

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENFERMAGEM
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA NAS ETSUS

GESTÃO ADMINISTRATIVA DO CEFOR-PB:
DEFINIÇÃO DE FLUXOS

VÂNIA MARIA DA SILVA FÉLIX

JOÃO PESSOA - PB
2014

Vânia Maria da Silva Félix

GESTÃO ADMINISTRATIVA DO CEFOR-PB:

DEFINIÇÃO DE FLUXOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas ETSUS - CEGEPE, realizado pela Universidade Federal de Minas Gerais, ETSUS Polo João Pessoa, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Leite Alves Radicchi

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFMG

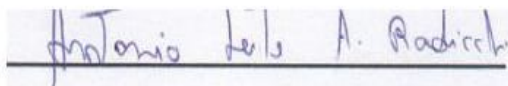
FÉLIX, VÂNIA MARIA DA SILVA
GESTÃO ADMINISTRATIVA DO CEFOR-PB: DEFINIÇÃO DE FLUXOS [manuscrito] / VÂNIA MARIA DA SILVA FÉLIX. - 2014.
32 f.
Orientador: Antônio Leite Alves Radicchi.
Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnica do Sistema único de Saúde - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde.
1. Fluxo. 2. Comunicação. 3. Gerenciamento de processos. I. Radicchi, Antônio Leite Alves. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. III. Título.

Vânia Maria da Silva Félix

GESTÃO ADMINISTRATIVA DO CEFOR-PB: DEFINIÇÃO DE FLUXOS

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas ETSUS, realizado pela Universidade Federal de Minas Gerais, ETSUS Pólo João Pessoa/PB.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Antônio Leite Alves Radicchi (Orientador)



Prof.ª Dr.ª Anézia Moreira Faria Madeira

Data de aprovação: 21 de julho de 2014

João Pessoa - PB
2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, porque por Ele e para Ele são todas as coisas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me concedeu a vida e tem usado sua misericórdia para comigo, todos os dias da minha existência e também por ter me dado o entendimento necessário à elaboração do presente trabalho.

Aos meus pais por todo o apoio e ensinamento que me proporcionaram ao longo do tempo, concedendo-me força e coragem diante das tribulações.

Ao meu esposo, Artur, pelo amor, companheirismo e incentivo para com a elaboração deste estudo.

Aos meus filhos, Paulo Artur e Bianca, pelas horas que lhes furtei do meu convívio ao longo da construção deste trabalho.

A tutora Márcia Rique, por acreditar na minha capacidade e pelo estímulo nas horas de maiores dificuldades.

A Lucinalda, por sua disponibilidade todas as vezes que solicitei sua ajuda.

Enfim, minha sincera gratidão a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a efetivação desta obra.

"Em tudo somos atribulados, mas não angustiados; perplexos, mas não desanimados; perseguidos, mas não desamparados; abatidos, mas não destruídos".

(2Coríntios 4:8-9)

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de construção de fluxo na área administrativa, visando agilizar as tramitações dos processos, interna e externamente, do CEFOR-PB, tendo em vista a necessidade dos gestores, técnicos e apoiadores da escola em manterem atualizadas as partes interessadas na sua conclusão, bem como, para formar uma estrutura e fundamento que permita vencer os obstáculos e atender com qualidade as solicitações feitas. O objetivo deste projeto é mostrar que a organização precisa estar sempre monitorando seus processos, através de ferramentas que possibilitem alcançar suas metas de forma eficiente e eficaz. O principal resultado obtido foi a possibilidade de estabelecer, definir e uniformizar os procedimentos adotados na condução dos processos, como também a resolução de diversos problemas relacionados às atividades rotineiras desenvolvidas nos setores da escola.

Palavras-chave: Fluxo. Comunicação. Gerenciamento de processos.

