

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDUARDO RECHE

ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS E TRABALHO EM
EQUIPE NO CONSELHO TUTELAR REGIONAL LESTE DE CASCAVEL

CURITIBA
2016

ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS E TRABALHO
EM EQUIPE NO CONSELHO TUTELAR REGIONAL LESTE DE CASCAVEL

2016

EDUARDO RECHE

ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS E TRABALHO EM
EQUIPE NO CONSELHO TUTELAR REGIONAL LESTE DE CASCAVEL

Trabalho apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista em Gestão
Pública do curso de Especialização em Gestão
Pública da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Adriana Roseli Wunsch
Takahashi

CURITIBA
2016

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo aplicar os conteúdos teóricos estudados no decorrer do curso de Gestão Pública à prática de trabalho dos Conselheiros Tutelares do Município de Cascavel. O estudo visa inicialmente compreender o histórico da organização burocrática, as definições de eficiência e eficácia e o trabalho em equipe nas organizações públicas. Propõem-se neste trabalho, ações de melhoria no trabalho em equipe dos conselheiros tutelares, garantindo eficiência e eficácia em suas ações, garantindo qualidade no trabalho e no atendimento prestado ao usuário que busca atendimento no serviço. Enfatiza-se também a importância do trabalho em equipe, em consonância com as normas burocráticas da organização, as quais são submetidos os conselheiros tutelares. Propõem-se ao final deste trabalho, um planejamento adequado ao trabalho realizado pelo conselheiro tutelar fora da sede do conselho tutelar, bem como um plano de formação continuada, visando garantir atendimento eficaz ao usuário, reduzindo o tempo de espera para atendimento.

Palavras-Chave: Organizações. Burocracia. Eficiência. Eficácia. Trabalho em equipe.

ABSTRACT

This paper aims to apply theoretical contents studied during the course of Public Management to the practice at work of the tutor counselors in the city of Cascavel. The objective of this study is to comprehend the history of bureaucratic organization, the definitions of efficiency and efficacy and the team work in the public organizations. What's proposed by this work are improvement actions for team work among tutor counselors, ensuring efficiency and efficacy in their actions, assuring quality at work and at the assistance given to the user who seeks for that assistance. Also, the importance of team work is emphasized, in line with the bureaucratic rules of the organization, which the tutor counselors are submitted to. It is also proposed, at the end of this work, an adequate planning to the work done by the tutor counselor outside the headquarters, as well as a plan of continuing education, aiming to assure effective assistance to the user, reducing the waiting time.

Key-words: Organizations. Bureaucracy. Efficiency. Efficacy. Team work.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS CONSELHEIROS, REFERENTE A QUESTÃO 02.....	22
TABELA 2 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS CONSELHEIROS, REFERENTE A QUESTÃO 03.....	23
TABELA 3 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS CONSELHEIROS, REFERENTE A QUESTÃO 10.....	27
TABELA 4 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS CONSELHEIROS, REFERENTE A QUESTÃO 11.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 APRESENTAÇÃO.....	07
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	07
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	08
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	08
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 BUROCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
2.2 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	12
2.3 TRABALHO EM EQUIPE.....	15
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	19
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	19
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	29
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	29
4.1.1 Plano de implantação.....	31
4.1.2 Recursos.....	33
4.1.3 Resultados esperados.....	33
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE	39
ANEXOS	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Equivocadamente, pelo senso comum, as organizações públicas são vistas pela população como entidades que apenas consomem o dinheiro dos impostos e que não ofertam serviços adequados e com qualidade. Além disso, toda organização está intimamente ligada a palavra “burocracia”. Este termo refere-se como veremos neste trabalho com a composição de qualquer órgão, compondo a sistemática de trabalho de seus membros.

Como toda organização submetida a diversas legislações, destaca-se a importância da identificar dos erros comuns de trabalho, como demora no atendimento, excesso de formalismos, falta de política de urbanidade para com os usuários.

Após compreender o tema em questão e ao comparar com o cotidiano do trabalho ao qual estou inserido, percebo sua importância e necessidade em colocar na prática as teorias estudadas, qual objetiva-se principalmente na proposição de encaminhamentos para melhora do atendimento ao usuário.

Justifica-se também a aplicabilidade do estudo em questão devido a grande demanda de denúncias que os conselheiros tutelares recebem diariamente por telefone de plantão, telefone fixo do conselho, de forma presencial ou nos casos em que são especificados nos artigos 13 e 56 do Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei Federal nº 8.069/1990, e que há demora de atendimento pelos conselheiros, muitas vezes estes exigem celeridade no atendimento e retorno em curto prazo, especificamente às escolas e serviços da saúde e assistência social.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor ações de melhoria para o trabalho em equipe dos conselheiros tutelares quanto à eficiência e eficácia nos atendimentos à população no início do ano de 2016.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

1. Diagnosticar as disfunções organizacionais que ocorrem no trabalho dos Conselheiros Tutelares;
2. Identificar formas de correção destas disfunções, acompanhando o trabalho de cada conselheiro tutelar;
3. Propor alternativas de solução visando eficiência e eficácia no serviço prestado pelas equipes no dia a dia.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Atualmente os Conselheiros Tutelares atuam em consonância com o Artigo 136 do Estatuto da Criança e do Adolescente, na Lei Municipal nº 6.279/2013 e nas normas do Regimento Interno do Conselho Tutelar, que estabelecem as funções que o Conselheiro Tutelar deve desempenhar. Contudo, observa-se que, alguns conselheiros não se atentaram ao estabelecido nas legislações citadas e ainda apresentam algumas disfunções organizacionais, causando transtorno e demora no atendimento aos usuários que buscam atendimento no Conselho Tutelar de Cascavel.

Este problema é existente pois muitos conselheiros tutelares apresentam demora em seus atendimentos, com excessos de formalismos, além falta de triagem pela equipe da recepção, a qual permite que o conselheiro tutelar atenda casos em que não é de competência do mesmo, descritas no Artigo 136 do Estatuto da Criança e do Adolescente.

Esta problemática foi percebida desde o início do ano, onde a demanda de atendimento é maior nas segundas e sextas-feiras e o tempo de espera do cidadão é maior, onde o mesmo aguarda atendimento por até 02 horas.

Importante diagnosticar e propor mudanças nesse tempo de espera visto que, deve-se haver uma humanização do atendimento a todo cidadão que busca atendimento no setor público, principalmente no Conselho Tutelar, bem como da sociedade, a qual não compreende as atribuições este serviço público.

Ressalta-se a aplicabilidade da teoria estudada no decorrer do curso para garantir melhora no atendimento prestado por todos os Conselheiros Tutelares, que este seja de forma eficiente e eficaz, pois como refere o próprio Estatuto da Criança e do Adolescente, *“criança e adolescente é prioridade absoluta”*.

Busca-se envolver neste estudo além dos conselheiros tutelares, todos os demais funcionários administrativos e estagiários que atuam no atendimento ao usuário que busca atendimento no Conselho Tutelar de Cascavel, fazendo com que o mesmo seja atendido com a maior brevidade possível.

Enquanto Conselheiro Tutelar da referida regional, percebo que esta problemática já foi discutida dentre conselheiros, mas não foi implantada. Desta forma, com base no material estudado verifica-se a viabilidade de implantação das proposições, visto que há acesso aos funcionários, bem como facilidade em abordar o tema em estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A fim de conferir a este trabalho o caráter científico que deve ter trabalhos desta natureza, buscou-se a fundamentação de diversos autores sobre os temas: burocracia, eficiência e eficácia e também o embasamento teórico sobre trabalho em equipe.

2.1 BUROCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES

Quando cita-se a palavra burocracia dentro de órgãos públicos, primeiramente imagina-se um local com excessos de regras e prazos, que irão dificultar o acesso aquele serviço. Contudo, quando estudamos a palavra burocracia, compreendemos que esta refere-se a um sistema de organização para os órgãos públicos.

