



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL



ROSIMEIRE APARECIDA DE CAIRES

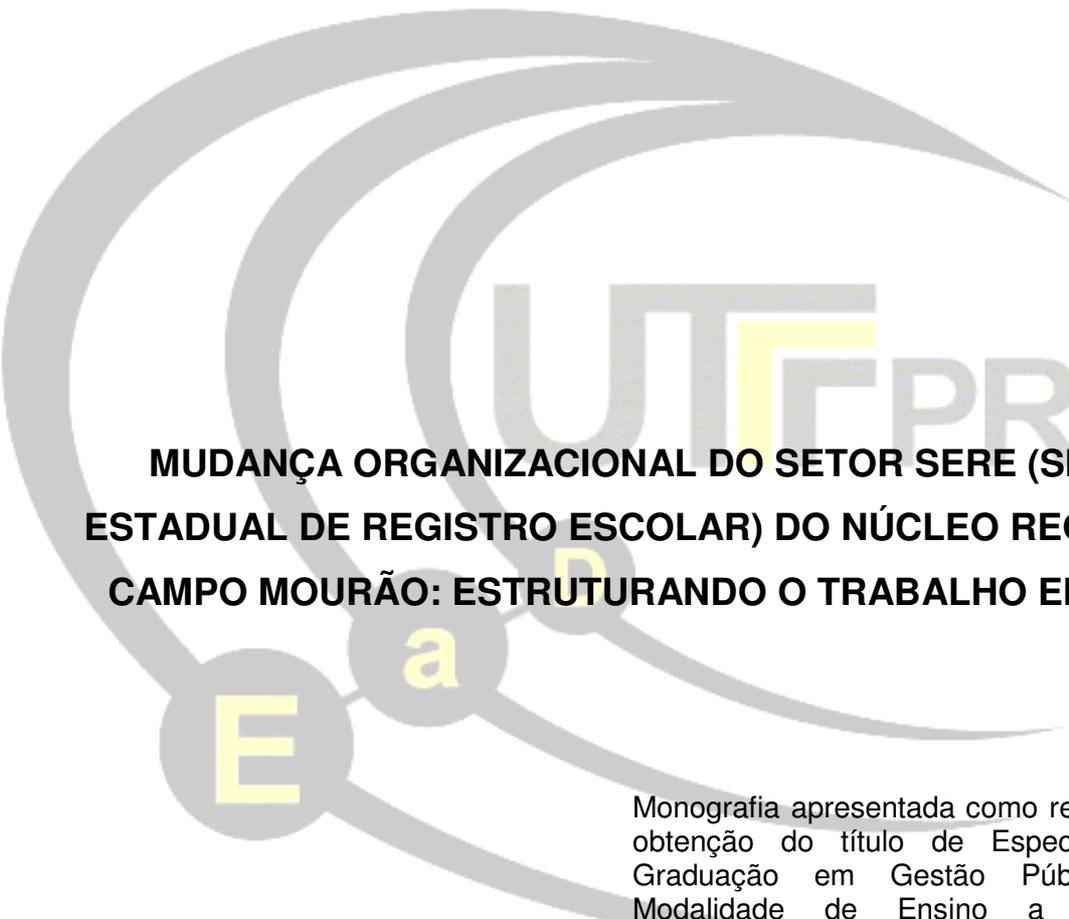
**MUDANÇA ORGANIZACIONAL DO SETOR SERE (SISTEMA
ESTADUAL DE REGISTRO ESCOLAR) DO NÚCLEO REGIONAL DE
CAMPO MOURÃO: ESTRUTURANDO O TRABALHO EM EQUIPE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2010

ROSIMEIRE APARECIDA DE CAIRES



**MUDANÇA ORGANIZACIONAL DO SETOR SERE (SISTEMA
ESTADUAL DE REGISTRO ESCOLAR) DO NÚCLEO REGIONAL DE
CAMPO MOURÃO: ESTRUTURANDO O TRABALHO EM EQUIPE**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista na Pós
Graduação em Gestão Pública Municipal,
Modalidade de Ensino a Distância, da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
UTFPR – *Campus Curitiba*.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Orientadora: Prof. Dra. Isaura Alberton de Lima

CURITIBA

2010



TERMO DE APROVAÇÃO

Mudança Organizacional do Setor SERE (Sistema Estadual de Registro Escolar) do
Núcleo Regional de Campo Mourão: Estruturando o Trabalho em Equipe

Por

Rosimeire Aparecida De Caires

Esta monografia foi apresentada às 08h30' do dia **01 de dezembro de 2010**, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof^a. *Dra.* Isaura Alberton de Lima
UTFPR – *Campus* Curitiba
(orientadora)

Prof M. Sc Hilda Alberton de Carvalho
UTFPR – *Campus* Curitiba

Prof *Dra.* Denise Routo Buiar
UTFPR – *Campus* Curitiba

Dedico este trabalho a minha família que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, sempre me amparando e dando força. Aos amigos que me apoiaram e entenderam que o afastamento foi necessário durante este período.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À minha orientadora professora Isaura, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, professores da UTFPR, *Campus Curitiba*.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Agradeço a minha família que em todos os momentos me ampararam com amor e carinho.

Agradecimentos a Chefia do Núcleo Regional de Educação de Campo Mourão que gentilmente permitiu a realização da pesquisa na instituição, a Coordenação do Sistema Estadual de Registro Escolar (SERE) em Curitiba pela colaboração com informações acerca da implantação do SERE; aos Coordenadores de Setor do Núcleo Regional de Educação que prontamente colaboraram participando das entrevistas, aos colegas de setor que indiretamente contribuíram na realização do trabalho e aos secretários das escolas que participaram da capacitação realizada dentro desta proposta e executaram o trabalho com dedicação nas escolas.

Meu amigo Zilmar que foi meu companheiro de estudos e de viagem e também sua família que nos acolheu nos dias de aula.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“minha presença no mundo não é a de quem a ele se adapta, mas a de quem nele se insere. É a posição de quem luta para não ser apenas ‘objeto’, mas sujeito também da História”. (Paulo Freire)

RESUMO

CAIRES, Rosimeire Aparecida De. . Mudança Organizacional do Setor SERE (Sistema Estadual de Registro Escolar) do Núcleo Regional de Campo Mourão: Estruturando o Trabalho em Equipe. 2011. 37págs. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

Apresentar propostas de mudança em aspectos organizacionais não é uma ação fácil para o gestor e em se tratando do setor público, se pode dizer que a tarefa é um pouco mais árdua. Isso se deve à resistência deparada por parte de alguns servidores e como as mudanças se iniciam e se perpetram através das pessoas, o maior desafio encarado é motivar os colaboradores para que sejam agentes ativos no processo de mudança. Desta forma o presente trabalho tem por objetivo apresentar a análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa-ação e do Estudo de Caso, sobre as mudanças organizacionais do Setor SERE do Regional de Educação de Campo Mourão. A análise foi realizada com base nas mudanças percebidas após um trabalho de formação e estruturação da equipe de trabalho do setor e também à formação realizada para os funcionários das escolas que utilizam o Sistema SERE. A metodologia empregada foi à pesquisa-ação, o estudo de caso e a pesquisa qualitativa. As informações foram coletadas por meio de entrevista direta e informal. Na análise dos dados conclui-se que as dificuldades eram muitas, porém, houve mudanças significativas na estrutura organizacional da instituição pesquisada. Foi percebida também maior comprometimento na realização do trabalho nas secretarias das escolas jurisdicionadas e entre elas se destacam o trabalho em equipe, a melhoria da comunicação e a diminuição da inadimplência no cumprimento dos prazos estipulados para alimentação do sistema e o envio de documentos para o Núcleo Regional de Educação. O objetivo foi atingido e o plano de trabalho realizado foi prorrogado para o próximo ano sujeito a adequações que se fizerem necessárias.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, Estrutura Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão Democrática, Trabalho em Equipe

ABSTRACT

CAIRES, Rosimeire Aparecida De. . Mudança Organizacional do Setor SERE (Sistema Estadual de Registro Escolar) do Núcleo Regional de Campo Mourão: Estruturando o Trabalho em Equipe. 2011. 37págs. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2011.

