

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Escola Pós-Graduada de Ciências Sociais
Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

**Implantação de sistema de informatização de processos na Secretaria de
Desenvolvimento Urbano de Guarulhos**

SILVIA APARECIDA ZENERATO RAMAZZINI

São Paulo

2014

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Escola Pós-Graduada de Ciências Sociais
Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

SILVIA APARECIDA ZENERATO RAMAZZINI

**Implantação de sistema de informatização de processos na Secretaria de
Desenvolvimento Urbano de Guarulhos**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
elaborado como requisito parcial
para conclusão do Curso de Pós-Graduação
em Gestão e Políticas Públicas oferecido
pela Fundação Perseu Abramo em parceria
com a Fundação Escola de Sociologia e
Política de São Paulo.

Orientadora: Prof^ª D^{ra} Maria Cristina Briani

São Paulo

2014

AGRADECIMENTOS

À Prof^a Prof^a D^{ra} Maria Cristina Briani por sua orientação carinhosa.

A meu marido pelo apoio incondicional e toda ajuda.

Aos meus filhos Nathaly e Renan pela paciência e carinho.

Aos meus amigos que me deram uma força e que de alguma forma contribuíram para realização deste trabalho.

RESUMO

Neste trabalho buscamos apresentar um diagnóstico de assuntos relativos ao tema em questão onde estão envolvidos os servidores da Secretaria de Desenvolvimento Urbano de Guarulhos, seus processos e suas práticas no serviço diário. Objetivamos na pesquisa identificar a maneira de como os servidores desta secretaria trabalham atualmente e como a informatização poderá ajuda-los e ajudar a população da cidade. Este trabalho foi realizado analisando os conceitos de teorias das aulas apresentadas durante o curso, tais como: “Estado, administração pública e a gestão democrática e popular”, “A capacitação de gestores públicos: uma aproximação ao problema sob a ótica da Administração Política”, apresentado pelo professor Renato Dagnino; “O modo petista de governar: origens e história”, apresentado pelo Prof. Eduardo Tadeu, além dos exercícios e fóruns realizados nas aulas aplicadas. A Pesquisa foi realizada por meio de um questionário onde os servidores responderam, além de pesquisa junto aos servidores do DIT vinculado à Secretaria de Governo. Realizamos este trabalho com a finalidade de diagnosticar onde teremos mais facilidade de implantar a informatização dos processos e onde teremos necessidade de preparar os servidores para trabalhar com essa nova ferramenta.

Palavras-chave: Informatização – Gestão de Pessoas - Eóí Pietá – Administração – Modernização – Guarulhos – Desenvolvimento Urbano de Guarulhos.

LISTA DE SIGLAS

DIT – Departamento de Informática e Telecomunicação

SDU – Secretaria de Desenvolvimento Urbano

ESAP – Escola da Administração Pública

Sumário

INTRODUÇÃO	1
1 - A TECNOLOGIA NO BRASIL	3
2 - A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA PARA O SERVIDOR PÚBLICO	3
3 - A INTEGRAÇÃO COM OUTROS SETORES	4
4 - MODERNIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	4
5 - O PAPEL DA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO	5
6 - A TECNOLOGIA NA SDU.....	5
7 - DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	6
7.1 - Sobre o que falaremos	6
7.2 - Qual a abrangência do tema	6
7.3 - O que pretendemos com esses levantamentos	6
8 – ETAPAS DO TRABALHO	7
8.1 - As etapas que teremos.....	7
9 - FORMAS DE COMO CHEGAMOS ÀS INFORMAÇÕES.....	7
10 - MÉTODOS PARA COLETA DE DADOS.....	7
11 - CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO EM GUARULHOS	8
12 - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESAP- EM GUARULHOS.....	8
13 - A NECESSIDADE DO CONHECIMENTO TÉCNICO.....	9
14 - DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAS	9
15 - A TECNOLOGIA COMO FERRAMENTA PARA ATENDER O SERVIDOR E POPULAÇÃO.....	10

16 - A IMPLANTAÇÃO DA TECNOLOGIA.....	10
17 - TECNOLOGIA DA PREFEITURA E DA SDU.....	10
18 - FERRAMENTA DE CONTROLE PARA GERIR BEM SEUS RECURSOS.....	11
19 - DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES PARA A INFORMATIZAÇÃO NA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO DE GUARULHOS.....	11
20 - INFORMAÇÕES LEVANTADAS PARA O DIAGNOSTICO.....	12
21 - PROPOSTA PARA LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	12
22 - PASSO A PASSO PARA O TRABALHO DE ANALISE.....	13
23 - ESQUEMA SINTÉTICO DO TRABALHO.....	14
24 - SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	14
25 - ORIGEM DAS DEMANDAS OU PRESSÕES QUE CONDICIONAM O FUNCIONAMENTO COTIDIANO.....	15
26 - TIPOS DE PROBLEMAS OU TAREFAS QUE DEMANDAM A ATENÇÃO DA EQUIPE DIRIGENTE.....	16
27 - OBJETIVOS A ALCANÇAR.....	16
28 - AÇÕES PROPOSTAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS.....	16
29 - PRINCIPAIS AÇÕES PARA REORGANIZAÇÃO DA SECRETARIA.....	17
30 - NIVEL ESCOLAR DOS SERVIDORES DA SDU.....	17
31 - EQUIPAMENTOS DE TRABALHO.....	18
32 - SOFTWARE OU PROGRAMAS.....	18
33 - SISTEMA SDU ONLINE.....	19
34 - FLUXOS E PROCEDIMENTOS DE TRABALHO.....	19

35 - BANCO DE DADOS	20
36 - CAPACITAÇÕES NA SDU	20
37 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	24

INTRODUÇÃO

O Brasil é, realmente, um país predominantemente urbano, e que se urbaniza mais e mais, em grande velocidade.