Este sistema é evidencia que a estrutura burocrática baseia-se nos seguintes princípios, conforme referencia Motta e Vanconcelos (2010, p. 131):

- Existência de funções definidas, determinadas por leis ou regulamentos;
- Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos;
- Existe uma hierarquia definida por meio de regras explícitas;
- O recrutamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas;

Organizações públicas têm definidas suas funções na Lei Orgânica Municipal, no Regimento Interno, Planos de Cargos e Salários, Manual Operacional de Cargos ou até mesmo em Estatuto próprio dos servidores públicos. A atuação dos servidores é condicionada tão somente as atribuições constantes nestes regulamentos.

Essa visão errônea de burocracia é citada por MATOS (1979, p.21) como sendo: “poderosa organização, com seus dogmas e rituais, leis e procedimentos, verdades codificadas e disseminadas, padrões de comportamento estereotipados, estilos de gerencia e papeis funcionais bem definidos”.

Ainda em relação a palavra burocracia, MATOS *apud* Bennis (1979, p.23), como “uma invenção social, aperfeiçoada durante a Revolução Industrial, para organizar e dirigir as atividades da empresa”.

Refere também MATOS *apud* Laski (1979, p.23), que burocracia “é o termo geralmente aplicado a um sistema de governo cujo controle está tão completamente em mãos dos funcionários, que o poder estes compromete as liberdades dos cidadãos comuns”.

Complementando esta teoria MATIAS-PEREIRA *apud* Weber (2012, p.57):

A mesma se apoia sobre o conhecimento técnico, que, além de lhe conferir caráter racional, transforma-a em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa. Pressupõem-se certa racionalidade impessoal que, orientada por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, estabelece com nitidez as relações de mando e subordinação, mediante a distribuição das atividades a serem executadas, tendo como referencia os objetivos que busca atingir.

Com base nas teorias citadas, ao analisar o conjunto de um órgão público, percebe-se nitidamente a gestão burocrática, onde há a fixação de normas e legislações daquele órgão em editais, bem como horários de funcionamento, regras e condutas de atendimento ao público e definições de funções exercidas. MATIAS-PEREIRA (2012, p,57) define essa análise:

A impessoalidade das normas em geral, acaba transformando um padrão descritivo de critérios e relações em padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, em que o elemento humano termina por ser desconsiderado na organização.

Portanto, a inflexibilidade do serviço público, atrelada a uma gestão burocrática inflexível, somente confirma o termo negativo da palavra burocracia. MATIAS-PEREIRA *apud* MERTON, 1996 e CARBONE, 1995 (2012, P.57) refere:

“essa rigidez burocrática tenderia a produzir desajustes, fontes de conflitos potenciais entre o público e o funcionário, visto que os objetivos formais se tornariam dogmas imutáveis, pois derivam da norma burocrática, e esta enrijece qualquer tentativa de reformulação”.

Considerando todas as afirmações, uma organização pública, tende a ser ineficiente e ineficaz, diante das demandas das políticas publicas e da resistência a

mudança. Estas mudanças organizacionais tornam o trabalho moroso. Sobre essa mudança MATIAS-PEREIRA (2012, p.57) fundamenta:

A ausência de uma dinâmica organizacional adequada acaba por induzir os membros da organização a aceitar um processo de acomodação de interesses. Isso reflete de forma nas organizações públicas, visto que geram sentimentos de desestímulo e de resistência a mudanças. Explicam-se parcialmente, dessa forma, as razões da pouca preocupação com os resultados nas organizações públicas.

Desta forma, há a necessidade de promover o entendimento dos agentes públicos como elementos fundamentais dentro da organização, visando garantia de atendimento eficiente e eficaz.

2.2 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Dentro das organizações públicas, as palavras eficiência e eficácia são pontos cruciais para o atendimento da população, bem como para a consecução dos objetivos daquele órgão. Maximiano (2006, p. 5) define estes termos:

Eficácia: é a palavra para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização de seus objetivos, mais a organização é eficaz.

Eficiência: é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização.

Ainda sobre as definições de eficiência e eficácia, CHIAVENATO (2011, p. 149), define claramente:

Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se a sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja uma relação entre recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.

Analisando a teoria acima, compreendemos de forma sintética que a eficiência é focada no como fazer e a eficácia em o que fazer; a eficiência possui ênfase nos meios de cumprir as tarefas e a eficácia na obtenção resultados.

Importante destacar que as organizações públicas são regidas por princípios. A Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, deu nova redação ao artigo 37, incluindo os princípios da administração pública, sendo:

"Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:
[...]

O legislador ao dar nova redação a Carta Magna, compreendeu a necessidade da qualidade na gestão pública orientada para a sociedade. Destaca-se ainda que tais princípios norteiam para uma gestão mais transparente e profissional com ações que visam o atendimento das demandas, anseios e necessidades da sociedade.

Ainda sobre os princípios da administração pública, ZARIFIAN (2012, p. 51) destaca dois como sendo fundamentais para a eficácia da organização pública:

- igualdade de acesso de todo cidadão ao serviço público, sem nenhum tipo de discriminação;
- a continuidade do serviço: continuidade territorial – o que quer dizer que o serviço público deve ser geograficamente acessível a todos, logo, deve estar presente nas regiões longínquas e continuidade no tempo – o que quer dizer que o seu acesso não pode ser interrompido.

Ao tratar do tema eficiência e eficácia com os servidores das organizações públicas burocráticas, verifica-se desentendimento destes termos. Inicialmente nota-se certa omissão no gerenciamento de trabalho eficiente e eficaz. MATIAS-PEREIRA *apud* KLIKSBURG (1994) e MATIAS PEREIRA (2010a, 2010c) descreve:

A administração burocrática no serviço público, embora tenha sido criada para esse fim, com o surgimento do grande Estado social e econômico do século XX, não garante nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara, autorreferida, ou seja, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Na prática, a eficácia ocorre quando há empenho por parte do governo, em colocar no seu orçamento recursos necessários para a manutenção daquela organização a disposição da população e do comprometimento dos servidores em prestar atendimento adequado e digno a população no dia a dia. Estes parâmetros são definidos claramente por ZARIFIAN (2012, p. 51):

Na prática, a eficácia depende efetivamente:

- de um lado, do esforço e dos recursos investidos pelo Estado;
- de outro lado, do trabalho e do envolvimento subjetivo de cada funcionário da base das organizações públicas, motivado, para que os princípios mencionados penetrem na vida real.

É necessário promover alterações na estrutura da organização para que esta inicie o processo de mudança em seu comportamento e na sua sistemática. Esta sistematização é conceituada por D'ASCENÇÃO (2012, p.48) como:

“Estrutura Organizacional, que é a sistematização dos componentes de uma organização, dispondo-os de forma racional e lógica, de maneira eficiente e eficaz, evitando-se o desperdício de recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo, visando a consecução de seus objetivos e de sua missão socioeconômica”.

Continuando nessa definição, D' ASCENÇÃO (2012, p.49), complementa:

“A Estrutura Organizacional pode ser definida, também, como um sistema, no qual todos os componentes citados agem de forma dinâmica, organizada e estruturada, que sofre as influencias do ambiente interno e externo, devendo ser acompanhado e avaliado sistematicamente, visando a concretização de seus objetivos e ao cumprimento de sua missão”.

Percebe-se, portanto, a necessidade da reestruturação do modelo burocrático organizacional, visando o comprometimento com o cidadão e as políticas públicas, MATAS-PEREIRA (2012, p.60) ressalta:

O marco referencial da nova administração pública é estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma sociedade mais preparada para atender a crescentes demandas da sociedade, num contexto de fortes mudanças. Nesse esforço, deve procurar rever a forma de prestação dos serviços públicos buscando maior eficiência, eficácia e efetividade.

Outra forma prática que objetiva maior eficiência e eficácia nas organizações públicas é fomentar dentre seus servidores o trabalho em equipe, de forma descentralizada. Tendo como base o conhecimento do trabalho como um todo, e não apenas isolado, conforme trata a teoria burocrática. O trabalho em equipe deverá ser norteado pela busca do equilíbrio de um trabalho eficiente e eficaz, visando excelência no atendimento ao cidadão.