Make proposals for change in organizational aspects is not an easy action for the manager and in the case of the public sector, we can say that the task is a little harder. This is due to resistance Faced by some servers and how changes are initiated and perpetrated through people, faced the biggest challenge is to motivate employees to be active agents in the change process. Thus this paper aims to present the analysis of results obtained through the action research and case study on the organizational changes of the SSRS Sector Regional Education Campo Mourão. The analysis was performed based on perceived changes after a job training and structuring of the workforce in the sector and the training provided to school officials who use the system (SSRS). The methodology used was action research, case study and qualitative research. Information was collected through direct interview and informal. In the data analysis it was concluded that the difficulties were many, however, significant changes in the organizational structure of the institution studied. It was also seen greater involvement in performing the work in the offices of courts and schools among them is teamwork, improved communication and reduced delinquency in meeting the deadlines for system power and sending documents to the Regional Center education. This goal was achieved and the plan of work was extended to the next year subject to adjustments that are necessary.

Keywords: Organizational Behavior, Organizational Structure, Personnel Management, Democratic Management, Teamwork

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|----------|---|
| APAE | Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais |
| CELEPAR | Companhia de Informática do Paraná |
| CRTE | Coordenadores Regionais de Tecnologia na Educação |
| FUNCEPAR | Fundo Educacional do Paraná |
| NRE | Núcleo Regional de Educação |
| SERE | Sistema Estadual de Registro Escolar |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 OBJETIVOS | 10 |
| 1.1.1 Objetivos Específicos | 11 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 COMPORTAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL | 13 |
| 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA | 15 |
| 2.3 GESTÃO DE PESSOAS | 17 |
| 2.3.1 Trabalho em Equipe | 19 |
| 2.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO | 21 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA | 25 |
| 3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA | 25 |
| 3.2 COLETA DOS DADOS | 26 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 28 |
| 4.1 ESTUDO DE CASO: NÚCLEO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE CAMPO MOURÃO | 28 |
| 4.1.1 O Sistema de Informação Sere Web | 29 |
| 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO | 32 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO | 40 |
| REFERÊNCIAS | 42 |

1 INTRODUÇÃO

Com o trabalho realizado estimava-se obter um quadro profissional mais comprometido e consciente de suas competências, para garantir a oferta de um trabalho de qualidade na execução de suas atribuições.

A capacitação foi estruturada com base nas funcionalidades do Setor SERE (Sistema Estadual de Registro Escolar) do Núcleo Regional de Educação de Campo Mourão (NRE) e respaldada em uma das atribuições do setor que é: realizar encontros de capacitação para os usuários do sistema. Uma vez que o setor está em contato constante com os (as) secretários (as) escolares e responsáveis pelo sistema nas escolas e a reorganização do trabalho do setor realizado com base nos apontamentos das falhas percebidas pelas escolas e pelas coordenações do NRE.

A contribuição maior para a sociedade principalmente a educacional é a possibilidade de apresentar um estudo elaborado sobre as funcionalidades do Sistema Estadual de Registro Escolar (SERE) e também as práticas desenvolvidas nas secretarias escolares, que podem ser consideradas como o coração das escolas e, no entanto não há registro documental sobre sua importância.

Um dos principais objetivos é oportunizar aos profissionais da educação, que atuam nas secretarias escolares jurisdicionadas ao Núcleo Regional de Educação de Campo Mourão condições de atuar em sua totalidade, tanto na parte técnica como humana, com eficiência e compromisso em todos os momentos das atividades laborais. E quanto ao Setor SERE no NRE o objetivo era reorganizar e estruturar o trabalho de forma a promover condições de corresponder e desempenhar as atribuições com responsabilidade, compromisso e eficiência, seguindo as orientações da Coordenação Estadual e atender o Plano de Trabalho proposto pela Chefia do Núcleo. E por fim dispensar a todos que utilizam os préstimos do setor um atendimento valoroso de qualidade, humano, organizado, eficiente e principalmente estabelecer a prática do trabalho em equipe com uma ação motivadora.

1.1 OBJETIVOS

Apresenta-se como objetivo geral a necessidade de identificar a importância da capacitação de profissionais da educação, que atuam nas secretarias escolares jurisdicionadas ao Núcleo Regional de Educação de Campo Mourão, para que tenham condições de atuar em sua totalidade, tanto na parte técnica como humana, com eficiência e compromisso em todos os momentos das atividades laborais.

1.1.1 Objetivos Específicos

Com o encaminhar do trabalho se pretendia evidenciar alguns objetivos mais específicos conforme apresentados:

- Conhecer a realidade dos secretários (as) e suas condições de trabalho nas escolas;
- Avaliar o nível de conhecimento que possuem acerca das atribuições que competem as suas funções;
- Identificar as principais dificuldades que encontram no desenvolver do seu trabalho diário;
- Apresentar as atribuições do Setor SERE para com as escolas;
- Estruturar uma capacitação para atender as deficiências destes profissionais;
- Diminuir o índice de erros de informações no Sistema SERE;
- Reduzir a inadimplência no cumprimento de datas para entrega de documentos;

1.2 JUSTIFICATIVA

Observando a dificuldade apresentada por alguns funcionários das secretarias escolares em desempenhar suas atividades e observando a aceitação das escolas com o trabalho realizado pelo Setor SERE (Sistema Estadual de Registro Escolar) surgiu à necessidade de realizar um trabalho formativo para os funcionários de secretaria escolar, com vistas a capacitá-los para o pleno exercício

de suas atribuições, uma vez que a busca da oferta de uma educação de qualidade também passa por um atendimento qualificado a toda a comunidade escolar e ainda reestruturar a equipe do Setor SERE no Núcleo Regional de Educação com o intuito de melhorar a qualidade no atendimento e no suporte às Secretarias Municipais de Educação e as escolas jurisdicionadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as bases teóricas que fundamentaram o desenvolvimento do trabalho e nortearam as ações realizadas.

2.1 COMPORTAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Discorrer sobre comportamento organizacional é algo complexo, porém, necessário, uma vez que as organizações têm passado por constantes inovações e o entendimento de tais necessidades não é muito simples, nesse sentido Rodrigo Magalhães e José M. Tribolet (apud. Costa, Vieira e Rodrigues, 2010, p.35) diz que:

A compreensão dos contextos organizacionais só poderá, então, ser conseguida se entendermos os seus processos geradores, os quais, por sua vez, só poderão ser encontrados na ação dos atores organizacionais. A ação dos atores organizacionais não acontece casualmente, mas é fortemente influenciada, em primeiro lugar, pelas escolhas e decisões dos gestores.

Essa compreensão do contexto é fator importante para estabelecer uma ação organizada e eficiente e para que isso ocorra é salutar que os envolvidos falem a mesma linguagem, pois segundo Rodrigo Magalhães e José M. Tribolet (apud. Costa, Vieira e Rodrigues, 2010, p.35) já mencionado anteriormente,

A linguagem é o elemento que permite que a mudança aconteça no sistema, ao fornecer um novo contexto interpretativo, em relação ao qual todos os novos dados são verificados (através da autorreferenciação) antes de se tornarem estruturalmente acoplados ao sistema, na forma de nova informação. Assim, a mudança e a criação de conhecimento surgem através do uso inovador da informação fatural, que nunca é neutra quando penetra na "rede" da organização. A informação fatural, mais intuitiva e carregada de valores culturais, poderoso elemento na geração de contextos organizacionais.

As organizações ainda precisam despertar para a percepção da relevância de conduzir as mudanças também no aspecto formativo para que os profissionais envolvidos nas atividades laborais se sintam parte dela e assim façam com que o processo de trabalho atinja os resultados propostos. Esta situação está diretamente relacionada ao conceito de comportamento organizacional apresentado por Chiavenato (2006, p. 267) ao dizer que:

Comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Por ser sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.

Não podemos deixar de mencionar que a cultura está intimamente ligada ao comportamento, costumes e normas que podem ser relacionadas ao indivíduo ou ao coletivo, e tanto em um caso quanto no outro não se trata de uma missão fácil de ser realizada, se percebe isso muito bem no texto de Chauí (2000) quando relata que:

Cada cultura inventa seu modo de relacionar-se com o tempo, de criar sua linguagem, de elaborar seus mitos e suas crenças, de organizar o trabalho e as relações sociais, de criar as obras de pensamento e de arte. Cada uma, em decorrência das condições históricas, geográficas e políticas em que se forma, tem seu modo próprio de organizar o poder e a autoridade, de produzir seus valores. (p.62).

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 284) a cultura organizacional é “[...] participativa, democrática e envolvente, baseada em relacionamentos humanos, amizades, confiança e valores organizacionais claros capazes de proporcionar um senso de comunidade”. Observando esta colocação dos autores, percebe-se que realmente a mudança na cultura organizacional é inevitável, uma vez que as exigências de clareza e confiabilidade das informações são cada vez mais acentuadas.