ABSTRACT

This paper presents a proposal for construction of flow in the administrative area, seeking to streamline the formalities of the processes, internally and externally, of the CEFOR-PB, in view the need of managers, technicians, and supporters of the school in keep updated the stakeholders in its conclusion, as well, to form a structure and foundation that allows to overcome the obstacles and provide with quality the made requests. The aim of this project is to show that the organization needs to be always monitoring its processes, through tools that allow achieving its goals efficiently and effectively. The main obtained result was the possibility of establish, define and standardize the adopted procedures in the conduction of the processes, as the resolution of various problems related to the routine activities developed in the school sectors.

Key-Words: Flow; Communication; Processes management.

LISTA DE ABREVIATURAS

ACS - Agente Comunitário de Saúde

CEFOP-PB - Centro Formador de Recursos Humanos da Paraíba

ETSUS - Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde

FASER - Faculdade Santa Emília de Rodat

PROFAE - Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores na Área de Enfermagem

SECOA - Serviço de Controle de Processos

SES-PB - Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba

SUS - Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 OBJETIVOS.....	12
2 JUSTIFICATIVA.....	14
3 REFERENCIAL TEORICO.....	15
4 METODOLOGIA.....	16
5 O CENTRO FORMADOR DE RECURSOS HUMANOS.....	18
5.1 A Missão do CEFOR-PB.....	18
5.2 Os objetivos propostos para alcançar a missão.....	18
5.3 Cursos executados pelo CEFOR-PB.....	19
<i>5.3.1 Formação Técnica do Agente Comunitário de Saúde.....</i>	<i>19</i>
<i>5.3.2 Curso Técnico em Radiologia.....</i>	<i>19</i>
<i>5.3.3 Curso de Complementação de Qualificação Profissional de Auxiliar de Enfermagem para Técnico de Enfermagem.....</i>	<i>20</i>
<i>5.3.4 Curso de Gestão no SUS para Secretários Municipais de Saúde.....</i>	<i>20</i>
<i>5.3.5 Oficina de Nivelamento dos Facilitadores para o Curso de Introdutório da Atenção Básica.....</i>	<i>20</i>
<i>5.3.6 Curso Introdutório para Equipes de Estratégia de Saúde da Família.....</i>	<i>20</i>
<i>5.3.7 Curso Técnico em Enfermagem.....</i>	<i>21</i>
5.4 Cursos em andamento no CEFOR-PB.....	21
5.5 Turmas previstas para início no segundo semestre de 2013.....	21
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	22
6.1 Fluxograma.....	22
<i>6.1.1 Aspectos Principais do Fluxograma.....</i>	<i>23</i>
<i>6.1.2 Vantagens do Fluxograma.....</i>	<i>23</i>
<i>6.1.3 Análises que podem ser feita através do Fluxograma.....</i>	<i>23</i>
6.2 Protocolo e Controle de Processos.....	25
6.3 Comunicação Interna.....	25
6.4 Fluxos Comunicativos.....	26
6.5 Comunicação Administrativa.....	26
6.6 Cronograma.....	27
6.7 Orçamento.....	28
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

INTRODUÇÃO

Vivemos hoje em um mundo diferente, marcado por um ritmo acelerado de transformação em todas as esferas da vida humana e organizacional. A sociedade, os valores, a economia e as instituições vivem profundas e rápidas mudanças. Estas mudanças estão ocorrendo de forma acelerada em que as informações, a tecnologia e até o meio ambiente estão sendo modificados. Em um mundo globalizado, o que se exige das organizações (públicas ou privadas), é que elas sejam eficientes e eficazes. Neste contexto, o planejamento estratégico é parte fundamental para qualquer tipo de organização, contribui para que os objetivos sejam alcançados, define suas metas e tem uma visão sistêmica. O alcance dos objetivos preestabelecidos depende, sobretudo, da sua estrutura, esforço e funcionalidade dos colaboradores para gerir o ciclo da informação e assegurar o seu percurso ou destino.