2.3 TRABALHO EM EQUIPE

Dentro da teoria burocrática, percebemos que um dos fatores desta teoria é a impessoalidade dentro de uma organização e a acomodação de seus membros, além da mesma possuir um caráter centralizador.

A organização burocrática tende a assumir características centralizadoras do conhecimento, pela padronização da sistemática de trabalho desenvolvida, bem como o desenvolvimento de controle, habilidade e autonomia sobre esses padrões. Esta teoria é definida por MINTZBERG (2011) como Burocracia Profissional:

A burocracia Profissional baseia-se na coordenação da padronização das habilidades em seus parâmetros de design associados, o treinamento e a doutrinação. (...) O controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve.

Porém, o objetivo de uma organização é buscar o aperfeiçoamento do atendimento ao usuário, dando-lhes atendimento eficiente e eficaz. À luz da teoria, trazemos a definição de organização em D'ASCENÇÃO (2012, p.39), como sendo:

Unidades sociais (agrupamentos humanos) criadas com o propósito de atingir um ou mais objetivos específicos, visando atender às mais variadas necessidades da humanidade, num processo contínuo e de que o trabalho precisa ser bem distribuído entre os membros dos grupos e os recursos serem bem utilizados, porque são escassos.

Visando eficiência e eficácia dentro de uma organização pública, é necessário que seus membros compreendam os objetivos, bem como suas atribuições, de forma coordenada e em equipe. Compreende-se que o trabalho em

equipe está inserido dentro do processo de gerenciamento da estrutura da organização, CHIAVENATO (1999, p.364) define que “toda organização precisa funcionar como um sistema integrado e coeso, em que as partes se inter-relacionam intimamente para atuar como uma totalidade, a fim de alcançar um determinado objetivo com sucesso”.

O trabalho em equipe exige de seus membros, diálogo e compreensão da organização como um todo. Contudo, analisando todo conceito de burocracia, para que ocorra o desenvolvimento do trabalho em equipe, é necessária descentralização do comando. CHIAVENATO (2001, p.3) elenca que as “qualidades humanas no trabalho com pessoas são: desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios e o desenvolvimento das pessoas. Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas”.

Analisando o trabalho em equipe nas organizações públicas, na abordagem de CHIAVENATO (1999, p. 419), destacamos algumas vantagens:

Focalização externa: A focalização da organização é para fora, isto é dirigida ao cliente, e não dirigida para dentro, isto é, ao chefe. A pessoa focaliza o cliente na linha horizontal, e não o chefe na linha vertical;

Auto-suficiência: Cada equipe deve ter pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades para trabalhar juntas e dotar a equipe de auto-suficiência para realizar completamente o trabalho. Isso amplia as habilidades de cada indivíduo;

Agilidade: Com a maior rapidez nas decisões, os tempos de ciclos operacionais são reduzidos, o que proporciona pronta resposta aos clientes;

Engajamento das pessoas: a filosofia da organização horizontal é: todas as pessoas envolvidas em um processo de trabalho devem compreender o processo total, como ele serve ao cliente e como elas podem contribuir pessoalmente para o trabalho.

Contudo, podemos encontrar entraves no trabalho em equipe numa organização burocrática, podemos encontrar em CHIAVENATO (1999, p. 419), uma das principais limitações da estrutura baseada em equipes, como sendo a “**Necessidade de uma nova mentalidade das pessoas:** O redesenho para uma estrutura por equipes envolve uma grande transformação na organização, na cultura e mentalidade das pessoas envolvidas”.

Há de esclarecer que, em organizações burocráticas, encontramos duas correntes de pensamento, o grupo de trabalho e a equipe de trabalho. ROBBINS (2005, p. 213) define os dois termos:

Grupo de trabalho: aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.

Equipe de trabalho: gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais.

Dentro do objetivo de tornar o trabalho da organização pública eficiente e eficaz, vimos a necessidade e a importância da formação de equipes de trabalho, o quais tendem a proporcionar agilidade na resolução da tomada de decisões.

Nessa perspectiva, encontramos em ROBBINS (2005, p. 214) que a equipe de trabalho que possui este perfil é a equipe de trabalho autogerenciada, sendo:

São grupos de funcionários (geralmente entre 10 e 15 pessoas) que realizam trabalhos muito relacionados ou independentes e assumem muitas das responsabilidades que antes eram de seus antigos supervisores. Normalmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o ritmo de trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar o problema.

Dentro desta análise, podemos compreender que havendo formações de equipes de trabalho dentro das organizações é possível aprimorar o trabalho de seus membros, bem como proporcionar qualidade no atendimento aos usuários, dando-lhes um resultado final eficiente e eficaz.

Destaca-se também a importância do comprometimento dos membros desta organização em mudar a cultura “burocrática” da acomodação do trabalho, evitando assim o pensamento negativo no redesenho do cotidiano do trabalho, objetivando o preparo para o atendimento da crescente demanda populacional.

Quando há comprometimento entre os membros da equipe, os objetivos são facilmente alcançados. LUSSIER *et. al.* (2010, p. 416) define que “coesão do grupo é o grau em que os membros se mantêm trabalhando juntos. Quanto mais coeso o grupo, mais se manterá unido como equipe”.

Ressalta-se que, em todo o grupo haverá membros com qualidades e habilidades em destaque aos demais membros da equipe. Essas habilidades e qualidades deverão ser usadas para o fortalecimento e crescimento desta equipe no todo.

Este membro com habilidades em destaque, possui um *status* perante aos demais membros da equipe. Em média, este membro exerce a liderança do equipe,

mas não deve tomar a decisão, “cabendo a tomada de decisões e a autoridade aos membros”, LUSSIER *et. al.* (2010).

Portanto, trabalhar em equipe requer diálogo e compreensão das qualidades individuais entre seus membros, e que estas qualidades individuais visem garantir eficiência e eficácia no dia a dia e o fortalecimento do trabalho em equipe, prevalecendo o superior interesse no resultado final.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Conselho Tutelar Regional Leste de Cascavel, criado pela Lei Municipal nº 2.228/1991, situado no bairro São Cristóvão, não possui prédio próprio, sendo o espaço locado pelo município desde 2008. O quadro de funcionários é composto por 05 conselheiros tutelares eleitos para a gestão 2012/2015, 02 agentes administrativos, 01 telefonista, 03 estagiários, 01 zeladora e 01 motorista.

A regional do Conselho Tutelar atende prioritariamente, famílias que residem nos bairros da região norte e leste do município e os distritos de Sede Alvorada, São João e Espigão Azul. Constam aproximadamente 17 mil famílias cadastradas no Conselho Tutelar Leste (Fonte: pesquisa no local).

Na gestão em vigor, os conselheiros tutelares foram eleitos por um colégio eleitoral de 3 mil votantes, sendo em sua maioria professores, assistentes sociais e psicólogos. Para se candidatar a conselheiro tutelar, o candidato a vaga obrigatoriamente deve ter Ensino Superior completo, ser maior de 21 anos e apresentar atestado de idoneidade moral. No Conselho Tutelar Leste, a formação acadêmica dos conselheiros tutelares é: 04 pedagogos e 01 bacharel em Ciências Contábeis. Destes, 03 possuem especialização e 01 está concluindo mestrado em educação.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para o diagnóstico da situação-problema, foi aplicado um questionário com 11 questões (anexo), contendo 07 questões objetivas e 04 dissertativas, baseando-se nas atividades internas e externas do Conselheiro Tutelar, sendo todas elas em atenção ao Artigo 136 do Estatuto da Criança e do Adolescente e seus respectivos incisos. Este questionário tem por objetivo quantificar e qualificar de que forma o conselheiro tutelar está executando seu trabalho, bem como se atuam com eficiência e eficácia.

Anteriormente a aplicação do questionário, em reunião semanal, os conselheiros tutelares tiveram uma pequena apresentação acerca do trabalho acadêmico que seria realizado dentro do Conselho Tutelar. Apresentei a problemática em questão, bem como os métodos científicos aplicados para a coleta de dados. Também expliquei sobre o que são as disfunções funcionais e a gestão operacional e logística.