A Lei Federal de Desenvolvimento Urbano instituída através do Estatuto da Cidade regulamenta o capítulo “Da Política Urbana” da Constituição Federal. Lei de âmbito nacional que contém normas gerais de Direito Urbanístico a serem observadas e aplicadas pela União, Estados e Municípios.

As diretrizes gerais e os instrumentos de política urbana previstos no Estatuto da Cidade formam um complexo de normas que permitem o racional aproveitamento do solo urbano, planificando a vida em comunidade, dando à propriedade sua função social, com o objetivo de melhoria da qualidade do meio ambiente urbano, em todas suas dimensões.

O município de Guarulhos é a 8ª cidade mais rica do Brasil e possui uma produção que representa mais de 1% do produto interno bruto de acordo com a Prefeitura (2011). Tem uma população de 1.299.283 habitantes segundo estimativa do IBGE (2009) e localização geográfica privilegiada pela proximidade de São Paulo.

Nesta pesquisa trabalhamos um tema com foco no comportamento humano em um órgão da administração pública direta frente às novas tecnologias, por ser este um assunto que permeia as reuniões sobre as ações, funções, objetivos daquele órgão. Como não será realizado um estudo aprofundado acerca do problema relacionado ao assunto em questão ou com a finalidade de propor uma melhoria que possa ajudar a reverter o quadro atual de resistência ou facilidade em lidar com novas tecnologias, apenas daremos um relato da atual situação.

Além disso, trata-se de um tema de relevância, pois os resultados de uma má gestão pública trazem impacto negativo sobre a sociedade em geral, e esta, por sua vez, demanda soluções. Soluções estas que podem ser encontradas por meio de otimização nos processos e um foco na melhoria na qualificação ou requalificação do servidor público.

Neste trabalho não objetivamos ditar as técnicas de como foi aplicado às instruções do novo sistema que será implantado. Pretendemos identificar os principais problemas de desenvolvimento em relação à tecnologia junto a gerência de pessoas, analisando os aspectos administrativos pertinentes que se enquadrem.

Por muito tempo as repartições públicas da cidade de Guarulhos vêm trabalhando quase que na era primitiva em relação aos recursos tecnológicos dos dias de hoje.

A Secretaria de Desenvolvimento Urbano não desenvolve o trabalho que deveria, que é pensar política pública na área de desenvolvimento e controle urbano, seja na fiscalização, no licenciamento de prédios e atividades econômicas, no abastecimento ou ainda na gestão urbana (gestão de área pública, diretrizes, instrumentos urbanísticos, gestão de informação e etc).

Os funcionários por sua vez, aqueles que conhecem os procedimentos de trabalho por estarem na administração há um bom tempo, estão quase que acomodados ou mantêm uma certa resistência às novas ferramentas de trabalho. A Secretaria de Desenvolvimento Urbano está começando a implantar banco de dados para capacitação tecnológica de seus funcionários e serviços.

Alguns departamentos da administração já iniciaram suas atividades com a tecnologia e com funcionários contratados com qualificação para este fim, que é o caso do Fácil, (local onde se concentra todos os serviços que a Prefeitura disponibiliza aos munícipes para resolverem suas pendências com a administração pública municipal).

Antes de iniciarmos os trabalhos específicos da Secretaria de Desenvolvimento Urbano na cidade de Guarulhos, vamos explanar um pouco sobre a tecnologia no Brasil, sobre a importância desta tecnologia para o servidor público, da integração entre os setores e também sobre a modernização na administração pública.

1 - A TECNOLOGIA NO BRASIL

Com os avanços da tecnologia o cidadão está mais bem informado sobre seus direitos, ciente inclusive de que tem direito a serviços públicos cada vez menos emperrados e mais rápidos. Como boa parte das tecnologias, o desenvolvimento da internet também começou para fins militares. Em plena Guerra Fria, os Estados Unidos buscavam uma forma descentralizada de comunicação e armazenamento de dados, que continuasse ativa mesmo que parte dela fosse bombardeada.

A Era da Tecnologia da Informação transformou a informática no grande pilar dos negócios das empresas, sejam elas privadas ou públicas, mas é importante deixar claro que tecnologia por mais avançada que seja, não é a "tábua de salvação" de nenhum negócio. É preciso entender claramente qual a sua aplicação específica. A tecnologia pela tecnologia, simplesmente, já tem uma longa história de desencontros, mal entendidos e desperdício nas organizações.

Hoje ter controle sobre informações, saber utilizá-las e principalmente divulgá-las com o objetivo de educar para melhorar, é promover Gestão do Conhecimento. Consequentemente, o gestor agora precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes.

2 - A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA PARA O SERVIDOR PÚBLICO

O cargo de servidor público sempre foi muito cobiçado. A cada novo concurso, milhares de candidatos buscam uma vaga. Mesmo sendo rotulados por parte da sociedade como tendo pouco prestígio moral, a história mostra que são esses servidores,

na verdade, os grandes responsáveis pela manutenção e organização dos serviços prestados pelo poder público, em qualquer nível.