Assim, o presente estudo apresenta uma proposta de intervenção para construção de um fluxo que racionalize o trabalho administrativo no Centro Formador de Recursos Humanos da Paraíba (CEFOR-PB), propagando uma administração que contemple a participação de todos os membros da comunidade escolar, pois sem esse diálogo coletivo com os responsáveis pelo desenvolvimento do ensino e aprendizagem, não há compromisso algum com a construção da cidadania humana (LIMA, 2007).

Por comunidade escolar, se entende todos aqueles que direta ou indiretamente contribuem para o funcionamento de uma escola, no caso a Escola Técnica do SUS (ETSUS) em questão (trabalhadores, estudantes/trabalhadores, gestores, docentes, comunidade). A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos gestores. Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos segmentos da escola na discussão e tomada de decisões. Quando estas são tomadas pelos principais interessados na qualidade da escola, a chance de que deem certo é bem maior. Portanto, todos os atos pedagógicos ou administrativos deverão ser determinados em conjunto por todos os envolvidos com a instituição.

Caminhar na direção da democracia, na construção de sua identidade como espaço-tempo implica o compromisso com o partilhamento do poder por meio de mecanismos de participação, por isso definir os fluxos se faz necessário para o controle da organização e sua eficiência.

Atualmente, as pessoas trabalham em conjunto, com vista à obtenção de objetivos que seriam quase impossíveis de atingir isoladamente. Portanto, devido à heterogeneidade dos colaboradores, em que cada um tem a sua personalidade, cultura, comportamento, perfil e

competência, isto é, o saber fazer, o saber ser, o saber conviver, nem todas as iniciativas terminam com sucesso, ou seja, como foi previsto ou planejado.

Neste paradigma, os pressupostos que suportam a determinação e a aplicação de decisões baseiam-se agora muito mais em critérios de gestão relacionados com o grau de eficiência e eficácia, atendendo às especificidades intrínsecas que caracterizam o funcionamento e a atividade da administração pública nas ETSUS, nomeadamente, a satisfação das múltiplas necessidades coletivas de diferentes níveis, que se encontra em constante mutação e exigem, qualitativamente e quantitativamente, novas soluções e uma adaptabilidade contínua ao meio envolvente.

Este trabalho também se apresenta como um instrumento de orientação e utilidade para nortear os servidores, gestores, estudantes e demais pessoas interessadas, no trabalho administrativo essencial para o funcionamento da escola.

O CEFOR-PB dispõe, atualmente, de 11 cargos comissionados. Com a devida investidura nos respectivos cargos, os servidores executam rotinas administrativas inerentes às suas funções, com a finalidade de possibilitar maior eficácia no desenvolvimento dos trabalhos dos diversos setores. O conhecimento de tais rotinas torna possível um melhor entendimento da estrutura e funcionamento do CEFOR-PB.

Explanar de forma clara e sucinta as matérias com as quais dirigi o rumo do trabalho, para a expectativa legítima que este represente uma contribuição positiva para a gestão, servindo de via a uma melhor compreensão sobre a importância da construção do fluxo de trabalho da escola, consistiu nos objetivos de fundo que estiveram na base da realização deste projeto.

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral:

Implantar, por meio de um projeto de intervenção, fluxos administrativos no CEFOR-PB.

1.2 Objetivos Específicos:

Identificar técnicas que minimizem os problemas, as restrições e limitações administrativas do CEFOR-PB;

Elaborar protocolo que possibilite a agilidade na tramitação dos processos de trabalho;

Fortalecer a comunicação interna visando à melhoria na condução dos fluxos administrativos.

2 JUSTIFICATIVA

As dificuldades detectadas no CEFOR-PB, diante da ausência de um fluxo de trabalho que estabeleça e norteie o andamento das atividades desenvolvidas, levando a erros na tramitação dos processos gerando, desta forma, demora no andamento das solicitações feitas.

As falhas na comunicação interna também têm gerado erros no encaminhamento/andamento dos processos. Muitas vezes os documentos são encaminhados a setores que não são os responsáveis pelo seu gerenciamento, gerando uma desorganização no trâmite, como perdas de documentos, morosidade, descontinuidade nas atividades e insatisfações.