As exigências constantes quanto à qualidade de serviços oferecidos tem sido ponto relevante nas mudanças das organizações e nesse sentido se considera a cultura com função de destaque vital para o sucesso do grupo ou da organização a que se refere, haja vista que ela é dotada de significação para seus membros e é também o diferencial que os distingue dos demais grupos ou organizações. Assim Shein (1989, apud Freitas, 1991, p. 74) conceitua cultura organizacional como sendo,

[...] o modelo dos pressupostos básicos que um grupo inventou ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Partindo do pressuposto de que as instituições públicas se organizavam de forma muito semelhante, podemos dizer que existia um padrão tido como normal do realizar das atribuições, visto que havia um entendimento de que as tarefas estavam apenas para ser executadas e com isso demonstrava-se pouca valorização dos profissionais.

Com o tempo esta cultura sofre alterações, pois, percebe-se a necessidade de ter um profissional motivado para o trabalho.

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA

Muitas são as transformações nas organizações, por isso o termo mudança organizacional tem estado em evidência e sido bastante discutido, uma das causas encontradas é o acelerado avanço tecnológico que tem influenciado no planejamento dos gestores. Para tanto, é importante buscar definições acerca do assunto e perceber as mais diversas formas que são percebidas tais mudanças.

Segundo Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 90) “a mudança é uma constante que acompanha o comportamento humano nas organizações e no entorno; conseqüentemente, a eficácia organizacional é fruto do desempenho individual e coletivo”.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 296) mudança “é a etapa em que novas idéias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos”.

Para Costa, Vieira e Rodrigues (2010, p. 8) “o processo de mudança organizacional pode como vimos incidir sobre vários aspectos, nomeadamente sobre a estrutura, as tarefas, a tecnologia, a reengenharia, os comportamentos, a cultura e os produtos e/ou serviços”.

Sobre as transformações ocorridas com o uso das tecnologias Costa, Vieira e Rodrigues (2010, p. 9) afirmam que “as mudanças tecnológicas incidem sobre os métodos de trabalho usados pelas organizações e talvez o maior desafio que hoje estas enfrentam seja a introdução de sistemas de informação”.

Todo este processo de mudança interfere de forma significativa na gestão da organização e por falta de conhecimento esta transição passa despercebida, porque

a prática diante da mudança exige uma quebra de paradigmas, o qual é definido por Chiavenato (1998, p. 21) como sendo,

[...] um conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer. No fundo, um paradigma estabelece um corredor de pensamento no qual este fica bitolado ao que existe dentro das faixas e dos limites permitidos. Ele funciona como um modelo, como um padrão que define o comportamento das pessoas.

Muitos são os conceitos de mudança e neste aspecto não poderia deixar de mencionar a importância do formalismo e do conhecido “jeitinho” enquanto estratégia de interpretação da mudança, uma vez que, estes colaboram para ampliar a compreensão dos reflexos da mudança no âmbito sociológico.

O formalismo de acordo com Bergue (p. 48, 2010) é “um fenômeno bastante visível na sociedade brasileira e na Administração Pública de modo peculiar. Mais que isso, pode ser visto como reação da organização à tensão de conviver com a introdução de objetos culturais estranhos”. Ainda segundo Bergue (2010, p. 49) o “jeitinho implica no esforço de desbordar diretrizes da estrutura, reinterpretando-as segundo necessidades específicas”.

Com base nos autores, observa-se que o processo de mudança é dificultoso, pois, ainda existem resquícios de um modelo mecanicista da administração, bem como se evidencia forte resistência em aceitar tudo que é novo, principalmente porque o adequar-se também exige uma atitude renovada nas organizações, por ainda existir a falsa cultura de que no serviço público tudo pode.

Nesse sentido também é apontado como elemento de transformação a tecnologia da informação, que vem provocando mudanças radicais nas organizações, todavia, com ótimos resultados qualitativos, quantitativos e organizacionais.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Em meio as mais diversas transformações ocorridas nas organizações, está a política de gestão de pessoas que vem ganhando campo e investimento por parte dos gestores.

Para discorrer sobre gestão de pessoas é preciso considerar algumas características do caráter burocrático da administração apresentados por Chiavenato(1998,p.44-45), quando o autor aponta as práticas de Frederick Winslow Taylor que desenvolveu princípios de como administrar cientificamente, Henry Ford empresário que revolucionou os processos das indústrias com a proposta da realização das tarefas fragmentadas como método de trabalho em que a visão laboral era de feita de baixo pra cima, com vistas a obter a máxima eficiência dos funcionários o que acarretaria na eficiência da empresa. E também menciona Henri Fayol que enquanto Taylor estruturava o trabalho organizacional na base, ele estruturava no topo fazendo surgir assim o modelo de divisão do trabalho o que se pode considerar como origem da departamentalização e setores. E não poderia deixar de mencionar a participação de Max Weber com a teoria do modelo burocrático que até hoje tem fortes traços na administração, para ele a burocracia era a organização racional por excelência e sua racionalidade residia na busca da máxima eficiência.

Atualmente muito se discute sobre comportamento organizacional e nesta discussão está relacionado de igual forma as pessoas, os grupos e a estrutura, por este motivo queremos abordar como se dá este processo na gestão de pessoas, uma vez que na administração pública esta ação deve ser um pouco mais eficiente.

De acordo com Chiavenato(2003, p. 2),

A Era da informação está tornando o trabalho cada vez menos físico e muscular e cada vez mais cerebral e mental. A atividade humana está deixando de ser repetitiva e imitativa para ser cada vez mais criativa e inovadora. As pessoas deixaram de ser apenas fornecedoras de mão-de-obra para serem alçadas à categoria de fornecedores de conhecimento e de competências. As pessoas hoje atuam como parceiros e colaboradores e não como empregados burocratas submetidos a um contrato formal de trabalho da organização. Cada pessoa é uma cabeça, uma inteligência a serviço da organização e não um simples conjunto de músculos e habilidades físicas.

Este entendimento vai ao encontro dos novos paradigmas organizacionais em que o trabalhador deve ser percebido em sua totalidade e valorizado em sua prática, portanto precisa receber formação correspondente para tal e nesse sentido Saldanha (2006, p. 104) diz que “a formação refere-se ao desenvolvimento de aptidões múltiplas. Aqui estão incluídas as competências técnicas, administrativas, interpessoal e a política. Para ter sucesso na formação dos servidores, é necessário a vinculação a uma carreira profissional preestabelecida”.

Ainda na linha da formação Carvalho (2004, p. 104) diz que,

O investimento na educação e na cultura permite formar cidadãos, profissionais e seres humanos com uma visão mais ampla do universo em que habitam, indivíduos mais empáticos e sensíveis, capazes de contribuir inclusive para a mudança do cenário violento que se apresenta na atualidade.

E Castelo Branco (2007, p.88-89), afirma que:

A formação das pessoas deve acompanhar o desenvolvimento de novos conhecimentos e, a partir deles, gerar novas competências técnicas que impliquem o conhecimento de novos processos e novas tecnologias. Também deve levar as pessoas a adquirir e fortalecer atitudes éticas, humanizadas e solidárias, acima de tudo.

(...) A cultura da aprendizagem difere dos tradicionais modelos de treinamento. Esse novo processo baseia-se em vários padrões, não podendo ser representado por um processo único ou preestabelecido, mas por um conjunto de medidas que envolvem todos dentro da empresa.

Quando falamos de vinculação na carreira profissional, nos referimos à necessidade um planejamento que contemple a formação do servidor, pois, de acordo com Takeshi, Ferreira e Fortuna (2006, p.12),

[...] as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização. Se por um lado, são rotulados como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são efetivos colaboradores que atuam nos diferentes níveis do processo decisório. A organização que pretende alcançar excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando a obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial.

Em toda organização independente de seu seguimento as pessoas são essenciais para o sucesso. Talvez este entendimento tenha sido o eixo norteador das políticas de gestão de pessoas. A intenção é promover o convencimento aos profissionais de que eles são fundamentais no processo e despertar o sentimento de pertencimento para que assim não fiquem limitados à administração apenas de rotinas burocráticas. Todo este processo tem por finalidade as aptidões de liderança dos membros do grupo.

2.3.1 TRABALHO EM EQUIPE

Considerando que a idéia de equipe na maioria das vezes vem acompanhada do pensamento de sucesso no trabalho, se apresenta neste subitem alguns conceitos relacionados ao trabalho em equipe e sua importância no planejamento dos gestores.