A imagem que muita gente ainda tem do servidor público é aquela mesma, da burocracia clássica, muito lembrada pelos papéis entulhados, os carimbos ali ou acolá, os processos aguardando análises para enfim serem dados os devidos encaminhamentos, etc. Ou seja, é a visão pessimista do servidor com carimbo na mão, agilizando as coisas, na medida do possível, levando-se em conta que na administração pública nem sempre significa o rápido, ou sequer o menos demorado.

3 - A INTEGRAÇÃO COM OUTROS SETORES

A necessidade de integração de diversos setores das organizações públicas, para melhorar o planejamento e gerenciamento dos municípios, possibilitando o cruzamento de informações dos órgãos envolvidos de forma mais precisa e com ferramentas adequadas está exigindo atualização tecnológica visando muitos outros benefícios como ganho de produtividade, redução ou eliminação de custos e riscos, qualidade na execução de tarefas, precisão nos projetos desenvolvidos, facilidade na armazenagem de dados, agilidade no atendimento e qualidade nos serviços prestados.

4 - MODERNIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública passa, atualmente, por uma reformulação. O foco passou a ser o serviço entregue, a eficiência e a redução de custos. Porém, a Gestão por Processos não auxilia somente o ganho de eficiência e a redução de gastos, mas apoia a tomada de decisão com maior celeridade e auxilia na documentação de normas e procedimentos administrativos.

Modernização é um conceito no âmbito das ciências sociais que refere-se ao processo pelo qual uma sociedade, através da industrialização, urbanização e outras

mudanças sociais torna-se moderna em aparência ou comportamento, transformando completamente a vida dos indivíduos que a constituem.

5 - O PAPEL DA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano tem por finalidade promover a qualificação e requalificação urbana, através do ordenamento físico e territorial, visando o desenvolvimento econômico/social tentando equacionar a importância do crescimento da cidade com a importância da qualidade de vida de quem nela reside, garantindo assim uma harmoniosa convivência urbana entre os diversos atores da cidade.

6 - A TECNOLOGIA NA SDU

Para atender às diretrizes do governo federal em dar agilidade e transparência às ações de governo, da eliminação do papel e dos trâmites processuais, etc.

Considerando a necessidade de interação homem-máquina e que na administração pública os funcionários lidam diretamente com o público, a secretaria de desenvolvimento urbano necessita de uma base comum de informações para promover uma linguagem por meio da qual as pessoas possam compartilhar seu entendimento e agilizar as respostas de processos, ter controle, facilidade de acesso e manter um gerenciamento integrado e ágil nas respostas dando maior segurança e rapidez nas tomadas de decisões e passando a ser um diferencial para atingir os objetivos desejados.

Para auxiliar nessa mudança associaremos a tecnologia toda uma mudança de procedimento de trabalho, do modo como as pessoas hoje fazem os serviços, entendendo os por quês dos atuais fluxos, as relevâncias das informações requeridas e prestadas e culminando no redesenho dos processos de trabalho de um amplo programa

de capacitação gerencial técnica e comportamental para os diversos níveis do quadro da secretaria.

Por isso, a modernização através da revisão dos processos de trabalho e capacitação de pessoas no uso da tecnologia da informação irá auxiliar na verificação de quando, onde e como melhorar os processos, eliminando as atividades que não agregam valor, bem como identificar as oportunidades para a simplificação dos mesmos.

Serão apresentados os procedimentos metodológicos para levantamento através de questionário e entrevista com os servidores no intuito de verificar onde ocorre o maior número de resistência, insatisfação e motivação quanto às mudanças.

7 - DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Para o desenvolvimento deste trabalho, seguimos a forma descrita abaixo:

7.1 - Sobre o que falaremos

Falaremos sobre a implantação da informatização nos processos da secretaria de Desenvolvimento Urbano de Guarulhos.

7.2 - Qual a abrangência do tema

Levantaremos todas as informações referente à informatização dos processos e os funcionários no que tange sobre conservadorismo, dificuldades técnicas e comportamentos e resistência com novas tecnologias.

7.3 - O que pretendemos com esses levantamentos

O intuito será ter em mão um diagnóstico do que a informatização irá trazer de benefícios no que diz respeito a agilidade das informações, o ganho de tempo para resolver problemas e como está preparado os servidores para enfrentar essa necessidade.

8 – ETAPAS DO TRABALHO

8.1 - As etapas que teremos

- Levantaremos quais os serviços ou processos que podem ser informatizados.
- Faremos pesquisa junto aos servidores para obter informações de conhecimento de informática.
- Levantaremos com os gestores as necessidades de cada departamento.
- Analisaremos o sistema existente que é o SDU Online o porque não está sendo usado.

9 - FORMAS DE COMO CHEGAMOS ÀS INFORMAÇÕES

Foram realizadas pesquisas junto aos servidores de cada departamento, foram feitas reuniões com os gestores para obter informações mais detalhadas. Outra fonte de informação que fomos atrás foi a do departamento de Informática da Prefeitura para saber o porquê que o sistema já existente não está sendo usado.

10 - MÉTODOS PARA COLETA DE DADOS

- Pesquisa junto aos funcionários de cada departamento (APÊNDICE A - Questionário).