A definição de um conjunto de componentes inter-relacionados para serem trabalhados conjuntamente, com a finalidade de facilitar o planejamento e o controle do processo de trabalho, tornando-o mais participativo e produtivo, possibilita diminuir as dificuldades apresentadas, contribuindo para a tomada de decisões e influenciando diretamente no desempenho das atividades administrativas da escola.

A existência de um fluxo definido permite a circulação de processos de forma mais eficaz e sem morosidade, onde cada um tem ciência do trabalho que deverá desenvolver dentro do que foi previamente planejado pela gestão da escola, atingindo os objetivos propostos. A mobilização entre os atores para estabelecer novos pactos de organização, de diálogo e de práticas é essencial para o sucesso da proposta.

A definição e uniformização de procedimentos, a identificação e resolução de diversos problemas relacionados às atividades rotineiras desenvolvidas nos setores, não só possibilitam o controle e tramitação de processos, como também norteia o andamento das atividades de forma racional, aumentando a sua eficácia.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico explorado neste projeto objetiva iluminar o conhecimento disponível na literatura apropriada, que alicerça a lógica deste estudo.

As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo, tanto em aspectos políticos, quanto em administrativos. Mais do que isso, carecem criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade (PIRES; MACEDO, 2006).

Nas organizações públicas, o processo de mudanças é entendido como qualquer intervenção que tenha o objetivo de promover o aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade de um órgão ou mesmo de um sistema governamental. Essa reforma pode, ainda, mudar as características de uma determinada instituição pública, como a sua missão, as ações políticas e estratégicas, as formas de gerenciamento, o comportamento e a produção (LICKS, 2000, p. 48).

Henry Fayol (1841 – 1925) baseou-se na ideia de que gerenciar é um processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ele introduziu as bases de modernas técnicas de administração, como o gerenciamento por objetivos, o planejamento, a programação e o sistema orçamentário, e outros métodos enfatizando o controle e o planejamento racional (CHIAVENATO, 2004, p. 81).

A administração da mudança poderá enfrentar obstáculos, uma vez que abarca não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, assim como, a admissão de novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes, e de se remodelar, em maior ou menor escala, a cultura da organização. Para que um processo de mudança seja bem-sucedido é preciso que ele seja visto, antes de tudo, como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade (BRAGA; MARQUES, 2008).

As organizações, para atingirem seus objetivos, devem planejar antecipadamente e controlar adequadamente. Para controlar adequadamente os processos administrativos, é

necessário verificar se os processos são realizados de maneira planejada e organizada. “É a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que deverão 15 atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível (CHIAVENATO,2005, p. 99).

Segundo Chiavenato (2005, p. 100) “controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho para assegurar que os planos sejam executados de maneira possível”.

Outro ponto a ser observado é identificar a importância que o servidor tem ao receber um documento até a conclusão dele no processo. A partir do servidor, pode ser criado um fluxo para a melhoria da qualidade, celeridade e eficácia no andamento do processo. (CHIAVENATO, 2005, p. 162) mostra alguns pontos:

- A motivação do pessoal para produzir com qualidade mediante incentivos salariais, concursos internos, etc.;
- Treinamento do pessoal para produzir com qualidade, por meio de cursos internos, palestras, reuniões, etc.;
- Melhoria de métodos de trabalho, por meio de reuniões entre os servidores e suas respectivas chefias, discussões de procedimentos e rotinas, grupos de trabalhos, etc.;
- Trabalho em equipe, fazendo com que as pessoas trabalhem em conjunto.

A promoção da padronização e da melhoria de processos se dá através da padronização e do comprometimento de todos os colaboradores. A padronização também é importante para permitir a análise crítica e a consequente melhoria dos procedimentos e métodos a serem adotados pela organização.