Realizou-se também observação do trabalho dos conselheiros no período de 03 de novembro a 27 de novembro de 2015. Esta observação teve por objetivo identificar disfunções funcionais dos conselheiros tutelares, objetivando posteriormente orientá-los e propor medidas exequíveis, buscando eficiência e eficácia no atendimento ao usuário que busca orientação no Conselho Tutelar, bem como agilidade nos plantões de rua, considerando o pouco tempo que o conselheiro tutelar possui com o carro de plantão, no horário comercial.

Para obtenção das informações relativas aos atendimentos realizados por cada conselheiro, solicitou-se um levantamento estatístico de dados sobre a agenda de atendimento de cada um, contendo a quantidade de usuários atendidos por cada conselheiro tutelar, especificamente com referência ao mês de novembro de 2015.

Outro aspecto que se evidencia no desenvolvimento deste projeto é a carga horária de trabalho, pois foi observado que cada conselheiro tutelar cumpre uma jornada de trabalho superior a 40 horas semanais, conforme Lei Municipal nº 6.279/2013, que em seu Artigo 35, em especial o parágrafo primeiro que estabelece uma jornada de trabalho de 40 horas semanais.

Art. 35. A função de Conselheiro Tutelar é exercida em regime de tempo integral e de dedicação exclusiva, sendo incompatível com o exercício de outra função pública ou privada.

§ 1º. O conselheiro tutelar cumprirá jornada de 40 horas semanais na sede do conselho para atendimento.

§ 2º. Quando necessário o conselheiro tutelar prestara atendimento fora da sede.

§ 3º. Sem prejuízo do disposto dos parágrafos anteriores deste artigo, o conselheiro tutelar atenderá em regime de plantão no período noturno, nos finais de semana e feriados, conforme disposto em regimento, observado o previsto nos art. 8º e art. 9º desta Lei.

Desta forma, cada profissional possui 24 horas para atendimento interno na sede do Conselho Tutelar, 04 horas para reunião do Colegiado que ocorre nas quartas feiras, 04 horas para planejar suas notificações e registrar seus atendimentos de forma eletrônica, no Sistema Informatizado para Infância e

Adolescência – **SIPIA CT WEB** e mais 24 horas de plantão, sendo dividido em 08 horas comerciais e 16 horas em escala de sobreaviso. Além disso, conforme previsto no Regimento Interno, o conselheiro tutelar fará o plantão a cada 06 dias, tendo ainda finais de semanas previstos em escala elaborada pela Presidente do Conselho Tutelar.

Este levantamento de dados teve por objetivo identificar também se existe sobrecarga de trabalho de um conselheiro para com o outro, ou se há dificuldades que impedem que o trabalho esteja sendo executado com eficiência, bem como apego à excesso de registros aumentando o tempo de atendimento a cada usuário e reduzindo o número de atendimentos/dia.

Importante destacar que cada Conselheiro Tutelar é responsável pela sua agenda de atendimentos, ficando então a critério deste estabelecer quantos usuários poderá atender em um determinado período de tempo.

Após a análise dos questionários entregues aos 05 conselheiros tutelares, análise da agenda de atendimentos e da observação do trabalho desempenhado por cada um, obtivemos os seguintes dados:

No mês em estudo, cada Conselheiro Tutelar teve em média 96 horas para atendimento presencial de usuários que procuraram a sede do Conselho Tutelar, ou que foram notificados pelo referido Conselheiro. Com base na análise da agenda, cada conselheiro tutelar atendeu 57 usuários, o que demandou uma média de 1h41 para cada procedimento com usuário. O procedimento realizado pelo Conselheiro Tutelar é baseado na exposição do direito violado pelo conselheiro tutelar ou pelo usuário, registro físico do atendimento prestado em formulário próprio, registro em formulário próprio para atendimento nos serviços públicos (quando necessário) e registro do atendimento no sistema informatizado (SIPIA CT WEB).

Além disso, conforme coleta de dados, cada conselheiro tutelar recebeu 28 novas denúncias, sendo estas: 11 da Rede Municipal e Estadual de Ensino, 10 das entidades da Assistência Social e 07 do Poder Judiciário e do Ministério Público. Estas denúncias do Poder Judiciário consistem na visita domiciliar a fim de apurar a situação que se encontra a criança ou adolescente que já possui medida de proteção na Vara da Infância e da Juventude ou no Ministério Público, o prazo para averiguação do fato é de 10 dias.

Com relação ao questionário, o mesmo teve como objetivo identificar entre os conselheiros tutelares se estes trabalham com eficiência e eficácia, tendo em

vista a quantidade de usuários que buscam atendimento presencial no Conselho Tutelar, as demais atribuições do conselheiro tutelar que são: participar de reuniões, fiscalizar entidades que atendem crianças e adolescentes, palestrar a comunidade sobre as atribuições do conselheiro tutelar, bem como no uso do carro do conselho tutelar no dia do plantão, realizado fora da sede do conselho tutelar, visando a expedição de notificações, visitas domiciliares, averiguação de denúncias e entrega de documentos administrativos do conselho tutelar.

A primeira questão consistia em saber se o tempo de expediente interno era suficiente para realizar as atividades, sendo que todos responderam que não.

A segunda questão (TABELA 1) foi elaborada com base nas atividades desempenhadas pelo conselheiro tutelar na sede. Consiste em identificar qual é a demanda de tempo que cada atividade exige. As opções de resposta são: .1 - tempo mínimo”; 2 – tempo suficiente; 3 – excesso de tempo; 4 – falta de tempo; 5 – deixa pra outro dia/semana. O objetivo dessa tabela é avaliar quais atividades são executadas de forma rápida e as que não são executadas dentro do período de trabalho do conselheiro tutelar na sede do conselho e nas atividades externas (TABELA 3). Identificamos os conselheiros tutelares pelas letras A até E.

TABELA 1 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS CONSELHEIROS, REFERENTE A QUESTÃO 02.

Questão / Conselheiros	A	B	C	D	E
Atendimento ao público presencial	4	2	2	4	2
Atendimento ao público telefone	2	2	2	2	2
Registro físico de informações	4	4	4	4	4
Registro eletrônico de informações (SIPIA)	4	4	4	4	4
Elaboração de notificações	5	2	1	5	2
Elaboração de Ofícios	5	2	4	5	4
Preparação de Palestras	1	5	4	1	5
Participações em reuniões, palestras, comissões	1	5	4	1	5
Leituras de documentos, informes	4	5	5	4	1

Fonte: O autor (2015)

Com base nos dados apresentados, temos que: em relação ao “atendimento presencial” dos usuários na sede do Conselho Tutelar, 03 conselheiros apontaram que o tempo para atendimento era suficiente, já 02 conselheiros consideram que falta mais tempo para atender o usuário. Em relação ao “atendimento telefônico”, no que consiste em receber denúncias, prestar informações e esclarecimentos, todos os conselheiros consideram que o tempo gasto é suficiente. Com relação ao “registro físico das informações” e “registro no sistema SIPIA CT WEB”, todos os conselheiros consideram que falta tempo para executar essa tarefa. Em relação a: elaboração de ofícios, participação em reuniões, palestras e leitura de documentos e informes, os conselheiros responderam que falta tempo ou deixam para outro dia essas atividades. Assim como o quesito “elaboração de notificações” é considerado por 3 conselheiros como tempo suficiente e por 2 que deixam para outro dia/semana essa tarefa.

A terceira questão (TABELA 2) foi elaborada tendo como base a identificação das prioridades dos conselheiros tutelares, visando a identificação inicial dos princípios de eficiência e eficácia. O Conselheiro elencava em ordem crescente de 1 a 9 qual item era o mais prioritário no seu trabalho na sede do conselho tutelar.

TABELA 2 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS CONSELHEIROS, REFERENTE A QUESTÃO 03.