O universo da pesquisa foi composto pelos servidores da Secretaria de Desenvolvimento Urbano de Guarulhos, pelo servidores da Departamento de Informática e principalmente pelas informações do Secretário da pasta para ter um visão mais próxima do que estamos procurando.

11 - CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO EM GUARULHOS

Para o secretário de administração e modernização da Prefeitura de Guarulhos Vitor Kleber, o Programa de Capacitação dos servidores e das servidoras, desenvolvido pelo Departamento de Modernização Administrativa e pela Escola de Administração Pública – ESAP da Secretaria de Administração e Modernização tem como objetivo desenvolver competências na prestação de serviços públicos de qualidade, aperfeiçoando o servidor como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento do pensamento crítico, garantindo seu aprimoramento profissional e permitindo-lhe acompanhar de forma autônoma e crítica, as mudanças que caracterizam a produção do nosso tempo.

Para aplicar o plano a secretaria estipulou 2 etapas: a primeira consiste em cursos que têm como objetivo o desenvolvimento e aprofundamento das competências em gestão e a segunda etapa consiste no ciclo de palestra que pretende fomentar a discussão e a reflexão sobre gestão pública. Segundo Vitor, a capacitação do servidor público passa também pelas secretarias que têm a função de qualificá-los com os assuntos pertinentes a elas.

12 - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESAP- EM GUARULHOS

Uma proposta de Governo Democrático Popular foi implantada em Guarulhos em 2005 na gestão do então prefeito Elói Pietá através do Decreto 23537/05 | Decreto nº 23537 com o intuito de promover, desenvolver e coordenar as ações de capacitação que forem definidos pelo governo.

A ESAP tem a função de auxiliar as unidades de recursos humanos dos órgãos da administração, direta e indireta, na implantação e desenvolvimento das ações de capacitação direcionadas ao atendimento das necessidades específicas das secretárias. Ela cria hoje mecanismos de incentivo à atuação dos servidores e empregados públicos no papel de facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação.

Apesar de conter na lei de criação da ESAP uma grande quantidade de propostas e que contemplaria na íntegra o que queremos para uma administração Democrática Popular, deu para notar que não se atingiu ou não conseguiram desde a sua criação há 9 anos colocar em prática todas essas propostas o que para os gestores do DRH até o momento é uma frustração.

13 - A NECESSIDADE DO CONHECIMENTO TÉCNICO

O modo como o Partido dos Trabalhadores implantou de administrar a cidade de Guarulhos trouxe uma necessidade de preparar melhor tecnicamente os servidores municipais, pois começou a se exigir mais conhecimentos específicos nas atribuições de cada um. Essa formação tinha o intuito de fazer com que os servidores conhecessem melhor as necessidades dos servidores nas suas áreas de trabalho e também que entendesse s problemas da sociedade e fizesse com que os servidores estivessem preparados para atender bem a população trazendo-as para ficar mais próxima do governo.

14 - DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAS

Houve forte investimento na valorização do funcionalismo através da ampliação de capacitações e qualificação profissional, revisão de planos de carreira, melhoria de ambientes e equipamentos de informática e estabelecimento de política de saúde e segurança para os servidores. Também se destaca a instituição de canal de comunicação com o funcionalismo através da Comissão permanente de Negociação, envolvendo representantes do Governo e do Sindicato.

15 - A TECNOLOGIA COMO FERRAMENTA PARA ATENDER O SERVIDOR E POPULAÇÃO

A SDU terá de fazer da informática uma ferramenta a favor do cidadão, controlando seus recursos de tecnologia com mão de ferro. Por trás deste empenho está à luta para recuperar a autoestima e qualidade de serviço do funcionalismo público.

16 - A IMPLANTAÇÃO DA TECNOLOGIA

Como na iniciativa privada, na SDU esta pensando sobre o "foco no cliente". E o cliente é o cidadão. Assim começa a nascer um programa que tem como bases o resgate do verdadeiro papel do estado, a recuperação da autoestima dos servidores públicos e a melhoria na prestação de serviços.

17 - TECNOLOGIA DA PREFEITURA E DA SDU

Quando se fala em melhoria da qualidade em serviços, tudo se resume à melhoria dos processos. E esta claro que isso passa obrigatoriamente pela tecnologia. O objetivo principal é usar a informática para mudar o modelo burocrático e passar para o modelo gerencial público. Não basta pequenas alterações. Temos que mudar tudo.

Por exemplo, o atendimento à população é feito de forma primitiva em pequenas "lojas". Lá a burocracia impera e o cidadão permanece dias aguardando respostas. É preciso derrubar um sistema como este e construir outro, sobre novos fundamentos.

O departamento de Tecnologia da Informação da Prefeitura começou levantar informações sobre o sistema SDU Online que não está em funcionamento. A missão desta equipe é preparar a estrutura de informática da secretaria para suportar as mudanças necessárias. Hoje a rede da Prefeitura possui cerca de 1000 desktops conectados e mais de 25 servidores, sendo a maioria Windows NT, mas contam também

com SCO Unix, Linux Red Hat e Unix Free. A expectativa é que a rede continue crescendo para atender à demanda da prefeitura. O desafio por trás de tudo isso é a gestão da informática para apoiar a gestão e tomada de decisão na Secretaria de Desenvolvimento Urbano.