Para Chiavenato (1997, p. 410), “para que os objetivos possam ser alcançados, com os planos sendo executados e as pessoas trabalhando eficientemente, as atividades precisam ser adequadamente agrupadas de maneira lógica (...)”.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dividido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

4 METODOLOGIA

Alguns caminhos foram percorridos no início dessa Proposta de Intervenção, dentre os quais destacamos: estudo de matérias sobre as Escolas Técnicas do SUS, busca de informações na internet, levantamentos de opiniões relacionadas com o tema dentro do próprio CEFOR, diálogos com profissionais de outras ETSUS e leitura do PPP e Regimento Interno da escola.

Assim, este projeto não apresenta material estatístico, mas sim representa os processos analisados, detectando possíveis melhorias. Diante da natureza do problema que se pretende investigar e os objetivos propostos

Para que isso se fizesse possível, foram consultados registros em arquivos, realizada análise documental e entrevistas.

Outra técnica utilizada foi a observação, que "nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano" (GIL, 1994).

A principal vantagem da observação, em relação às outras técnicas, é que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. A observação utilizada foi do tipo simples, ou não participante, que é aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio ao grupo que se permite estudar, observa de maneira espontânea os fatos que ocorrem (GIL, 1994).

Quanto à análise documental, essa se limitou aos documentos existentes nos arquivos da organização e às informações contidas no site de serviço de controle de processos - SECOA, da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba-SES-PB, onde são cadastrados os processos do CEFOR-PB que necessitam tramitar em diversos setores da SES-PB.

Por meio das perguntas diretas, feitas a alguns colaboradores que trabalham na área administrativa, foi possível identificar quais os pontos fracos e fortes do setor, coletando-se informações essenciais para a condução desta proposta de intervenção.

Este estudo tem por finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo CEFOR-PB. Para o alcance desse objetivo, se faz necessário estabelecer um caminho a ser percorrido, definido através da elaboração de um fluxo de trabalho, desenvolvido por meio de um grupo integrado por discussões do conteúdo, troca de experiências, técnicas, vivências, compreensão do processo grupal e supervisão coletiva dos trabalhadores participantes.

Em suma, exercer o controle, estabelecendo padrões que devem ser avaliados e comparados, buscando reduzir as falhas.

5 O CENTRO FORMADOR DE RECURSOS HUMANOS - CEFOR/PB

O Centro Formador de Recursos Humanos – CEFOR/PB foi criado por meio do Projeto de Lei de nº 5.871, de 11 de abril de 1994. Começa, então, a história da instituição que passaria a ser responsável pela qualificação/formação profissional dos trabalhadores, de nível médio, do Sistema Único de Saúde (SUS), na Paraíba. Teve como embrião o Programa de Capacitação de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba, iniciado em 1988, priorizando as Capacitações Técnicas e Pedagógicas, na área de Enfermagem, visando à qualificação de profissionais de nível superior, em função do pessoal Atendente de Enfermagem. Sua criação ocorreu na mesma década de criação da Lei Orgânica de Saúde, a qual resulta de uma nova forma de pensar a saúde no Brasil, que leva em conta fatores como a alimentação, a moradia, a educação, o meio ambiente, o lazer, o saneamento básico, o trabalho, o transporte, entre outros condicionantes que resultam da organização social e política do país (CEFOR-PB, 2012).

O CEFOR-PB tem sua organização horizontalizada, com modelo participativo e gestão colegiada, com deliberação pactuada entre os atores que compõem a estrutura. Esta estrutura é composta por: Direção Geral; Direção Administrativa; Direção Pedagógica; Gestão do Trabalho; Núcleo Financeiro; Almoxarifado e Patrimônio; Tecnologia da Informação; Secretaria Escolar; Biblioteca; Coordenação Estratégica I; Coordenação Estratégica II; Coordenação Estratégica III; Coordenação Estratégica IV; Assessoria Pedagógica; Assessoria de Comunicação; Assessoria Jurídica; CIES e Coordenação dos Cursos.

