, ou seja, sem o devido acompanhamento, dessa forma o simples ato de delegar a função fica desacreditada. Dessa forma o funcionário não tem um retorno a altura, tanto de seu desenvolvimento como do desempenho de suas atividades.

5 Proposta

No sentido de desenvolver criar ambientes de trabalho que estimulem o envolvimento de seus empregados, onde se sintam partes integrantes e capazes de fazerem a diferença.

As organizações possuem parcela relevante no sucesso de um ambiente corporativo, por intermédio da definição das políticas de recursos humanos.

Do que pode e o que não pode ser realizado, da oferta das condições físicas adequadas e, principalmente, pelo estímulo freqüente á integração das pessoas e equipes, pela clareza das metas e objetivos e pela transparência incondicional no que tangem as comunicações internas e decisões organizacionais.

5.1 Desenvolvimento da proposta

O fato da criação efetivamente de um organograma, desde que demonstre as mudanças e defina os procedimentos de como e por onde serão definidas as técnicas e métodos de organização; estipulando quem deverá fornecer as informações, e quem deverá orientar os novos funcionários para que não se sintam fora de um contexto dentro da estrutura organizacional.

Buscando em novos paradigmas para a solução de problemas rotineiros uma das atitudes que deve ser levada em consideração será a divisão do departamento em dois núcleos o administrativo e o pedagógico. É de extrema relevância, porém deverá manter o canal de comunicação sempre aberto e disposto a parceria, para colaboração e evolução do crescimento da administração pública.

5.2 Plano de implantação

A melhor estratégia para a implantação seria sem dúvida a conscientização dos funcionários implicados, porém sem a devida estruturação dos processos decisórios, este se torna quase impossível, logo deverá ser revisto e atualizado, para que a diretoria do departamento estabeleça as normas e consiga acompanhá-las.

5.3 Recursos

Os recursos necessários são amplos, tanto estruturalmente, como a criação e deslocamento da Secretaria Municipal da Educação para um ambiente/espço mais adequado; para que se possa reunir, de forma organizada e distinta entre os profissionais da educação, o que demandaria um investimento, somente disponível depois de avaliando em um projeto plurianual.

Basicamente para a implantação do fluxograma será necessário destacar as prioridades estabelecendo grupos de funcionários a serem treinados visando a sua capacitação, porém buscando antecipadamente motivá-los através da conscientização da realização de suas respectivas funções.

5.4 Resultados esperados

Os benefícios estarão implícitos nos próprios procedimentos adotados demonstrando melhor aproveitamento, relacionamento e atualização de fluxos de informações e menos desperdício de tempo, tanto da Secretaria Municipal quanto das unidades escolares que cobram uma posição imediata da Secretaria Municipal da Educação.

A forma de evidenciar a e como será observada a implantação para atingir as metas será em longo prazo, ou seja, somente através de uma reestruturação muito grande, ou mudanças no comando da secretaria seguido do governo municipal.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A mudança de gestores seja na pasta da Secretaria Municipal da Educação, bem como na ocorrência sistemática das eleições com a substituição do prefeito municipal. Se não sempre quase sempre trazem mudanças, e por vezes provocam alterações de funcionários e mudanças de formato administrativo, o que

se não interfere imediatamente poderá acarretar atrasos ou provavelmente cancelamento de procedimentos realizados em prol de um novo comando.

A resistência de antigos funcionários a novos métodos, já é uma constante no setor público, porém sistematicamente provendo essas mudanças em conjunto, pode se obter uma grande adesão, não somente dos funcionários mais antigos bem como dos novos integrantes da municipalidade.

6 Conclusão

Valorizando este instrumento de fluxo de informações sendo como de planejamento e para aprimoramento estratégico já evidencia uma grande vantagem do método utilizado para a Secretaria Municipal da Educação de Colombo.

O que de fato valorizaria a estrutura municipal bem como a participação dos funcionários e sua postura diante da população.

Buscar um modelo a ser adotado e implementado para diminuir os problemas de comunicação e melhor aproveitamento dos materiais bem como o uso proveitoso da comunicação através da internet evidenciando o bom funcionamento da gestão pública, sempre respeitando os limites que permeiam um município que possui uma grande população e baixa arrecadação.

Considerando a questão pedagógica indispensável dentro do âmbito educacional no município e esta sendo acompanhado e desenvolvido com sucesso, porém os processos administrativos devem ser desenvolvidos em compasso com a evolução pedagógica e para tanto é necessário executar fluxogramas para aprimorar esta relação.

O melhor resultado é o melhor aproveitamento do material humano através da organização do fluxo de informações.

Referências Bibliográficas

- 1 -http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000200012&lng=pt&nrm=iso&tling=pt
- 2 BPMG (Business Process Management Group). *8 Omega Orca: Organization Readlines & Competence Assessment Guide*. Boston, 2005. Disponível em: <www.bpmg.org>. Acesso em: 28 dez. 2006.
- 3 NIVEN, P. *Balanced scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- 4 GHELMAN, S. *Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública*. 2006. 86f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) - Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- 5 OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- 6 LEITE, Leonardo de Oliveira; REZENDE, Denis Alcides. Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formatação do modelo e avaliação em um município. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, abr. 2010 . Disponível em :<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000200012&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 10 jul. 2011. doi: 10.1590/S0034-76122010000200012.
- 7 http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000200005
- 8 Galindo, Rogerio Waldrigues. Por que o serviço público não funciona.... **Jornal Gazeta do povo**, Curitiba, Disponível em:<http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/conteudo.phtml?id=1175577> Acesso em 02/10/2011
- 9 <http://www.colombo.pr.gov.br/pagina.asp?id=48>
- 10 LEITE, José Rubens Morato. *Dano Ambiental: do Individual ao Coletivo Estrapatrimonial*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000, p 54.