18 - FERRAMENTA DE CONTROLE PARA GERIR BEM SEUS RECURSOS

Os investimentos normalmente são altos e o custo de propriedade de um microcomputador pode ser transformado em uma grande despesa, difícil de ser absorvida. Multiplicando-se pelo número de computadores em rede, o custo de manutenção, sem o cuidado devido, torna-se simplesmente inviável.

A Secretaria precisa de um sistema de porte, com escalabilidade, amigável, com integração total entre seus módulos, capaz de colocar mais informações em uma mesma console e que executasse as rotinas automaticamente.

Antigamente usávamos oito pessoas para fazer a distribuição de software entre todas as máquinas da rede e ainda demorava cerca de uma semana. Hoje, com um operador, demoramos apenas meio dia para instalar novas versões de software em, pelo menos, 500 máquinas".

Sua grande missão é manter a disponibilidade dos recursos de informática para todas as secretarias e órgãos municipais, especialmente para os tomadores de decisões.

19 - DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES PARA A INFORMATIZAÇÃO NA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO DE GUARULHOS

Dado que o processo de reformulação de uma Secretaria deve ser iniciado por um maior conhecimento da situação que se pretende transformar, foi efetuado levantamento inicial da realidade de funcionamento, associado aos conhecimentos acumulados pela equipe dirigente e técnico administrativo o que permitiu a formulação

de uma proposta de trabalho coerente e viável, no que se referia aos recursos necessários a sua implementação.

Para que se tivesse uma coleta de dados mais próximo da necessidade, algumas etapas foram seguidas.

20 - INFORMAÇÕES LEVANTADAS PARA O DIAGNOSTICO

1. A necessidade de adequação da divisão do trabalho da chefia;
2. Problemas em vários serviços internos e com o pessoal de apoio: expediente, secretarias, recepção, o que evidenciava a necessidade de reorganização dos fluxos de trabalho e capacitação de pessoal;
3. A tramitação, o acompanhamento de processos e a seleção de documentos que chegavam em volume considerável;
4. A divisão e integração do trabalho interno não ocorriam, acarretando tanto duplicidade como acúmulo de tarefas e re trabalho,
5. A necessidade de instituir equipes para discussão coletivas de problemas específicos.

21 - PROPOSTA PARA LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Identificada a necessidade de debater e de buscar aprimoramento no processo decisório no âmbito da Secretaria de Desenvolvimento Urbano, o trabalho de análise foi participativo e crítico, envolvendo, inicialmente o núcleo da equipe dirigente, e buscando:

1. Debater o funcionamento cotidiano da Secretaria e abrir espaço para que insatisfações e problemas fossem explicitados e discutidos;
2. Construir coletivamente, com o debate focado nas restrições ao funcionamento da equipe dirigente, alternativas de ações e novos arranjos nos fluxos de trabalho.

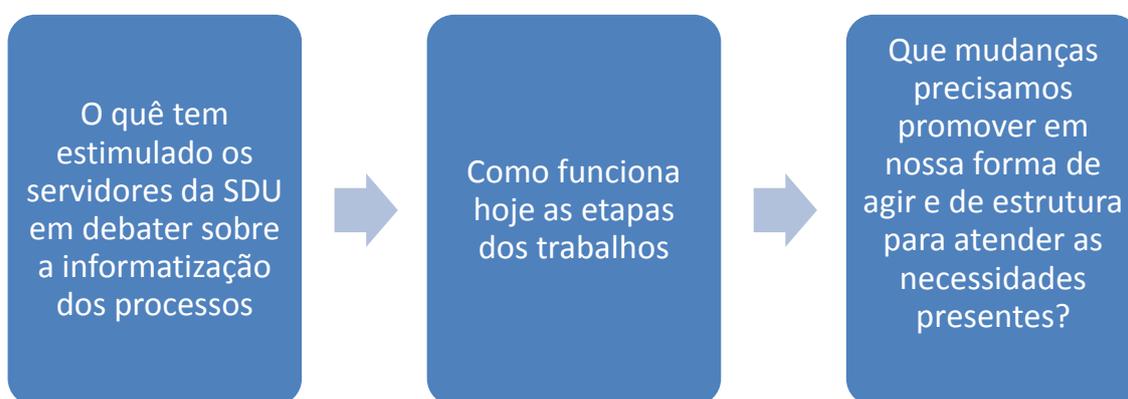
22 - PASSO A PASSO PARA O TRABALHO DE ANÁLISE

A seguir, apresentamos o “passo a passo” estabelecido para o trabalho de análise da situação encontrada.

1. Foi formalizado junto ao dirigente um grupo de trabalho com apoio externo para conduzir a discussão sobre necessidades, problemas e insatisfações com o funcionamento dos trabalhos, que serviram de base para apontar possibilidade de melhoria;
2. Foram definidos como participantes desse grupo os ocupantes de cargos em comissão junto ao gabinete, bem como aqueles em nível de direção de departamento;
3. Foi iniciado o processo com uma discussão sobre o trabalho cotidiano, visto que todas as demandas, funções, rotinas e procedimentos já eram do conhecimento comum na equipe, foram buscadas respostas à seguinte pergunta: “O que tem pressionado o funcionamento dos trabalhos para informatização?”
4. Após a análise e organização das respostas a esta pergunta o grupo iniciou discussão, tendo como base a pergunta orientadora: “Como tem funcionado os trabalhos?”
5. Ampliando ainda mais o envolvimento da equipe, foram chamados os servidores técnicos/administrativos para uma reflexão sobre as atividades desempenhadas a partir de respostas a três perguntas: O quê faz? O que faz e não deveria fazer? O que precisa para fazer?