5.1 A Missão do CEFOR-PB

O CEFOR-PB tem como missão a formação e habilitação de trabalhadores na área de saúde, promovendo competências e desenvolvendo habilidades para o exercício profissional, contemplando princípios éticos de humanização na saúde e de cidadania, contribuindo para a busca de novos conhecimentos e fortalecimento do SUS, otimizando a assistência à saúde no contexto sócio-político, no âmbito estadual (CEFOR-PB, 2012).

5.2 Os objetivos propostos para alcançar a missão

- Formar e habilitar trabalhadores na área de saúde;
- Atualizar trabalhadores com novos conhecimentos e avanços da ciência;
- Oferecer subsídios para melhoria da qualidade dos serviços de saúde;
- Contribuir para o desenvolvimento de práticas de ensino;
- Desenvolver competências, habilidades e atitudes específicas na área de saúde;
- Desenvolver as relações interpessoais entre os trabalhadores de saúde, promovendo a valorização dos mesmos;
- Fortalecer as ações dos serviços de saúde, visando à melhoria na qualidade de vida da população;
- Expandir as atividades educacionais descentralizando suas ações em todo o Estado;
- Planejar, executar, acompanhar e avaliar as ações da escola, de acordo com seu Projeto Político Pedagógico;
- Preparar o educando para desenvolver atividades profissionais humanizadas com ética, segurança, competência e responsabilidade;
- Dar maior visibilidade ao CEFOR-PB, fortalecendo sua imagem em todo Estado.

5.3 Cursos executados pelo CEFOR-PB

5.3.1 Formação Técnica do Agente Comunitário de Saúde

A formação técnica do Agente Comunitário de Saúde - ACS, na sua etapa inicial, contemplou 214 municípios, 181 turmas, atendendo a uma demanda de 5.403 profissionais.

5.3.2 Curso Técnico em Radiologia

O Projeto do Curso Técnico em Radiologia foi elaborado no ano de 2006, nas equipes matriciais dos Polos de Educação Permanente. Em 2008 foram iniciadas as primeiras turmas, cuja execução ocorreu em parceria com a Faculdade Santa Emília de Rodat (FASER) e o Complexo Paulista de Ensino, ficando cada uma delas responsável pela execução de cinco turmas totalizando 540 alunos.

5.3.3 Curso de Complementação de Qualificação Profissional de Auxiliar de Enfermagem para Técnico de Enfermagem

A partir da aprovação do Projeto do Curso de Complementação de Qualificação Profissional de Auxiliar de Enfermagem para o Técnico de Enfermagem, o CEFOR-PB passou a executar 24 turmas distribuídas em 15 municípios e formando 800 alunos, estes oriundos do curso de Auxiliar de Enfermagem do Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores na Área de Enfermagem (PROFAE).

5.3.4 Curso de Gestão no SUS para Secretários Municipais de Saúde

O Curso de Gestão no SUS para Secretários Municipais de Saúde, elaborado pela Gerência Executiva de Atenção Básica da Secretaria de Estado de Saúde - SES-PB foi executado no final de 2007, com a parceria do CEFOR-PB. A avaliação deste Curso ficou sob a responsabilidade de técnicos do CEFOR-PB, os quais acompanharam o desenvolvimento das atividades, contribuindo com o processo educativo.

5.3.5 Oficina de Nivelamento dos Facilitadores para o Curso de Introdutório da Atenção Básica

A Oficina de Nivelamento dos Facilitadores para o Curso de Introdutório da Atenção Básica foi elaborada pelo CEFOR-PB e executada em parceria com a Gerência Executiva da Atenção Básica da SES-PB.

5.3.6 Curso Introdutório para Equipes de Estratégia de Saúde da Família

O Curso foi executado de forma descentralizada nos municípios. O Centro Formador ficou responsável pelo acompanhamento e certificação do processo pedagógico.