Desde há muito tempo este tema está em evidência, mesmo porque o homem é um ser social e nas relações de trabalho não poderia ser de forma diferente, quando se pensa em equipe de trabalho o conceito de Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 84) nos remete a considerar que:

A importância do Trabalho em equipe refere-se ao caminhar na mesma direção, iniciando-se assim a estruturação do trabalho em equipe como uma estratégia da organização.

A recompensa do trabalho em equipe é uma via de duas mãos, a satisfação da organização e dos seus funcionários, gerando maior produtividade e qualidade, além de ambiente propício à criatividade.

É importante que o gestor ao estabelecer o espírito de equipe, cuide e observe para que todos entendam a relevância desta prática e esteja atento para que não ocorra formação de pequenos grupos fechados, pois estes tendem a conduzir suas atividades fora do planejado, podendo gerar conflito junto aos demais trabalhadores. Nesse sentido Vecchio (2008, p.134) aconselha eliminar estes movimentos dentro da organização, segundo ele,

Alianças, e grupos fechados, prejudiciais ao desempenho da unidade, quase sempre podem ter sua influência diminuída ou eliminada. Embora demissão, e transferência sejam duas soluções possíveis, as pessoas também podem ficar sujeitas à rotatividade dos cargos, o que incentiva a percepção que o colaborador tem da empresa em termos mais amplos e ajuda a combater uma visão “nós-eles” dos outros departamentos.

O trabalho em equipe tem se sobressaído e apresentado melhor resultado quando comparado com o trabalho individual e por este motivo tem se tornado forte estratégia para o sucesso das organizações e assim, tem aumentado significativamente os programas de política motivacional nos setores. Por este motivo a compreensão do sentido do trabalho na sociedade é tão importante e para melhor entender Costa, Vieira e Rodrigues (2010, p. 70) diz que:

“o trabalho é uma categoria essencial dentro da sociedade, senão sua base, sua relação com o indivíduo é também um fator preponderante. Considerando seu caráter de experiência social, ele tem características e potencialidades ambivalentes. O trabalho pode ser um palco de criatividade, uma forma de relação com o outro, a possibilidade de realização, um meio de sentir-se útil.

Todavia há que pontuar a necessidade de incentivar a criatividade nas equipes de trabalho e Pereira (2010, p.16) destaca que:

A criatividade consiste na geração de idéias e a inovação representa a aplicação prática dessas idéias, no sentido de criar um novo produto, um novo serviço, um novo processo ou procedimento administrativo. Podemos afirmar que a criatividade está por detrás do processo inovativo e a flexibilidade é que proporciona a abertura para tudo que seja novo sem pré-julgamento de valor.

Porém não se pode esquecer que o processo de inovação e criatividade no desempenhar da prática, requer que o gestor saiba motivar a equipe para o exercício da criatividade.

No processo de trabalho administrativo as ações são interligadas e como falamos de trabalho em equipe, também precisamos citar a motivação que segundo Nascimento (2008, p. 49) apresenta suas considerações dizendo que:

A motivação é uma força que nos impulsiona em busca de alguma coisa. A motivação é um atributo inato do homem e manifesta-se em níveis diferentes em casa pessoa. Manifesta-se em qualquer situação da vida, seja no campo pessoal ou profissional. É estimulada de acordo com as necessidades de cada um e essas necessidades dependem do nosso conteúdo interno, ou seja, aquilo que foi armazenado por nossa memória, adquirido através do meio no qual a pessoa esteja inserida, das expectativas que forma ao longo da vida e de maneira hereditária.

Na formação de grupos de trabalho o gestor deve observar os fatores motivacionais de sua equipe e procurar recursos para trabalhar os pontos positivos e negativos da equipe sem perder a referência, ou seja, o eixo central deve ser a meta da organização ou seguimento e zelar para não perder o foco. E observando o relato de Carvalhal (2008, p. 99) este conceito fica mais evidente quando ela diz que:

Desenvolver uma equipe é o processo de transformar um grupo de indivíduos com diferentes interesses, formações e competências em uma unidade de trabalho integrada, energizada, motivada e efetiva (voltada para resultados).

A motivação das pessoas depende da intensidade de seus motivos, isto é, suas necessidades, desejos ou impulsos que vem de dentro do indivíduo e que são dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou inconscientes.

Ainda sobre o conceito de trabalho em equipe Nascimento (2008, p. 148) afirma que:

Os membros trabalham juntos na tarefa e no objetivo. Avaliam sua eficácia, percebem que existem outros papéis que podem ser desenvolvidos, o que faz com que o grupo perceba o processo no qual estão inseridos. A liderança formal pode tornar-se menos pronunciada quando os membros adotam uma postura diferenciada. Os membros da equipe observam as diversas formas existentes para a realização das atividades, e as expectativas de desenvolver formas cada vez mais eficazes para a concretização das metas no grupo ficam evidenciadas.

Desta forma, além de formar a equipe é preciso capacitá-la para a realização de suas práticas e torná-la parte efetiva e importante do planejamento

2.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO

Neste tópico serão apresentadas algumas considerações sobre a relevância de existir uma gestão democrática e quais suas implicações para o sucesso do planejamento da organização.

Historicamente o processo educacional surge como uma forma de suprir as novas necessidades da sociedade no percurso da Revolução Industrial. Geralmente a educação é utilizada como um meio de formar mão-de-obra barata para atender as necessidades do processo produtivo. Raramente se pensou no homem ou na formação humana, mesmo que isso seja dito.

Portanto, para que haja um resultado significativo na abstração do saber é importante que o profissional da educação, nesse contexto também o funcionário escolar tenha domínio dos conhecimentos historicamente acumulados, bem como das formas de construção dos mesmos e seja reconhecido como tal. Todavia, a prática profissional não deve ser encarada apenas como aplicação da teoria, mas sim como ação inovadora, fonte de produção de novos conhecimentos, pois é preciso despertar a consciência de que na prática se aprende tanto quanto na teoria e que o funcionário escolar tem sua prática como essencial para que a escola funcione de acordo como deve.

De acordo com Corazza “(...) o conhecimento se origina na prática social dos homens e nos processos de transformação da natureza por eles forjados. [...] Agindo sobre a realidade os homens a modificam, mas numa relação dialética, esta prática produz efeitos sobre os homens, mudando tanto seu pensamento, como sua prática”.(Apud GASPARIM, 2002, p.5)

Administrar uma instituição educacional não exige apenas conhecimentos de ordem administrativa, pois de acordo com as palavras de Vitor Paro:

A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los. (PARO, 2003, p.7)

Desta forma percebe-se que este diferencial é de suma importância no processo educacional, pois para o cumprimento da função real da escola é preciso deixar de lado as práticas reprodutoras da ideologia da classe dominante. Isso implica em abolir posturas e imposições as quais contribuem para que a escola não exerça sua função de mediadora do conhecimento e veículo de transformação social.

Somente quando esta idéia de escola for disseminada, o conhecimento será de fato adquirido de forma universal, mas, para tanto, é imprescindível que haja uma transformação no sistema educacional, pois afinal é ele que direciona todo o trabalho escolar.

Todavia, para viabilizar esta transformação, é necessário a participação de todos os segmentos da sociedade que compõem a comunidade escolar, objetivando a reorganização da autoridade educacional, uma vez que atualmente a função do gestor ainda possui um caráter autoritário. Enquanto que em processo de democracia o que deveria prevalecer seria a participação de todos os interessados no processo decisório da escola.

Luck (2002), afirma que o sentido pleno da participação, na verdade:

Caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas. (LUCK, 1996. Apud LUCK, 2002)

E conforme Vitor Paro:

A esse respeito, é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder – já que não se pode perder o que não se tem -, mas dividindo responsabilidade. E ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola. (PARO, 2003; p. 12)

Quando se fala em democratizar a gestão da educação exige-se, essencialmente, que a sociedade tenha a oportunidade de participar de todo o processo de construção do conhecimento e avaliação da política educacional e principalmente na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais, como Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil e Conselho Escolar. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores). Ou seja, significa tirar dos governantes e dos técnicos da área, o monopólio de determinar os rumos da educação no município.