Esse conjunto de passos é o ponto de partida para a equipe da Secretaria de Desenvolvimento Urbano iniciar a formulação de uma proposta para revisão de sua estrutura de procedimentos de trabalho com base em informação qualificada, que oriente essa mudança para informatização.

23 - ESQUEMA SINTÉTICO DO TRABALHO



24 - SITUAÇÃO ENCONTRADA

Nas reuniões realizadas com os gestores responsáveis por cada departamento alguns problemas que aumentam a pressão sobre a Secretaria e interferem no processo decisório foram detectados, como segue abaixo:

a) definição parcial de funções e atribuições, superposição de papéis e de responsabilidades entre os membros da equipe da Secretaria, com verificação de resultados e cumprimento de tarefas de maneira assistemática e parcial;

- b) atendimento deficiente ao público;
- c) inadequação do arranjo do espaço físico;
- d) tramitação deficiente de processos e de expedientes;
- d) obstáculos ao acesso às informações e dados relativos à Secretaria junto a outras secretarias.

25 - ORIGEM DAS DEMANDAS OU PRESSÕES QUE CONDICIONAM O FUNCIONAMENTO COTIDIANO

- a) solicitações de informação e demandas do dirigente;
- b) solicitações de informação e demandas dos membros da equipe;
- c) demandas de outras secretarias;
- d) demandas da população;
- e) pedidos de informação da Câmara Municipal e consultas de vereadores (as).

Meios ou formas das demandas

- a) protocolados;
- b) telefonemas;
- c) emails
- d) “em mãos”/pedidos/cartas/denúncias;
- e) “encontros” nos corredores/conversas informais/pedidos/pedidos diretos.

26 - TIPOS DE PROBLEMAS OU TAREFAS QUE DEMANDAM A ATENÇÃO DA EQUIPE DIRIGENTE

Com este levantamento procurou-se fechar o ciclo do funcionamento cotidiano real da Secretaria.

- a) infra estrutura precária: pessoal, equipamentos, espaço físico;
- b) registro de documentos e processos;
- c) integração de ações e projetos com outras Secretarias;
- d) ofertas de projetos, produtos e serviços da Secretaria de Desenvolvimento Urbano.

27 - OBJETIVOS A ALCANÇAR

A proposta de trabalho desenvolvida teve como objetivos analisar os problemas e propor soluções para resolver, e nesse sentido chegou-se a conclusão que será necessário:

1. Capacitar, discutir e conceber, coletivamente, uma estrutura de funcionamento da Secretaria adequada para o suporte ao tratamento dos assuntos e que propiciasse a elevação da capacidade;
2. Melhorar o registro de documentos e processos informatizando-os.

28 - AÇÕES PROPOSTAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS

A análise dos problemas mais relevantes que afetam o funcionamento da Secretaria apontou várias ações que podem ser implementadas de imediato, dada a simplicidade,

caso do item 1 dos objetivos a alcançar, por exemplo, e outras tantas que embora tenham exigido maior esforço, resultam em grandes benefícios.

29 - PRINCIPAIS AÇÕES PARA REORGANIZAÇÃO DA SECRETARIA

1. Melhorar o fluxo de comunicação;
2. Promover e incentivar iniciativas de capacitação de servidores de carreira e de comissionados;
3. Definir as funções, atribuições e papéis de cada membro da equipe;
4. Melhorar a estrutura da Secretaria (equipamentos e espaço físico), formas desejadas de trabalho em equipe e perfil das pessoas envolvidas com esse processo produtivo.
5. Melhorar as ferramentas tecnológicas (hardware) utilizadas, bem como os programas (software), atendendo as necessidades para melhor desempenho das funções.

30 – NIVEL ESCOLAR DOS SERVIDORES DA SDU

Na pesquisa deu para notar que na maioria dos entrevistados eles concluíram os cursos de graduação devido à necessidade do trabalho que executavam no momento, mas que hoje seus cursos de graduação não tem muito a ver com as áreas que atuam, somente os que tem curso de pós graduação conseguem na maioria vincular com as funções que atuam no momento.