Questão / Conselheiro	A	B	C	D	E
Atendimento ao público presencial	1	1	1	1	1
Atendimento ao público telefone	4	2	5	4	2
Registro físico de informações	5	5	2	5	6
Registro eletrônico de informações (SIPIA)	3	8	3	3	7
Elaboração de notificações	6	4	6	6	3
Elaboração de Ofícios	2	3	7	2	4
Preparação de Palestras	9	7	9	9	9
Participações em reuniões, palestras, comissões	8	6	8	8	8
Leituras de documentos, informes	7	9	4	7	5

Fonte: O autor (2015)

Observando as respostas dos conselheiros tutelares, podemos notar que a prioridade absoluta é o atendimento presencial na sede do conselho tutelar, podemos notar então que não há omissão ou recusa no atendimento a quem busca o atendimento presencial na sede do conselho tutelar. Como segunda prioridade, há um empate entre o atendimento telefônico e a elaboração de ofícios, cabe aqui ressaltar que esta “elaboração de ofícios” está relacionada ao item “Diligências do Fórum” (TABELAS 3 e 4), onde após o plantão externo, o Conselheiro Tutelar responde às solicitações feitas pelo Poder Judiciário e pelo Ministério Público.

O que chama atenção nas respostas dos conselheiros na TABELA 2, são os itens “participações em reuniões, palestras e comissões” e “preparação de palestras”, onde os mesmos elencaram como menor prioridade dentro do seu trabalho. Ressalta-se que somente através da participação dos membros do Conselho Tutelar em palestras e reuniões que é possível expor o trabalho que estes desempenham e expor as dificuldades encontradas no dia a dia. Ainda em relação a participação dos conselheiros em reuniões, durante observação *in loco*, percebe-se que há pouco tempo disponível para que estes participem de reuniões e comissões.

As reuniões que os Conselheiros possuem participação ativa são: Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, Conselho Municipal sobre Políticas Anti-Drogas, Comissão Municipal do Prefeito Amigo da Criança, Comissão Municipal da Rede de Atenção e Proteção Especial, Conselho Municipal do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), Comitê Municipal do Programa Bolsa Família e Comitê Municipal sobre Políticas de Saúde Mental. Mas que não há frequência regular destes nas reuniões, conforme observação *in loco*.

A questão número 4 consistia em saber se os conselheiros possuem apego às normas organizacionais. Nesta questão todos responderam que “sim”. O conselheiro “A”, justificou que: “as normas fazem com que as coisas aconteçam com mais uniformidade, visto que os conselheiros possuem as mesmas atribuições”. Já o conselheiro “C”, justificou que: “as normas organizam o ambiente e que nada impede que seja sugerido outra forma de organizar”. Os demais conselheiros não relataram suas justificativas.

A questão número 5 questionava sobre excesso de formalização, registros e rotinas. Nesta questão, todos os conselheiros apontaram que “não” há excessos. O conselheiro “A” justificou que: “há falta de formalizações, em relação aos registros,

há alguns desnecessários, ainda afirma que há excesso de rotina, mas não em relação aos usuários”. Já o conselheiro “C” afirma que: “o que falta é um roteiro para os registros”.

Durante a observação, verificou-se que em relação aos registros, os conselheiros tutelares ao atender um usuário na sede do conselho tutelar, digitam o relato durante o atendimento e após isso imprimem e solicitam assinatura. Findado atendimento, promovem o encaminhamento do “caso”, para atendimento em uma unidade da Assistência Social, para que acompanhe a família. Após esse encaminhamento, o atendimento é registrado no Sistema Informatizado de Proteção a Infância e Adolescência - SIPIA CT WEB. Com base em formalismos e rotinas, cada Conselheiro Tutelar deve desempenhar suas atividades com base no Artigo 136 do Estatuto da Criança e do Adolescente, sendo vedada qualquer outra atividade que não esteja neste artigo.

A questão número 6 é em relação a mudança organizacional, sendo que todos os conselheiros responderam que “não” são resistentes a mudanças. O propósito dessa questão é identificar se o conselheiro tutelar apresenta resistência em alteração em alguma rotina de trabalho, como por exemplo troca na escala de plantão ou forma de realização do plantão.

Ainda sobre a mudança organizacional, o conselheiro “A”, justifica que: “desde que seja para agilizar os encaminhamentos e as resoluções dos problemas”. Durante a observação, contata-se que os 5 conselheiros trabalham muito bem em equipe, mantém diálogo constante e sempre que há necessidade tiram dúvidas sobre atendimentos e procedimentos. Ainda sobre o trabalho e o diálogo em equipe importante ressaltar que os conselheiros na quarta-feira pela manhã realizam a chamada “reunião de colegiado”, onde discutem os casos mais importantes, bem como os encaminhamentos que demandam decisão judicial. Em caso de encaminhamentos judiciais, os conselheiros tomam a decisão em conjunto, sendo respeitada a opinião individual, mas no final, permanece a opinião da maioria da equipe.

A partir da questão 7, buscou-se identificar o desperdício de tempo nas atividades externas do conselheiro tutelar. Esta atividade é realizada no dia do plantão, realizada 1 vez por semana, pelo período de 24 horas, sendo 08 horas comerciais e 16 horas compreendidas entre o horário de almoço e o horário noturno. O conselheiro tutelar tem a sua disposição um motorista concursado e um celular de

plantão, para receber denúncias de urgência e emergência. O celular também é utilizado para a comunicação com o conselheiro, tendo em vista que o número do celular particular dos conselheiros não são divulgados.

Na questão número 7, 03 conselheiros responderam que o tempo de plantão não é suficiente para realizar as atividades (TABELA 3 e 4), 02 conselheiros responderam que o tempo é suficiente.

A questão número 8, visava a compreensão sobre o planejamento da expedição de notificações. Considerando que o conselheiro tutelar recebe diversas denúncias que envolvem crianças e adolescentes e que o atendimento deve ocorrer na sede do Conselho Tutelar para o registro e encaminhamento do “caso”, cabe ao conselheiro expedir uma notificação com o dia e horário em que o usuário deverá comparecer na sede do conselho tutelar para ser atendido. Espera-se averiguar se os conselheiros tutelares conhecem a área de abrangência da regional do conselho tutelar e se otimizam o tempo de entrega das notificações. Nesta questão, todos os conselheiros responderam que sim, que utilizam de métodos de logística.

A questão número 9, visava identificar os critérios para a expedição das notificações, considerando a possibilidade da demora de atendimento de uma denúncia pelo conselheiro tutelar, ou que este esteja atendendo somente um direito violado ou somente usuários de um determinado bairro. As alternativas foram elencadas em: “por bairro”, “por ordem de recebimento” e por “direito violado”, devendo o conselheiro identificar qual denúncia possuía maior prioridade. Todos os conselheiros tem compreensão e responderam que a maior prioridade são as denúncias recebidas por “direito violado¹”, seguido de “ordem de recebimento” e por ultimo “por bairro”.

A TABELA 3 refere-se as respostas dos conselheiros a questão número 10. Esta questão identifica a demanda de tempo do conselheiro em sua carga horária de plantão durante as 8 horas comerciais. Ressalta-se que o horário comercial em que trataremos a seguir corresponde o horário das 8h00 às 12h00 e das 13h30 às 17h30, mesmo horário de atendimento da sede do conselho tutelar. Importante reafirmar na questão 7, 03 conselheiros tutelares responderam que o tempo de plantão é suficiente para realizar todas as atividades e 02 responderam que “não”.

¹ Direito Violado: No Estatuto da Criança e do Adolescente, os direitos fundamentais estão descritos no artigo 4º que são: vida, saúde, alimentação, educação, esporte, lazer, profissionalização, cultura, dignidade, respeito, liberdade e à convivência familiar e comunitária.

TABELA 3 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS CONSELHEIROS, REFERENTE A QUESTÃO 10.