Para que haja participação e colaboração de todos é necessário criar um ambiente que estimule a participação, processo que se efetiva a partir de ações especiais, citadas por Luck :

- 1) Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo.
 - 2) Promover um clima de confiança.
 - 3) Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.
 - 4) Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.
 - 5) Estabelecer demanda de trabalho centrada nas idéias e não em pessoas.
 - 6) Desenvolver a prática de assumir responsabilidades e não em pessoas.
 - 7) Desenvolver a prática de assumir responsabilidade em conjunto.
- (LUCK, 1996. Apud. LUCK, 2002, p. 19)

A criação de mecanismos institucionais deve privilegiar os organismos permanentes, que possam sobreviver às mudanças de direção no governo municipal. Os órgãos colegiados, como conselhos, são os principais instrumentos para esta promoção. Porém, se não houver esta motivação é humanamente impossível conseguir o envolvimento das pessoas, porque na verdade fala-se muito em “segmentos da sociedade” e que eles fazem parte disto e daquilo, mas, acabam por esquecer que estes “segmentos” são constituídos por pessoas que muitas vezes são percebidas como “rótulos” ou como “números”.

Entretanto os objetivos de participação só serão alcançados quando as pessoas que estão à frente das direções tomarem consciência que em se tratando de pessoas é preciso que se realize um trabalho primeiramente primando a pessoa como ser humano, que está inserida no mundo como protagonista de sua história e que esta História só se constrói com participação ativa e nesta situação deve ser mencionado o funcionário que na atualidade recebe o nome de trabalhador da

educação e no entanto ainda não possui tal reconhecimento diante de toda a tarefa e função que exerce dentro das escolas.

A gestão democrática tão sonhada ainda falta muito para ser atingida, existem teorias maravilhosas, porém distantes da prática.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi a Pesquisa Ação e o Estudo de Caso.

Para tanto foi necessário conhecer a situação do Setor em termos de resultados, uma vez que a Chefia do NRE havia apontado sérios problemas no encaminhamento das atividades que deveriam ser encaminhadas pelo mesmo. Sendo assim, fez-se necessário verificar todos os pontos deficientes apontados junto aos demais seguimentos que compõem o trabalho do setor.

Após a constatação da necessidade de reestruturar os encaminhamentos de trabalho do setor, foi realizada uma reunião com os secretários (as) escolares, da esfera estadual, municipal e particular para perceber a dificuldade que os mesmos estavam encontrando no desempenhar de suas funções diárias. Na própria reunião foram surgindo possibilidades de organização do trabalho que contribuiria. Em seguida foi realizada também reunião no Setor com a equipe para pensar estratégias de trabalho que possibilitasse a prática segura e sintonizada como resultado.

Fez-se necessário o acompanhamento sistêmico da alimentação do sistema feito nas escolas, bem como verificar e relatar a margem de erro de informações no sistema.

A cada etapa finalizada os resultados foram avaliados e as escolas que permaneceram com dificuldades, foram dispensadas a ela um atendimento individualizado para que tivesse condições de se inserir no processo.

Ainda se utilizou da pesquisa exploratória, com o intuito dar mais familiaridade sobre a proposta de trabalho.

A pesquisa qualitativa de forma indireta está inserida na pesquisa-ação com a finalidade de encaminhar o trabalho proposto.

3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA

Podemos dizer assim que de acordo com Gil(2010) “Pesquisa Exploratória têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Desta forma a pesquisa será exploratória e o desenvolvimento do tema será trabalhado com base no estudo de caso que segundo Severino(2007, p.121) é “uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

Foi utilizada ainda a pesquisa-ação que de acordo com Thiollent,

O método de pesquisa-ação consiste essencialmente em elucidar problemas sociais e técnicos, cientificamente relevantes, por intermédio de grupos em que encontram-se reunidos pesquisadores, membros da situação-problema e outros atores e parceiros interessados na resolução dos problemas levantados ou, pelo menos, no avanço a ser dado para que sejam formuladas adequadas respostas sociais, educacionais, técnicas e/ou políticas. (2011;p.07)

Para Thiollent,

“A pesquisa-ação possui uma dimensão participativa e, com ela, os vários atores implicados nas situações a serem pesquisados são levados a identificar os problemas e a propor ações concretas, gerando assim um conhecimento entrelaçado com a prática. (2009;p,xiii)

Os dados foram levantados através de entrevista direta informal e observação.

A observação foi com base nos resultados percebidos em apontamentos apresentados pelo Setor de Sistema Estadual de Registro Escolar da Secretaria de Estado da Educação em Curitiba quanto ao cumprimento dos prazos e realização das atividades.

3.2 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados primeiramente por meio de uma entrevista com os coordenadores de setores do Núcleo de Educação, onde os mesmos responderam quatro questões básicas acerca do Sistema Estadual de Registro Escolar (SERE) : Qual seu conhecimento sobre o Sistema SERE?; Qual o grau de importância e utilização das informações disponibilizadas pelo Sistema SERE para a realização do trabalho no setor em que atua?; Considera que a implantação do Sistema SERE,

mudou a estrutura organizacional do Núcleo Regional de Educação? Em que aspectos?

A idéia era perceber a necessidade das informações do Sistema SERE no desencadeamento do trabalho dos outros setores.

E em outro momento se conversou com alguns secretários (as) escolares para saber das dificuldades que encontravam na realização do seu trabalho na escola, uma vez que são eles que alimentam o sistema para que os dados estejam atualizados em tempo real.

Após a realização da reunião com os dois seguimentos, as dificuldades apresentadas foram contrastadas com as observações feitas pela Chefia, Coordenação Curitiba e Coordenação local. E, a partir destas informações é que foi elaborado um programa de capacitação formativa para atender as dificuldades destes profissionais.

O acompanhamento do projeto foi viabilizado pelo acompanhamento constante da realização do trabalho destes profissionais, uma vez que o setor trabalha muito com o cumprimento de datas e margem de erro. Assim, a análise avaliativa foi possível por meio da observação do cumprimento das datas e do índice de escolas que não cumpriram as datas exigidas pela Secretária de Estado da Educação na execução do trabalho. Diante das dificuldades de suporte apontadas pelos funcionários das secretarias escolares é que foi reestruturado o planejamento e a rotina de trabalho da equipe do Setor SERE.

No período de abril a novembro houve alterações na forma de organização, pois na medida em que as primeiras mudanças foram implantadas o grupo começou a se perceber como partes do processo começaram a colaborar com sugestões e estas foram analisadas quanto a sua execução e aplicabilidade e na medida em que consideradas relevantes para o coletivo foram implantadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ESTUDO DE CASO: NÚCLEO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE CAMPO MOURÃO

O estudo foi desenvolvido no Núcleo Regional de Educação (NRE), localizado no centro da cidade de Campo Mourão-Pr.

O Núcleo foi criado na década de 1980 com o objetivo de melhor atender a demanda das escolas da cidade e região que haviam aumentado de forma significativa, exigindo deste modo uma tomada de decisão mais acelerada e imediata.

As atividades desenvolvidas pelo NRE são as mais diversas, por este motivo a estrutura organizacional é setorizada, sendo que cada setor tem funções específicas, porém, todos têm o objetivo de contribuir para a oferta de uma educação de qualidade e para tanto é imprescindível que cada profissional assuma uma postura de respeito, eficiência, transparência e compromisso.

Atualmente o Núcleo Regional de Educação de Campo Mourão está estruturado da seguinte forma: 1 Chefia; 1 Assistente Técnico, 1 Secretária, 1 Telefonista, 1 Reprografia, 6 Setor Financeiro; 2 Ouvidoria; Área De Ensino conta com 22 coordenadores por disciplinas e modalidade de ensino; 8 Coordenadores Regionais de Tecnologia na Educação (CRTE); 10 Setor de Recursos Humanos; 3 Programa Paranáesporte; 5 Setor SERE; 03 Setor de Estrutura e Funcionamento; 2 Setor de Documentação Escolar; 5 Auxiliares de Cozinha e de Limpeza; 2 Programa Leite da Criança e 2 Protocolo.

Sob a jurisdição do NRE estão 16 municípios para serem atendidos, são eles: Altamira do Paraná, Araruna, Barbosa Ferraz, Campina da Lagoa, Campo Mourão, Corumbatai do Sul, Engenheiro Beltrão, Farol, Fênix, Iretama, Luiziana, Mamborê, Nova Cantu, Quinta do Sol e Roncador.

O Núcleo Regional de Educação atende o total de 239 escolas em atividade. Na rede Estadual são 62 das quais 06 são rurais e 56 urbanas. Na Rede Municipal

são 144 escolas sendo 24 rurais e 120 urbanas e a rede de ensino privada com 33 escolas.