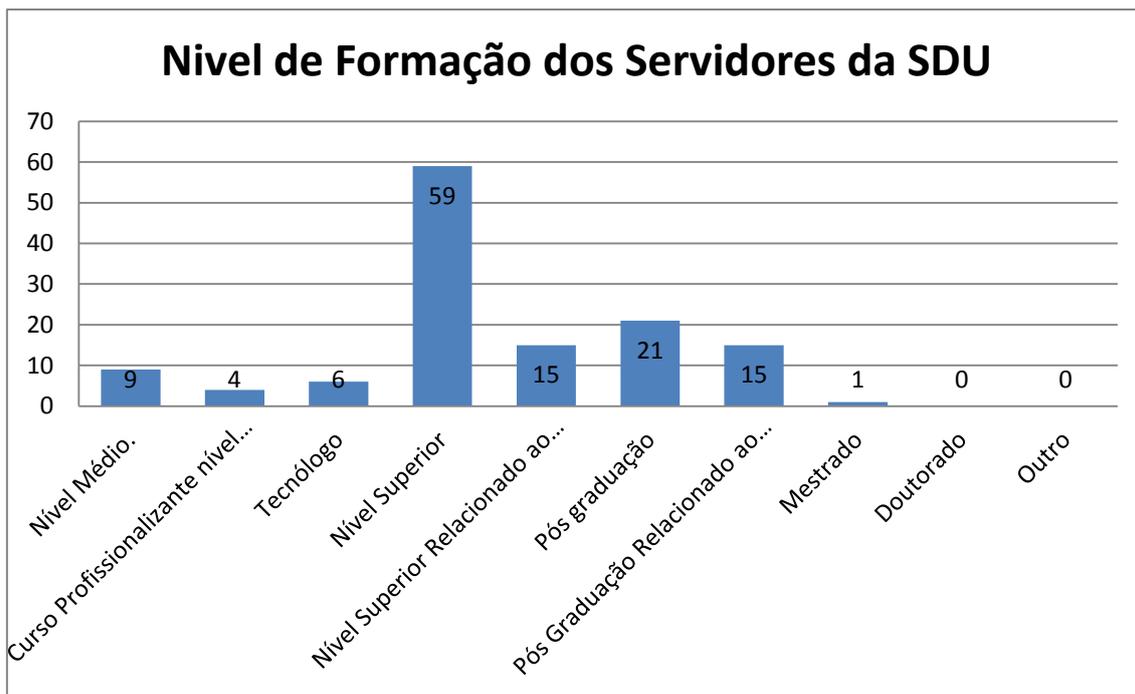


Gráfico 1 – Nível de Escolaridade dos servidores da SDU

31 - EQUIPAMENTOS DE TRABALHO

Hoje na SDU as ferramentas (hardware) existentes atende as necessidades, pois são equipamentos atualizados, apesar da quantidade não ser suficiente, pois a média são 3 servidores para 1 computador.

32 - SOFTWARE OU PROGRAMAS

Os programas ou softwares instalados nas máquinas da secretaria atende as necessidades para o tipo de serviço que tem hoje, como por exemplo: na confecção de ofícios utiliza-se o editor de texto, na formatação de relatório se usa também o programa de fazer planilha de cálculos. Hoje se usa muito os programas que a prefeitura oferece para acompanhar os processos online (Sipex) onde este deveria eliminar o envio de

processos para outros departamentos fato que não ocorre devido a cultura dos servidores em ter a necessidade de olhar o processo físico.

33 - SISTEMA SDU ONLINE

Na secretaria de Desenvolvimento Urbano foi implantado o sistema SDU Online onde a população deveria utilizar para fazer suas solicitações de licenças, alvarás etc e também acompanhar seus processos, mas conforme os técnicos do Departamento de Informática da prefeitura (DTI) responsável para administrar esse sistema, existe uma resistência dos servidores da SDU de não alimentar o sistema de acordo como se deveria e isso ocasiona um sistema defasado e não preciso como deveria e nesse sentido passa a ser desnecessário para os servidores e para a população, que passa a ter que ir na secretaria para obter informações mais atualizadas.

34 - FLUXOS E PROCEDIMENTOS DE TRABALHO

Os trabalhos realizados pela maioria dos servidores da secretaria, depende de informações de outros setores, pois os processos que dão entrada são necessários passar por outros departamentos para que os servidores técnicos coloquem suas cotas nos processos.

Os fluxos de trabalho hoje na secretaria nem sempre segue uma logica, pois para procurar agilizar as respostas e por não ter servidores suficientes para atender a demanda de processos o fluxo as vezes e alterado por necessidade das areas técnicas em querer dar sua cota antes de outra área para evitar que o processo fique parado.

35 - BANCO DE DADOS

Existe hoje um sistema onde as informações são colocadas para que outros departamentos consiga visualizar os processos em caso de consulta, mas como não se consegue visualizar o processo na íntegra os departamentos acabam tendo que aguardar os processos físicos chegarem para poder ter uma noção do todo.

36 - CAPACITAÇÕES NA SDU

Um grande problema enfrentado hoje na SDU e também na prefeitura como um todo é que os cursos na sua maioria são ofertados aos técnicos das suas respectivas áreas para que estes por lidar diretamente com os processos possam agilizar seus trabalhos, mas devido a saída desses técnicos por motivos de aposentadoria, melhor oferta de trabalho em outro local como empresas privadas ou até mesmo por transferência para outros departamentos da prefeitura as secretarias são responsáveis para qualificar novos técnicos mas isso demanda recursos financeiros, pois muitas vezes os sistemas implantados teve um período de formação previsto na contratação e para novos cursos é necessário uma nova contratação o que nem sempre é possível, pois os recursos financeiros para este fim é limitado e a escola de governo da prefeitura a ESAP não tem condições de preparar estes cursos por falta de conhecimento específicos.

É importante destacar que os cursos de capacitação oferecidos pela secretaria sempre ajuda os técnicos e os servidores a realizarem seus serviços de forma mais rápida e também ajudam a evitar que trabalhos fiquem parados por falta de conhecimento.

37 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa está revelando que o tempo sobre o projeto será mais extenso, pois a anos não ocorria uma melhora nas atividades exercidas pelos funcionários e não havia tanto investimento nos mesmos e na modernização dos processos e da tecnologia.

Cada um conhece o serviço, mas realiza de acordo com suas condições e da maneira que acha correta.

Foi levantado que existem alguns setores chaves para viabilização dos projetos de governo e que estes setores deverão desenvolver um sistema informatizado que possibilite uma gestão eficaz através de uma base integrada para que as demais Secretarias possam obter as informações necessárias e realizar o projeto de governo.