Questão / Conselheiro	A	B	C	D	E
Entrega de notificações (logística)	2	4	2	2	4
Atendimento ao usuário no telefone	2	3	2	2	2
Diligências do Fórum	4	2	1	4	2
Averiguações de denúncias <i>in loco</i>	4	2	4	4	3
Entrega de documentos administrativos	1	1	4	1	1
Visitas a entidades de atendimento (fiscalização)	4	5	4	4	3
Entrega de Ofícios no Fórum	1	1	2	1	2
Participações em reuniões, palestras, comissões	4	5	1	4	1

Fonte: O autor (2015)

Analisando as respostas dos conselheiros tutelares, observa-se que o tempo utilizado para “entrega de documentos administrativos” é considerado por 04 conselheiros como “mínimo”. Já os quesitos: “entrega de notificações” e “atendimento do usuário ao telefone” foram considerados “suficientes”. Destaca-se que os quesitos “Diligências do Fórum” e “Participação em Reuniões, Palestras e Comissões” tiveram divergências nas respostas dos conselheiros sendo consideradas por 02 conselheiros como “falta de tempo” e pelos demais como “tempo suficiente” ou “tempo mínimo”, já no quesito “participação em reuniões, palestras e comissões”, 01 conselheiro apontou que deixa esse item para outra semana, reforçando a observação feita sobre a importância da participação dos conselheiros tutelares em reuniões. O quesito “entrega de ofícios no fórum”, foi considerado pelos conselheiros como tempo suficiente ou mínimo para a realização desta atribuição. Destaca-se que nos quesitos “Averiguações de denúncias *in loco*” e “Visita a entidades de atendimento (fiscalização)”, 03 conselheiros tutelares apontaram que há falta de tempo para a realização desta atividade.

Durante a observação das atividades externas do conselheiro tutelar, no que concerne a averiguação das denúncias recebidas, percebe-se que em alguns casos há falta de informações complementares que contribuiriam para melhor diligência e

otimização do tempo, estas informações são: suposto nome da criança ou dos pais, detalhamento do endereço, referencia de suposto familiar que possa ser localizado, caso a família não esteja no endereço da denúncia.

A questão número 11, consiste em identificar quais são as prioridades dos conselheiros tutelares, considerando o tempo de 08 horas comerciais para realização de atividades externas.

TABELA 4 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS CONSELHEIROS, REFERENTE A QUESTÃO 11.

Questão / Conselheiro	A	B	C	D	E
Entrega de notificações (logística)	2	3	3	2	2
Atendimento ao usuário no telefone	4	5	2	4	4
Diligências do Fórum	3	2	6	3	3
Averiguações de denúncias <i>in loco</i>	1	1	1	1	1
Entrega de documentos administrativos	7	6	5	7	7
Visitas a entidades de atendimento (fiscalização)	8	7	4	8	8
Entrega de Ofícios no Fórum	6	4	7	6	5
Participações em reuniões, palestras, comissões	5	8	8	5	6

Fonte: O autor (2015)

Analisando a TABELA 4 identificamos que a “maior prioridade” é a averiguação das denúncias recebidas, após a realização dessa atividade é a “entrega das notificações”, seguida das “diligencias do fórum”. Importante destacar que estão elencadas como “menor prioridade” a “fiscalização de entidades de atendimento” e a “entrega de documentos administrativos”. Destaca-se esse último item pois, caso o conselheiro tutelar deixe de entregar um documento (ofício ao Secretário Municipal de Educação, Chefe do Núcleo de Ensino, por exemplo), este documento ficará sob responsabilidade do conselheiro tutelar do próximo dia. Em observação, percebe-se que os conselheiros tutelares evitam deixar documentos pendentes para entrega, essa prática ocorre somente se há necessidade do conselheiro tutelar atender uma denuncia que exija maior tempo.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Após análise do diagnóstico da situação problema, podemos considerar que no Conselho Tutelar Leste, há falta de eficácia, visto que os conselheiros tutelares dispõem de recursos tanto para a realização do trabalho na sede do conselho tutelar (computadores, telefone, impressora e recursos humanos) como externamente no plantão (celular e veículo próprio com motorista).

Evidencia-se esta problemática no comparativo das respostas prestadas pelos conselheiros e pela observação *in loco*. Destacamos em primeiro lugar que na questão número 7, 03 conselheiros afirmaram que o tempo no plantão não era suficiente e 02 responderam que o tempo era suficiente. Ao analisar a TABELA 3, 04 conselheiros responderam que a atividade de “entrega de documentos administrativos” demanda um “tempo mínimo” e 01 afirmou que “falta tempo”. Porém, ao observar a TABELA 4, esta atividade é vista por 3 conselheiros como a “penúltima prioridade”, ou seja, dentro de 08 atividades é a sétima a ser executada. Diante disso, percebe-se a falta de eficácia no planejamento das atividades, pois o que seria mais rápido de executar não é realizado.

É notória a observação da preocupação dos conselheiros tutelares com as averiguações de denúncias recebidas, 03 conselheiros tutelares responderam que “falta tempo” para realizar esta atividade, mas na escala de prioridade é a primeira a ser executada pelos profissionais. Durante o acompanhamento *in loco*, foi possível verificar que em uma atividade externa, o conselheiro estava entregando suas notificações, quando recebeu uma denúncia por telefone de plantão. Imediatamente ele deixou de entregar suas notificações e foi averiguar tal denúncia. Após o atendimento, o conselheiro não se atentou que durante o trajeto de volta havia notificações a serem entregues, gerando, conseqüentemente, a perda de tempo ao retornar a trajetória inicial planejada para entregas.

Outro ponto que devemos destacar no diagnóstico é a “falta de tempo” para a elaboração de palestras, a participação de reuniões e a fiscalização de entidades que atendem crianças e adolescentes. É importante esclarecer neste trabalho que o Conselho Tutelar é um órgão de atendimento aos direitos da criança e do

adolescente, possuindo atribuições bem definidas dentro do Artigo 136 do Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei Federal nº 8.069/1990, e que, a importância da participação dos conselheiros tutelares na disseminação de suas atribuições na sociedade em geral é fundamental para coibir atos atentatórios contra os direitos das crianças e adolescentes. Portanto, necessita-se trabalhar uma forma eficaz para que os conselheiros tutelares participem das palestras e reuniões em que são convidados, fato esse relatado nas TABELAS 1 a 4, os quais afirmam que para estas atividades “falta tempo” ou “deixa para outro dia/semana” e que na escala de prioridades, são elencadas como “menos prioritárias”.

Durante a observação do trabalho dos conselheiros tutelares, foi possível a verificar que alguns conselheiros não se sentem aptos a palestrar para a comunidade em geral sobre temas relacionados aos direitos das crianças e adolescentes, o que corrobora para que esta atividade não seja considerada tão prioritária quanto às demais. Percebe-se, em relação a esta temática, que há falta de compreensão do trabalho em equipe, visto que, como foi relatado, alguns conselheiros não se sentem aptos a realizar palestras. Com o trabalho em equipe, o conselheiro que possuir tal aptidão poderá palestrar, enquanto os demais exercem as outras atividades na ausência desse conselheiro.

Portanto, analisando a situação-problema que envolve a eficácia do trabalho dos conselheiros tutelares na execução de suas atribuições, apresentamos as proposições de melhoria na execução do trabalho. Visando garantir eficácia, envolvimento dos conselheiros no trabalho em equipe, participação dos conselheiros nas palestras e reuniões e a execução completa das atividades externas.

Devemos considerar que há viabilidade no plano de implantação, pois os conselheiros tutelares manifestaram através da questão número 6 que não são resistentes a mudanças organizacionais, logo, tendo facilidade a adesão de novas práticas. Na questão 5, um conselheiro apontou que falta um “roteiro”, indicando assim a percepção da necessidade de instrumentos de planejamento.

A proposta técnica para solução dos problemas identificados consiste nas seguintes mudanças organizacionais: reavaliação das atividades que podem ser realizadas externamente, como a participação em reuniões e palestras, para que estas sejam executadas por conselheiros tutelares que estejam no trabalho na sede do conselho tutelar; elaboração e implementação em colegiado de um roteiro para as atividades externas, objetivando a execução na totalidade das tarefas pelo

Conselheiro Tutelar no dia do seu plantão; por fim, a participação efetiva do Conselho Tutelar em reuniões e em de palestras com a comunidade, a serem realizadas pelos conselheiros considerados pelo colegiado com maior conhecimento do assunto.