De acordo com os dados do Censo Escolar deste ano letivo (2011) que teve como data base 25 de maio, o NRE de Campo Mourão totaliza 58.543 alunos envolvendo as modalidades de Ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Médio, Educação Profissional, Educação de Jovens e Adultos e Educação Especial.

4.1.1 O Sistema de Informação SERE Web

O Setor pesquisado é responsável pelo suporte do Sistema de Registro Estadual dos alunos, conhecido como SERE. Trata-se de uma necessidade escrever sobre este sistema que tanto tem contribuído no avanço da organização educacional.

E, pelo fato de não haver material sistematizado publicado sobre o processo de implantação do Sistema Estadual de Registro Escolar (SERE), o texto a seguir foi elaborado com base em material utilizado em treinamento e elaborado pela equipe de Coordenação Estadual do Sistema SERE de Curitiba e também com base na parte prática de uso do mesmo.

O sistema SERE tem como finalidade o registro informatizado dos dados educacionais dos educandos. Por se tratar de tecnologia, as mudanças são mais constantes, haja vista a imensa rotatividade de recursos que viabilizam a compilação de dados e a eficácia das informações.

Antes do ano de 1993 o registro de vida escolar dos alunos era feito apenas manualmente, com isso muitas informações ficavam perdidas devido à quantidade de documentos que deveriam ser preenchidos e arquivados. Aliado a isso, o número de funcionários designados para esta função era insuficiente para atender a demanda das escolas. Fato este também que ocorria com os documentos que deveriam ser encaminhados para o Núcleo Regional de Educação e do Núcleo para a Secretaria de Estado da Educação, ou seja, todo o processo era manual.

Em 1993 visando melhorar o fluxo e o sistema informativo dos NRE's é criado o Sistema Escola criado no Sistema Operacional MS-DOS (*MicroSoft Disk Operating System/Sistema Operacional em Disco da Microsoft*). De acordo com relatos da

Coordenação Estadual do SERE, tratava-se de um sistema voltado para a coleta, tratamento e disseminação de informações utilizado para o planejamento e gerência do processo educacional.

O objetivo desse sistema era a construção de um Banco de Dados Central com a finalidade de conhecer e quantificar de forma permanente os alunos do Estado do Paraná para agilizar as rotinas específicas das secretarias escolares e ainda acompanhar as ocorrências relevantes da vida legal escolar como: cadastro de aluno, matrículas, transferências, evasão escolar, aproveitamento escolar, processo de classificação, reclassificação aprovação e reprovação.

A idéia era registrar o amparo legal do estabelecimento de ensino que são denominados de atos legais, ou seja, são as resoluções, deliberações, portarias e pareceres relacionados que dão legalidade a escola e seu funcionamento. E ainda manter o registro, verificação e acompanhamento da matriz curricular dos cursos ofertados nos estabelecimentos de forma que contemple a carga horária e dias letivos prevista na Lei de Diretrizes e Bases 9394/96. Possibilita ainda organizar o planejamento escolar conforme calendário aprovado para cada período letivo, bem como disponibilizar campo específico para o registro do planejamento de turmas que é distribuído conforme o espaço físico da escola, com seus respectivos horários de funcionamento e quantidade de alunos atendidos.

Outro objetivo do Sistema SERE é o fornecimento de informações que servem de base para tomada de decisões ágeis e seguras relacionadas a problemas de teor educacional, ou seja, quando há dúvidas sobre a idoneidade e veracidade sobre alguma informação da vida educacional do aluno, esta pode ser sanada por meio de consulta ao sistema.

A intenção era concentrar em um único banco de dados tudo que fosse relacionado à vida escolar do aluno, bem como os amparos legais do estabelecimento de ensino para que pudesse estar em atividade ou cessado. E, ainda possibilitar a emissão de relatórios de verificação de inconsistência de dados, são informações que servem de base para viabilizar a implantação de um plano de ação que possa melhorar a qualidade do ensino.

Todo este trabalho possibilitaria à Secretaria de Estado da Educação, ao Núcleo Regional de Educação, ao estabelecimento de ensino, bem como a comunidade escolar e a sociedade conhecerem os dados estatístico-educacionais, tais como: percentual de aproveitamento por série e turno; índice de reprovação;

percentual de evasão escolar; registro de alunos portadores de necessidades educativas especiais, percentual de alunos que utilizam transporte escolar; que consomem merenda escolar entre outros.

Este também poderia ser considerado como um marco inicial na democratização das informações e transparência das ações desenvolvidas no âmbito educacional respaldada e promovidas pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná.

As especificidades do Sistema são vinculadas a organização dos dados gerados nas escolas, à racionalização das atividades burocráticas da secretaria escolar, instrumentalização das escolas com mecanismos que viabilizassem a comunicação com o sistema central. Através da capacitação dos trabalhadores em educação estes seriam responsáveis por alimentar o sistema no dia-a-dia da escola, para que nenhum dado fosse inserido de forma errônea e ainda viabilizar e informar aos gestores os equipamentos necessários para o bom funcionamento do Sistema SERE.

O sistema contribuiu efetivamente para facilitar algumas ações de governo, como por exemplo, prestar informações e subsidiar o planejamento organizacional da Rede Pública de Ensino, trazendo como benefícios informações para ações educacionais quando necessário.

Outro ponto contemplado foi à distribuição e identificação do porte das escolas, maior precisão na distribuição de material de expediente escolar (impressos, livro registro, pastas processos e etc.), controle, aquisição e distribuição da merenda escolar, levantamento e distribuição mais eficiente de livro didático, disponibilização de recursos financeiros, verificação da rede física escolar e base de dados informativos para o censo escolar.

Entre os anos de 1994 a 1999, o sistema foi instalado em todas as escolas estaduais, municipais, filantrópicas e particulares. Durante este período o Sistema SERE funcionava na versão *off line*, ou seja, as informações eram enviadas por disquetes para o Núcleo de Educação que em seguida enviava os dados para a Coordenação em Curitiba.

Em 2003 e 2004 a equipe da Companhia de Informática do Paraná (CELEPAR) começou a desenvolver em conjunto com o Fundo Educacional do Paraná (FUNDEPAR) o Sistema SERE WEB. Este sistema começou a ser

implantado nas escolas no ano de 2005 e desde então vem trabalhando no processo de migração de dados.

Observa-se, pois que a proposta de informatização foi cumprida, pois, todas as escolas públicas da rede pública do Estado já tiveram seus dados migrados para o SERE WEB, ficando de fora apenas as APAE's (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) e as escolas particulares.

No Núcleo Regional de Campo Mourão assim como nos demais núcleos do Estado estão operando na versão *off line* apenas as escolas que estão com documentação de reconhecimento em tramitação. As escolas particulares e as APAE's (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) terão os dados migrados em novo cronograma previsto para 2012.

Todo este processo foi beneficiado com o avanço tecnológico, pois, na medida em que a informática foi inserida nas repartições houve um processo diferenciado de controle das informações, ou seja, possibilitou maior qualidade na elaboração, expedição e arquivamento dos documentos e a comunicação se tornou mais ágil e eficiente. Percebe-se que a sistematização ocasionou a diminuição significativa na quantidade de impressos e também contribuiu para a transparência do trabalho.

Este contexto também foi percebido dentro do Núcleo Regional de Educação, porém com maior ênfase, visto que praticamente todos os setores que compõem a repartição dependem de informações fornecidas pelo Sistema SERE (Sistema Estadual de Registro Escolar) para direcionar suas atividades.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando os pontos apresentados pelos entrevistados, primeiramente foi possível constatar que todas as coordenações conhecem pelo menos o básico sobre o Sistema SERE e apontaram elevado grau de importância do mesmo, principalmente por ter sido ferramenta relevante na mudança da organização do Núcleo Regional de Educação. Todavia, a implantação do sistema por mais importante e benefícios que o mesmo tenha trazido ao NRE também teve seus entraves, assim como em qualquer organização que se inova.

É importante salientar que ao iniciar o projeto houve muita resistência e que embora haja boa vontade das pessoas em participar da coleta de dados, existe também o medo de se comprometer com suas respostas. Há um medo muito grande de dizer “eu não sei” ou “não considero importante” e esta dificuldade atrapalha um pouco de início, porém, deve ser encarada como um desafio e não como um problema impeditivo para prosseguir.