Os maiores problemas encontrados são: a descontinuidade das ações, a falta de capacitação, mesmo sabendo que muitos preferem que não tenha tanta capacitação para o serviço permanecer como está, falta de planejamento para implantação do sistema, orçamento que nem sempre condiz com o esperado, uma vez que entra um gestor começa o planejado sai entra outro e as ações ficam estacionadas/paradas.

A pesquisa ainda não foi concluída uma vez que houve mudança de gestão e está no aguardo de novas diretrizes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sites

1. Definição de modernization em WordNet. Acessado em 29 de fevereiro de 2008.
2. CANCIAN, Renato. Transformação política e econômica em UOL Educação. Acessado em 29 de fevereiro de 2008.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110257.htm

www.guarulhos.sp.gov.br

www.camaraguarulhos.sp.gov.br

<http://www.fearp.usp.br/principal.php?go=149&id=107>

<http://concursosnobrasil.com.br/blogs/guia-do-concurseiro/funcionalismo-publico-como-fazer-diferenca.html>

www.guarulhos.sp.gov.br consultado 10/02/2014 15:30hs

www.camaraguarulhos.sp.gov.br consultado 21/03/2014 17hs

portaldoservidor.guarulhos.sp.gov.br/files/admissao.pdf?serv=83 Consultado 10/05/2014 as 13:20hs

Caderno FGV – Projetos Março 2009 ano 4 / 8 pagina 12

Aula 8: Estado, administração pública e a gestão democrática e popular / A capacitação de gestores públicos: uma aproximação ao problema sob a ótica da Administração Política do Curso de especialização em gestão e políticas pública da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo Prof. Renato Dagnino

Aula 9: Estado, administração pública e a gestão democrática e popular / O modo petista de governar: origens e história do Curso de especialização em gestão e políticas pública da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo Prof. Eduardo Tadeu

3º Edição – Formação e Gestão de Políticas Públicas – Roosevelt Brasil Queiroz Editora IBPEX Dialógica

Edição Gestão estratégica em Políticas Públicas – Greiner Costa e Renato Dagnino (ors) Editora t.mais.oito

Aula 2 Definição de Recursos Humanos do Curso de especialização em gestão e políticas pública da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo

Jornal do Sindicato dos Trabalhadores na Administração Pública Municipal de Guarulhos – Ano V N° 159 – Dezembro 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Identificação		
Nome:	Código Funcional:	
Departamento:	Divisão:	Seção:
Cargo:	Função:	

1. Formação Acadêmica

- () Nível Médio.
 () Curso Profissionalizante nível médio. Curso de: _____
 () Tecnólogo. Curso de: _____
 () Nível Superior. Curso de: _____
 () Pós graduação: Curso de: _____
 () Mestrado. Curso de: _____
 () Doutorado. Curso de: _____
 () Outro: _____

Alguns desses cursos foi (foram) realizado (s) após seu ingresso na Prefeitura? Se sim, a escolha do curso estava relacionado ao trabalho que você executa atualmente ou havia à época em que cursou?

2. Ferramentas (equipamentos e espaço físico) de trabalho

2.1. Quais ferramentas tecnológicas (hardware) você utiliza no exercício de suas funções? Essas ferramentas atendem às suas necessidades?

2.2. Quais programas (software) você utiliza no exercício de suas funções? Esses programas atendem às suas necessidades? (Incluindo Sipex, Protocolo, Sirf, etc)

2.3. Quais outras ferramentas você se utiliza para o desempenho de suas funções? Elas são suficientes e eficientes para tal?

2.4. Há outras ferramentas (hardware e/ou software) disponíveis para utilização mas que você não usa? Quais os motivos para não utilizar?

2.5. O local de trabalho é adequado às tarefas que você realiza? Os espaços são suficientes ou há algum tipo de mal aproveitamento?

2.6. Em sua opinião, sua localização nos espaços de trabalho propicia um bom andamento no fluxo de trabalho? Caso negativo, você teria alguma sugestão sobre como deveria ser?

3. Fluxos e procedimentos de trabalho

3.1. O trabalho que você realiza depende de informações provenientes de outros setores? Quais?

3.2. O que você produz ou a tarefa que você desempenha é finalística ou é parte de algum fluxo? Se é parte de algum fluxo, procure, à sua maneira, explicar o fluxo como é hoje.

3.3. Como você avalia os fluxos e procedimentos de trabalho utilizados atualmente? Em sua opinião, existem gargalos e/ou procedimentos desnecessários? Quais seriam?

3.4. O que você produz fica armazenado em formato eletrônico? Essas informações fazem parte de algum banco de dados? Esses dados são acessíveis de forma corporativa?

4. Capacitações

4.1. Você já participou de algum curso de capacitação oferecido pela Prefeitura? Qual (is)?

4.2. Como você avalia a contribuição que essa capacitação deu ao trabalho que você desenvolve no exercício de sua função?

4.3. Você já participou de algum curso de capacitação oferecido por algum outro órgão além da Prefeitura? Qual (is) e por qual (is) motivo(s)?

4.4. Como você avalia a contribuição que essa capacitação deu ao trabalho que você desenvolve no exercício de sua função?

4.5. Quais cursos você sugere que devam ser feitos para a melhorar o desempenho de seu trabalho?