Como alternativa para solução dos problemas, está na identificação dos conselheiros tutelares que estiverem com dificuldades em executar suas atividades externas, cabendo ao colegiado orientar sobre o roteiro estudado e implantado. Ressalta-se assim a importância do trabalho em equipe. Há necessidade também, de promover com auxílio do Poder Público Municipal um programa de formação continuada para os conselheiros tutelares, visando a atualização e o aperfeiçoamento nas atividades.

As alternativas propostas neste estudo foram concluídas com base no relato dos conselheiros que manifestaram a falta de um roteiro (ausência/insuficiência no planejamento) e por não terem resistência a mudanças organizacionais (necessidade de mudança).

4.1.1 Plano de implantação

O plano de implantação das mudanças organizacionais do conselho tutelar leste consiste inicialmente na apresentação aos conselheiros tutelares, dos dados levantados por este trabalho sobre alguns problemas que a pesquisa que foi elaborada diagnosticou e informações que corroboram a existência destas distorções organizacionais obtidas através das observações *in loco*. Prioritariamente, esta apresentação dar-se-á em reunião de colegiado do conselho tutelar com a presença dos 05 (cinco) conselheiros tutelares.

Com base nas atividades desempenhadas externas (plantão) será elaborado um roteiro de atividades a ser desempenhado prevendo que todas as atividades possam ser realizadas dentro das 08 horas de trabalho. Será sugerido que o conselheiro tutelar plantonista não seja indicado para representar o Conselho Tutelar em reuniões e palestras, permitindo que este execute de forma eficaz suas atividades, em atenção ao roteiro elaborado pelo colegiado.

Sobre a ausência dos conselheiros tutelares em reuniões e o desinteresse em promover palestras na comunidade, a proposta apresentada será que seja designado o conselheiro tutelar com maior aptidão ao tema para palestrar, bem como nas reuniões que estará representando o Conselho Tutelar. Em contrapartida, os atendimentos dos usuários deste conselheiro tutelar serão atendidos pelos conselheiros que estiverem trabalhando na sede do conselho tutelar no respectivo dia. Desta forma, o objetivo é obter a compreensão da importância do trabalho em equipe por todos os conselheiros tutelares, respeitando as qualidades individuais de cada membro, garantindo a efetiva participação dos conselheiros tutelares nos assuntos relacionados a garantia dos direitos de crianças e adolescentes.

Conscientizar os conselheiros tutelares sobre a importância do planejamento das atividades diárias, tanto internas quanto externas, bem como do diálogo constante entre os membros, visa prevenir atrasos nas atividades e evitar sobrecarga de trabalho ao conselheiro tutelar que realizará o plantão no dia posterior.

Em relação a necessidade de formação continuada para os Conselheiros Tutelares, a atribuição da responsabilidade também será do Presidente do Conselho Tutelar, em parceria com a Secretaria Municipal de Assistência Social (Secretaria responsável pelo orçamento do Conselho Tutelar no Município de Cascavel/PR) e com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (conselho deliberativo responsável pela formulação das políticas públicas de atendimento a crianças e adolescentes no município). O prazo de implantação será de no máximo 6 meses, considerando a legislação para contratação de equipe profissional para capacitação técnica.

As etapas de implantação ocorrerão logo no início da aprovação do colegiado do conselho tutelar, com respectivo registro em ata. As responsabilidades pela implantação e monitoramento das ações da proposta técnica ficará atribuído ao presidente e ao vice presidente do conselho tutelar. O prazo para avaliação das mudanças será fixado em 90 dias, considerando que, qualquer alteração de rotina deverá constar no Regimento Interno do Conselho Tutelar.

4.1.2 Recursos

Serão demandados para a proposta de implementação e operação da proposta técnica, recursos humanos para elaboração do roteiro de atividades externas. Esse roteiro será elaborado em reunião de colegiado na sede do conselho tutelar com a participação dos conselheiros.

Na proposta de formação continuada, serão necessários recursos financeiros constantes na rubrica orçamentária da Secretaria Municipal de Assistência Social, bem como a disponibilização do auditório da Prefeitura Municipal para a realização do curso de formação continuada.

4.1.3 Resultados esperados

Os resultados esperados nesse processo de reestruturação do trabalho dos conselheiros tutelares poderão ser percebidos na eficácia da realização nas atividades do plantão, na logística de entrega de notificações e demais documentos pertinentes ao seu trabalho, bem como no atendimento as denúncias recebidas posterior verificações *in loco*.

Espera-se também maior participação dos conselheiros tutelares nas reuniões em que são convidados, bem como na elaboração de palestras junto a comunidade local, visando a divulgação do trabalho do conselho tutelar, prevenindo violações contra os direitos das crianças e adolescentes.

Com o programa de formação continuada a meta a ser alcançada é o aperfeiçoamento das funções realizadas pelos conselheiros tutelares no atendimento a população, visando aprimoramento da eficiência e garantia de eficácia, evitando demora no atendimento a quem procura o serviço, bem como a compreensão da importância do trabalho efetivo em equipe.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os riscos esperados na implementação da proposta técnica são o não cumprimento do estabelecido no roteiro das atividades do conselheiro que estiver no plantão do conselho tutelar, falta de colaboração pelos conselheiros na sede do conselho tutelar no atendimento dos usuários que buscarem atendimento e houver conselheiro participando de reuniões ou promovendo palestras com a comunidade. Há também o risco da recusa pela Secretaria Municipal de Assistência Social em não fornecer formação continuada aos conselheiros tutelares, alegando ausência de dotação orçamentária.

As medidas preventivas nesse caso poderão ser no caso de atividade do conselheiro tutelar, o presidente do conselho tutelar levará o fato ao conhecimento e deliberação do colegiado, que analisará em conjunto com o conselheiro tutelar os motivos e as razões que estão ocorrendo pela não consecução do roteiro proposto pelo colegiado do conselho tutelar. Os motivos serão analisados pelo colegiado que promoverá os devidos ajustes e orientações ao conselheiro tutelar.

Na situação de ausência de orçamento para a formação continuada dos conselheiros tutelares, propõem-se reunião com a Secretaria Municipal de Assistência Social, juntamente com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, visando novo prazo para elaboração da formação continuada. Persistindo a negativa de auxílio por parte da Secretaria Municipal de Assistência Social, os conselheiros tutelares deverão solicitar intervenção junto ao Ministério Público Estadual, que abrirá procedimento em relação à falta de orçamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo identificar a falta de eficiência e eficácia na organização do trabalho do Conselho Tutelar de Cascavel, no tocante as atribuições do conselheiro tutelar, bem como no atendimento aos usuários que buscam atendimento no referido serviço.

Ao realizamos o diagnóstico da situação problema, percebemos que o conselho tutelar possui estrutura adequada para atendimento dos usuários bem como quadro de servidores e materiais de expediente e equipamentos de trabalho. O que foi percebido era a falta de um planejamento adequado para a realização do trabalho fora da sede do conselho tutelar. Essa ausência de planejamento incluída a realização do plantão durante o horário comercial, com a apuração das denúncias recebidas no celular do plantão, entrega de notificações e demais documentos pertinentes.

Evidenciou-se também que o trabalho em equipe era fragmentado. Quando os conselheiros tutelares eram convidados para participar de reuniões e promover palestras, havia pouco comprometimento na participação das reuniões e o desinteresse de alguns conselheiros em palestrar, por não possuir aptidão e domínio do assunto. Ainda sobre essa questão, não havia a compreensão da equipe no reordenamento do trabalho, afim de permitir a saída de conselheiros tutelares durante o horário de expediente para participar das palestras e das reuniões.

Como forma de solucionar estes problemas, sugeriu-se aos conselheiros tutelares a adoção de um roteiro para a realização das atividades externas no plantão, orientação sobre os objetivos e do compromisso do trabalho em equipe visando a eficácia do trabalho do conselheiro tutelar em face de suas atribuições, permitindo a participação em reuniões e palestras junto a comunidade. Orientamos também a parceria junto ao Poder Público na formação continuada dos conselheiros tutelares, promovendo capacitações que contribuam para a melhora do atendimento do usuário no Conselho Tutelar, buscando assegurar que haja resultados, eficácia, em cada atuação.