Observando os relatos das mudanças introduzidas estas se tornaram mais visíveis após a criação e sistematização dos dados estaduais dos alunos e estruturação técnica e pedagógica do tratamento dos dados, bem como o treinamento e disseminação dos objetivos do Sistema SERE. Isso se deve a clareza e exposição das informações, que até então era mais fácil sugerir dados incertos, pois, como o processamento destes era demorado na maioria das vezes não havia nada concreto de imediato bastava sugerir uma informação qualquer e o problema supostamente estaria resolvido e com o uso do sistema em tempo real, trabalha-se com informações reais e com resultados que apontam onde está à necessidade de atuar com mais atenção.

Embora o foco do estudo seja mais local, o parecer pode ser percebido como abrangente por ter uma metodologia de trabalho única dentro da organização do Estado do Paraná e o que diferencia é a forma como cada coordenador do setor direciona seu trabalho e se relaciona com sua equipe.

Para que os objetivos sejam alcançados é imprescindível que o coordenador tenha um relacionamento aberto e cooperativo e de respeito com a equipe. Para tanto é necessário que organize o sistema de trabalho de forma onde todos os envolvidos se sintam parte ativa da equipe, sendo assim, cada membro se apropria de cada uma das suas atribuições e desenvolve suas funções com total dedicação e eficiência. Em contrapartida é de igual importância o reconhecimento do esforço de cada um na sua individualidade e dos resultados alcançados pelo grupo, pois é este sentimento de pertencimento que motiva para o trabalho eficiente.

Cabe mencionar que os setores que compõem o Núcleo têm como objetivo cumprir as orientações emanadas da Secretaria de Estado da Educação, e traçar estratégias pedagógicas educacionais para acompanhar o rendimento escolar dentro da sua jurisdição. Sendo assim, os setores devem trabalhar em sintonia visando o mesmo objetivo e a avaliação dos coordenadores é fator contributivo para melhorar a prática no dia-a-dia.

E por este motivo se percebe que, a ansiedade apresentada por parte dos profissionais também perpassa pela necessidade de ser percebido e reconhecido como educador e este entendimento têm causado forte impacto na estruturação do trabalho em conjunto. Nota-se que toda a organização da secretaria escolar funciona como se fosse uma rede, uma teia em que todos estão ligados em torno de uma única meta que é garantir um aprendizado de qualidade e com menor número de falhas possível, este sim foi o grande avanço para as pesquisas educacionais. Esta observação foi consolidada o grupo pesquisado teve a percepção de que existem outras funções que podem ser tão importantes quanto as que desenvolvem, ou seja, houve um olhar diferente para o desempenho não apenas de suas atividades, mas também das atividades desenvolvidas por outros profissionais da instituição. Pode-se dizer que houve um despertar da consciência do que vem a ser um trabalho de liderança efetiva, que acarretou em um processo de valoração humana

A relevância em estabelecer o contato direto com os secretários escolares, foi pontual para o sucesso do trabalho, por ter proporcionado maior entendimento das dificuldades vivenciadas por eles em seu local de trabalho. Ao relatar as condições de trabalho, ficou claro que se sentem um tanto quanto desprotegidos, por ter acúmulo de funções e com recursos mínimos para sua execução. Outro fator observado é a falta de valorização do profissional e isso em alguns casos tem causado desmotivação, pois, são estes profissionais que preparam a abertura e o fechamento do período letivo e que durante todo o ano alimentam as informações necessárias para que o planejamento aconteça.

No entanto quando se trata de políticas públicas para trabalhadores em educação esta classe não é elevada da mesma forma das demais. Neste caso se existe um discurso de que todos os trabalhadores em educação são educadores, seria justo que tivessem seus vencimentos com correção de igual teor aos demais educadores e seus investimentos em qualificação profissional reconhecidos para elevação na carreira e isso. Nesse sentido ainda falta muito para que realmente estes profissionais sejam reconhecidos como educadores no sentido pleno da palavra.

Quanto às atribuições pertinentes ao Setor SERE, foi de grande importância esta retomada, pois, fez com que o grupo percebesse as falhas existentes no desenvolver de seu trabalho no dia-a-dia, visto que até então se acreditava que a falha estava apenas nas secretarias escolares. Houve ainda maior aproximação dos

funcionários do setor com os funcionários das escolas, provocando maior afinidade entre estes e agilidade no trabalho como um todo.

Não se pode afirmar que foi uma tarefa de fácil realização devido as resistências existentes, todavia, os conflitos foram gerenciados com cuidado e de forma harmoniosa, para que cada um pudesse interagir como achasse melhor e isso fez com que fosse estabelecido uma comunicação mais aberta entre o grupo e dentro do próprio Núcleo houve forte mudança na comunicação.

Pode se destacar ainda a pontualidade no cumprimento das datas de entrega de documentos, relatórios e manutenção do sistema. Esta mudança por parte dos secretários escolares foi visivelmente percebida, visto que a margem de erros das escolas jurisdicionadas ao NRE diminuiu significativamente e a preocupação dos profissionais em atender em tempo hábil também é significativa. É importante observar que esta mudança é consequência da mudança de comportamento do indivíduo que se percebe como parte responsável do processo de trabalho e incorporou a proposta de trabalho e por este motivo procura estar mais atento para que tudo aconteça de forma eficiente e com compromisso.

Praticamente todo o plano de trabalho da educação no Estado do Paraná é norteado pelas informações processadas no Sistema SERE WEB e por este motivo é importante formar, capacitar e valorizar todos os profissionais que atuam na educação, principalmente os agentes das secretarias escolares. Pois, a organização deste grupo demanda de muita atenção e responsabilidade na alimentação do sistema e os dados processados no SERE WEB é que compõe a demanda para contratação de professores e aponta dados que define o porte das escolas para o recebimento de recursos, é importante enfatizar que a maioria destes profissionais possui curso de nível superior e boa parte possui especialização, isso significa que se trata de um grupo qualificado intelectualmente.

É unânime entre os participantes que a informação sistematizada tem facilitado o trabalho de todos e contribuído para a eficiência e agilidade na realização dos processos pertinentes as suas atividades. Dos dados obtidos tanto com as coordenações como com os profissionais das escolas foi apresentado a comunicação como algo de extrema importância em qualquer que seja a organização, mas, em se tratando de educação é um tanto quanto necessária e foi ponto significativamente positivo na nova organização do trabalho.

Cabe salientar que com o avanço tecnológico as repartições públicas se reestruturaram de forma natural e no caso do NRE de Campo Mourão e suas escolas jurisdicionadas essa situação não foi diferente, pois, a totalidade dos entrevistados apontou a melhoria interna da comunicação como ponto principal no novo sistema de informação adotado e essa situação é respaldada nos depoimentos quando afirmam que embora seja muita atividade a ser realizada o que facilita o trabalho é a informatização, ou seja, as tecnologias é um instrumento valioso para agilizar o trabalho.

Alguns ressaltaram que pelo fato das informações se encontrarem centralizadas no Sistema SERE WEB e por haver um acompanhamento sistêmico da manutenção dos dados, houve um aumento da credibilidade dos dados disponibilizados. Também ficou evidente que o planejamento da estrutura física das escolas tem sido viabilizado por meio das informações fornecidas pelo sistema, bem como o controle da distribuição da merenda e a organização do transporte escolar público.

Desta forma, constatou-se que a aplicabilidade do Sistema SERE WEB tem contribuído positivamente na mudança da organização do Núcleo de Educação e das escolas, pois para que o trabalho fosse realizado a contento todos tiveram que sair da sua área de conforto e porque não dizer de comodismo, para dialogar com outros setores acerca de informações para nortear suas atividades. A cultura e a crença de deixar tudo para ser feito na última hora sem muito planejamento caiu por terra, visto que qualquer ação que seja pensada necessita ser planejada com a equipe de trabalho e seu gestor. Sendo assim, é notável a mudança no comportamento dos profissionais que tem se encontrado em situação de extrema necessidade em dialogar com os demais servidores de seu local de trabalho e este entrosamento da equipe de trabalho tem sido positivo nos resultados apresentados pelas escolas e refletido nas ações do NRE.

No comportamento organizacional o impacto se refere ao estabelecimento da comunicação interna e externa que melhorou expressivamente e com isso existe mais abertura entre os setores, escolas, Secretarias Municipais de Educação e Coordenação em Curitiba e como em qualquer organização é importante primar por uma comunicação de qualidade.