Importante destacar dentro deste trabalho, a falta de compreensão sobre a aplicação dos conceitos de eficiência e a eficácia dentro de uma organização burocrática, haja vista que os servidores apenas compreendem suas atribuições e

as normas que regem aquele local de trabalho, sem priorizar a qualidade no atendimento aos usuários, ou seja sem buscar eficácia, resultados.

As normas de trabalho são fundamentais para que exista uma linha de trabalho e um diálogo racional dentro de uma organização pública. O apego excessivo a norma, torna o trabalho mais burocrático dificultando o acesso ao serviço. Destaca-se que excesso de burocracia não torna nenhum trabalho mais eficiente e mais eficaz, apenas demonstra que as regras ali impostas são seguidas estritamente. Os malefícios deste apego burocrático é a dificuldade em implantar o trabalho em equipe, valorizando os trabalhos individuais, na medida em que é sabido que o trabalho em equipe, em muitas áreas de atuação, torna o alcance das metas e objetivos organizacionais mais efetivo.

Este trabalho evidenciou que trabalhar em equipe é necessário para que os objetivos sejam realizados no todo. Por mais que cada membro tenha suas metas a serem cumpridas, dividir o trabalho não é ter mais acúmulo de função, é buscar formas mais eficazes de finalizar com qualidade.

Faz-se necessário o acompanhamento das propostas deste trabalho, visto que estudamos apenas uma organização que é considerada complexa, visto que as atribuições dos conselheiros tutelares são regidas por uma Lei Federal, portanto, desconsidera qualquer adoção de novas atribuições, vindas do Poder Executivo, do Poder Legislativo e do Poder Judiciário.

Importante destacar a importância do diagnóstico realizado neste trabalho em outras organizações públicas, visando corrigir distorções que prejudicam o trabalho dos servidores, bem como o atendimento aos usuários. Como identificamos a falta de planejamento e roteiros adequados para a realização do trabalho no dia a dia. Também destacamos a falta de programa de formação continuada para os servidores ofertados pelo Poder Público. As ações são simples mais o que se pretende alcançar é o melhor atendimento possível para aqueles que já se encontram em situação, as vezes, de extrema vulnerabilidade. A capacitação nesta área é fundamental, pois atende-se a um público que carece ou que tem neste serviço a única esperança de encontrar uma vida com dignidade.

Outros trabalhos podem surgir para acompanhar a implantação desta proposta.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19** de 04 de junho de 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em 28/01/2016.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei Federal nº 8.069/1990. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm. Acesso em 28/01/2016.

CASCAVEL. **Lei Municipal nº 2.228/1991** de 24 de setembro de 1991. Disponível em <https://camaracascavel.pr.gov.br/leis/Main.php?idlei=1136>. Acesso em 02/02/2016.

_____. **Lei Municipal nº 6.279/2013** de 11 de outubro de 2013. Disponível em https://camaracascavel.pr.gov.br/images/stories/leis/files/6_279.pdf. Acesso em 02/02/2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo : Atlas, 2012.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de Administração** : tradução e adaptação da 4ª edição norte-americana ; tradução Guilherme Rocha Basílio e Marta Reyes Gil Passos. – São Paulo : Cengage Learning, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2012.

MATOS, F. G. de. **Desburocratização**. Rio de Janeiro : Biblioteca do Exército, 1979.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo : Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações ; tradução técnica Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. – 6. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2011

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. 3, ed. rev. São Paulo : Cengage Learning, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**; tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica : tradução Maria Helena C. V. Trylinski. – 1. ed. – 5. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSELHEIROS TUTELARES.....	40
---	----

ATIVIDADES EXTERNAS

7. Você considera seu tempo de atividade externa (plantão) suficiente para realizar suas atividades como conselheiro (a) tutelar ?

() SIM () NÃO

8. Você planeja suas notificações utilizando de método logístico, afim de otimizar o tempo.

() SIM () NÃO

9. De que forma você estabelece sua logística de notificações, numa escala de 1 “prioridade” à 3 “menor prioridade”

- () Por bairro;
- () Por ordem de recebimento;
- () Por direito violado;

10. Elenque quais atividades demandam maior tempo, numa escala de:

- 1 – tempo mínimo; () Entrega de notificações (logística);
- 2 – tempo suficiente; () Atendimento ao usuário no telefone;
- 3 – excesso de tempo; () Diligências do Fórum;
- 4 – falta de tempo; () Averiguações de denúncias *in loco*;
- 5 – deixa para outro dia/semana () Entrega de documentos administrativos;
- () Visitas a entidades de atendimento (fiscalização);
- () Entrega de Ofícios no Fórum;
- () Participações em reuniões, palestras, comissões;

11 Identifique, numa escala de 1 a 8, sendo 1 “maior prioridade” e 8 “menor prioridade”

- () Entrega de notificações;
- () Atendimento ao usuário no telefone;
- () Diligências do Fórum;
- () Averiguações de denúncias *in loco*;
- () Entrega de documentos administrativos;
- () Visitas a entidades de atendimento (fiscalização);
- () Entrega de Ofícios no Fórum;
- () Participações em reuniões, palestras, comissões;

ANEXOS

Ofício solicitando autorização para o desenvolvimento do Projeto Técnico.



Curitiba, 21 de outubro de 2015.

Of. 21/2015 – EAD – pós-graduação/UFPR

À

Sra. Mônica Andressa Silveira

Presidente do Conselho Tutelar Leste de Cascavel/PR

Prezada Senhora,

Vimos por meio deste, solicitar autorização para o desenvolvimento do Projeto Técnico de **EDUARDO RECHE**, inscrito no CPF/MF nº 04277453902, estudante do **curso de Especialização em Gestão de Organizações Públicas**, na modalidade a distância, desta instituição de Ensino Superior (UFPR), polo de Foz de Iguaçu/PR.

O Projeto Técnico é um requisito parcial para a conclusão do curso e tem como objetivos propiciar a aplicação dos conceitos e teorias aprendidos no decorrer do curso e propor a implantação de medidas e/ou melhorias no campo da Gestão Pública, a fim de trazer soluções a demandas identificadas na organização objeto do projeto.

De acordo com as normas estabelecidas para elaboração dos Projetos Técnicos, o aluno deverá utilizar dados reais de uma empresa pública ou que seja prestadora de serviços públicos.

Salientamos que todas as informações que o aluno tiver acesso e empregar na elaboração do seu projeto serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos e serão mantidas em sigilo.

Agradecemos pela colaboração e ficamos ao dispor para informações complementares.

Atenciosamente.


Prof. Dr. Márcia Ramos May
SIAD 200733 - SIAPE 1669838
Pós - Graduação em Gestão Pública
Coordenadora

Ofício do Conselho Tutelar Leste autorizando o desenvolvimento do Projeto Técnico

CONSELHO TUTELAR REGIONAL LESTE DE CASCAVEL - PR
Rua Minas Gerais, 294 – São Cristóvão -Fone: (45) 3902-1753

Ofício nº 1267/2015

Cascavel, 03 de novembro de 2015.

Senhora Coordenadora

O Conselho Tutelar Regional Leste de Cascavel, no uso de suas atribuições, vem através deste responder o **Ofício nº 21/2015 – EAD – pós-graduação**:

Em atenção a vossa solicitação, informo que este Colegiado está autorizando o senhor **EDUARDO RECHE**, conselheiro tutelar desta regional e aluno do **Curso de Especialização em Gestão de Organizações Públicas** a estar buscando informações para elaboração de seu projeto técnico, bem como aplicar questionários, entrevistas e observações das quais forem necessárias.

Destacamos que o mesmo compromete-se com o sigilo das informações bem como da preservação da identidade de crianças e adolescentes, conforme preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Desde já nos colocamos a disposição para eventuais esclarecimentos.

Restrito ao exposto, renovamos nossos votos de elevada estima e consideração.

Respeitosamente.


Monica Andressa Silveira
Conselheira Tutelar
Presidente do Conselho Tutelar Leste

Ilma. Srª. Profª Drª. Márcia Ramos May
Coordenadora Pós-Graduação em Gestão Pública - UFPR
Curitiba - Paraná