Havia uma cultura de que apenas o gestor e o educador docente era o detentor da informação correta e a abertura para o diálogo mostrou que todos

podem aprender e planejar juntos e que o educador funcionário colara tanto quanto os demais. Outro fator impactante foi à busca pela ampliação do conhecimento, foi preciso abandonar o comodismo para ter condições de desenvolver um trabalho eficiente e lutar pelos seus direitos. Nesse sentido a formalidade não deixa de existir, ao contrário, ela torna-se um pouco mais acentuada, porém, com característica de organização necessária a todos e não algo imposto para complicar o trabalho e da mesma forma percebe-se que o grupo entendeu a importância de abolir o conhecido jeitinho brasileiro que era dado para resolver qualquer que fosse a situação que tivesse ficado sem resolver e com isso também elimina a cultura de que tudo de errado que ocorre foi o funcionário quem fez, é evidente a organização dos funcionários para serem reconhecidos e tratados como educadores..

A implantação do Sistema SERE WEB proporciona acesso a informações em tempo real, todavia, a manutenção do sistema exige maior comprometimento e compromisso por parte dos gestores e dos funcionários responsáveis por alimentar os dados e essa postura também pode ser avaliada como impactante na cultura do NRE. Isso significa que a compilação dos dados e o acompanhamento feito pela coordenação estadual em Curitiba tende a diminuir a prática do “jeitinho”, ou seja, de certa forma tem disciplinado o trabalho nas secretarias escolares, dando mais confiabilidade nos dados obtidos no Sistema SERE WEB. Podemos dizer que é um benefício do avanço tecnológico e este impacto é teorizado por Sanchez e Araújo (2003, p. 15) ao dizer que: “o impacto da TIC sobre o uso do tempo é evidente. Quando se usa a Tecnologia da Informação e Comunicação, o fluxo de informações liberta-se da verticalização hierárquica burocrática e torna-se horizontal, reduzindo o tempo necessário para o exercício da gestão administrativa”.

É salutar reconhecer e frisar que embora haja muita discussão acerca do papel do trabalhador em educação e de que este termo se refere tanto ao docente quanto ao funcionário que atua na educação, ainda falta muito para que a prática seja relacionada com a teoria.

Todo o processo de capacitação que foi realizado em duas etapas com o mesmo grupo, foi explicitado a importância de manter um bom relacionamento interpessoal, a fim de obter melhores resultados na execução das atividades e também a extrema necessidade de trabalhar em equipe, de o grupo ter espírito de equipe para que possam se ajudar e crescer mutuamente com ética e organização.

Passado uns meses foi notável o resultado, visto que em abril o índice de inadimplência quanto ao cumprimento de datas era de mais de 50% e atualmente praticamente todos tem cumprido os prazos rigorosamente e com um número reduzido de erros. Percebe-se que houve assimilação do que foi proposto e apresentado no decorrer das duas etapas de capacitação e também aprenderam a utilizar o registro de atividades por meio de correspondência eletrônica.

Nada disso teria ocorrido se não fosse à iniciativa de ouvir as necessidades destes profissionais para desenvolver um plano de capacitação com o objetivo de suprir tais necessidades.

Muitos são os desafios numa organização para se mudar aspectos organizacionais, no setor público esse desafio se torna ainda mais delicado, existem funcionários que com o passar dos anos se acomodam e não acreditam na organização e por ser concursados não sentem vontade de mudar, estão sempre colocando barreiras e dificuldades para aceitar qualquer tipo de mudança, mesmo que sejam para melhorar o seu ambiente de trabalho, sua qualidade de vida, como as mudanças começam e se fazem através das pessoas, esse é um dos desafios, envolver os colaboradores para que sejam agentes ativo na mudança.

Atualmente se vive em momentos de transformações e inovações tecnológicas, e o setor público deve acompanhar essas mudanças para estar cada vez mais próximo do cidadão e da eficiência necessária para bem atendê-los. Para tanto se faz necessário que os funcionários públicos, tenham consciência dessa nova era, não querendo por motivos pessoais, interromper esse processo, há uma necessidade de pessoas comprometidas com a comunidade e que estejam abertas as inovações contribuam de fato para que a cultura organizacional seja algo sentido por todos os colaboradores no desenvolvimento de suas atividades. É imprescindível que o desenvolver das funções não seja meramente técnico, mas, também humano.

Sendo assim, além de formar a equipe é preciso ter *feeling* para perceber as necessidades de seus membros e jamais esquecer que se trata de pessoas com os mais variados anseios, onde tudo que fazem na vida profissional é para realizar os sonhos pessoais e este pode ser um motivador importante na hora de planejar e investir no profissional. E este contexto se remete não apenas as empresas, mas também as instituições públicas principalmente as educacionais, que atualmente tem apresentado propostas de uma gestão mais democrática, portanto, cabe ao gestor elencar todos os pontos importantes para obter um bom resultado e colocar em

prática junto com a equipe, sem esquecer-se de fazer o acompanhamento diário da prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO

Com base nos resultados obtidos ficou evidente que como em toda organização, as mudanças sempre geram conflitos entre os envolvidos, com o Núcleo Regional de Educação não foi diferente, houve rejeição, comodismo e resistência em alguns momentos, enfim aspectos que conduzem para que as mudanças não ocorram.

Todavia, houve uma gestão de conflitos harmoniosa de forma a motivar as pessoas que estavam travando os avanços, para que estas pudessem tomar conhecimento da importância das mudanças e dar sua contribuição, partindo do pressuposto que quando conhecemos e compreendemos, as rejeições diminuem ou até mesmo desaparecem.

Quando os gestores iniciam seu planejamento de trabalho nas organizações e nada fazem para mudar o que está imposto desde longa data sendo gerido da mesma forma, acaba por alimentar a prática de uma cultura retrógrada e muitas vezes arcaica. Agindo desta forma não abre espaço para ver o novo, se fecham, e quando uma nova gestão começa disposta a mudar, a inovar e desempenhar de fato uma administração eficiente, ele encontra barreiras nesses colaboradores e isso atrasa os processos de mudança.

Tal postura de resistência são traços culturais arraigados em cada colaborador e fazê-los ver além é algo que deve ser bem trabalhado, e isso é o que ocorreu no órgão analisado. Foram anos de realização de trabalho manual, onde os resultados demoravam a aparecer e um sistema de trabalho fragmentado, onde cada um tabulava as informações que precisa a sua maneira e de acordo com sua necessidade. Não existia uma ligação aberta de informações entre o setor e as escolas e em alguns casos dentro das secretarias escolares também não havia comunicação estabelecida entre os funcionários administrativos que atuam nas secretarias.

Desta forma conclui-se que a proposta de formação com vistas a capacitar foi algo de suma importância para mudança organizacional do Setor SERE do Núcleo Regional de Educação e das secretarias escolares, principalmente porque era uma necessidade percebida por todos e também pela Chefia do Núcleo. Este processo de trabalho é relevante na história do Núcleo de Educação de Campo Mourão por ter

causado grande impacto na comunicação e estruturação das mais diversas ações desenvolvidas pelo órgão. Trata-se de uma quebra de paradigmas onde foi possível estabelecer o trabalho em equipe com espírito de grupo e liderança eficiente dentro do setor, entre os setores do Núcleo, entre Núcleo e escolas e entre Núcleo e Secretarias Municipais de Educação.

Assim, a eficácia das informações necessárias em tempo real, proporcionada pelo compromisso com que seus responsáveis às executam faz com que os profissionais da educação que atuam com a meta de disponibilizar um ensino de qualidade tenham a consciência de que isso só é possível quando todos pactuam do mesmo ideal e trabalham com a mesma dedicação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), **NBR-14724**. Informação e documentação: formatação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro, (jan/2006)

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), **NBR-6023**. Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a. (Ago/2002)

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES; UAB, 2010.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. SENAC, 2004.

CASTELO BRANCO, Valdec Romero. **Comida, sexo e administração**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

COSTA, Silvia Generali da; VIEIRA, Leandro e RODRIGUES, Jorge Nascimento (Org.). **Gestão da Mudança: explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional, grandes temas em debate.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.31, n. 3, p-73-82, jul./set. 1991.

GASPARIN, João Luiz. **Uma didática para a pedagogia histórico-crítica.** Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A., FERREIRA, M das G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

LUCK, Heloisa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional.** 21.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

LUCK, Heloisa. **A escolar participativa: o trabalho do gestor escolar.** Heloisa Luck [et al] – 6.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3.ed. São Paulo: Ática, 2003.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SOUVENIR, Maria Graczyk Dornelles (Org.). **Relações públicas: quem sabe, faz e explica.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

TAKESHI, Tachizawa; FERREIRA, Victor C. Paradela e FORTUNA, Antonio A. Mello. **Gestão com pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

THIOLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.