5.3.7 Curso Técnico em Enfermagem

O curso capacitou 30 estudantes/trabalhadores, tendo a última turma concluído suas atividades em fevereiro/2013.

5.4 Cursos em andamento no CEFOR-PB

Curso Técnico em Vigilância em Saúde - O curso possui nove turmas, com um total de 278 estudantes/trabalhadores;

Técnico em Hemoterapia - O curso possui cinco turmas, com um total de 155 estudantes/trabalhadores.

Técnico em Saúde Bucal - O curso possui apenas uma turma em execução, com um total de 43 estudantes/trabalhadores.

5.5 Turmas previstas para início no segundo semestre de 2013

- TVISA - 02 turmas (Guarabira, Bananeiras);
- TSB - 03 turmas (Sapé, Guarabira, Bananeiras);
- Complementação do auxiliar para o técnico em enfermagem - 01 turma (Guarabira).

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A presente proposta será aplicada no Centro Formador de Recursos Humanos - CEFOR-PB, vinculado a Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba, com sede localizada na Av. Dom Pedro II, 1826, Torre, João Pessoa-PB.

A proposta está diretamente ligada aos setores administrativos do CEFOR-PB, com o objetivo de apresentar aos trabalhadores desta escola a importância de seguir um fluxo definido de trabalho, facilitando com isso a tramitação e agilidade no andamento dos processos demandados pelos diversos setores e que venham a ter interligações e dependências de outros setores afins. Para isto, propomos a elaboração de um fluxograma, com a finalidade de melhorar e definir cada passo a ser seguido na condução dos processos, a criação de um protocolo e controle de processos, como também estabelecer uma melhor comunicação interna.

6.1 Fluxograma

O Fluxograma é a representação gráfica das atividades de forma sequencial, mostrando todos os passos das atividades que integram um processo, caracterizando as operações e os agentes executores (MARSHALL, 2006). Müller (2003) diz que o fluxograma “vale mais que mil procedimentos”.

O fluxograma apresenta uma excelente visão do processo mostrando como cada passo da rotina se relaciona entre si. Revela fatos despercebidos e proporciona descobertas de eventuais lapsos que são fontes de problemas. É utilizado para detalhar o processo que está sendo analisado.

As etapas na análise de fluxograma são:

- Desenhar o fluxograma atual do processo, ou seja, o levantamento da rotina, como ponto de partida;
- Desenhar o fluxograma com as etapas que o processo deveria percorrer, se tudo corresse bem;
- Comparar os dois gráficos para verificar onde diferem entre si, pois ali, estará a raiz do problema.

O fluxograma pode ser definido também como o gráfico em que se representa o percurso ou caminho percorrido por certo elemento (por exemplo, um determinado documento), através dos vários departamentos da organização, bem como o tratamento que cada um vai lhe dando.

A existência de fluxogramas para cada um dos processos é fundamental para a simplificação e racionalização do trabalho, permitindo a compreensão e posterior otimização dos processos desenvolvidos em cada departamento ou área da organização.

6.1.1 Aspectos Principais do Fluxograma

- Padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos;
- Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- Facilitar a leitura e o entendimento;
- Facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;
- Maior flexibilidade;
- Melhor grau de análise (SENS, 2013, p. 1).

6.1.2 Vantagens do Fluxograma

- Aumenta a competência e influência de quem os elabora;
- Seu desempenho afeta a maneira como os outros usam determinada saída;
- Desenvolve o espírito de equipe;
- Cria motivação pelas fontes de informações e apoio disponíveis;
- Floresce a responsabilidade.

6.1.3 Análises que podem ser feitas através do Fluxograma

- O que é feito?
- Para que serve essa fase?
- Por que essa fase é necessária?
- Onde essa fase deve ser feita?

- Quando essa fase deve ser feita?
- Quem deve executar a fase?
- Há alguém melhor qualificado para executá-la?
- Como a fase está sendo executada?

Recebimento de Mercadorias

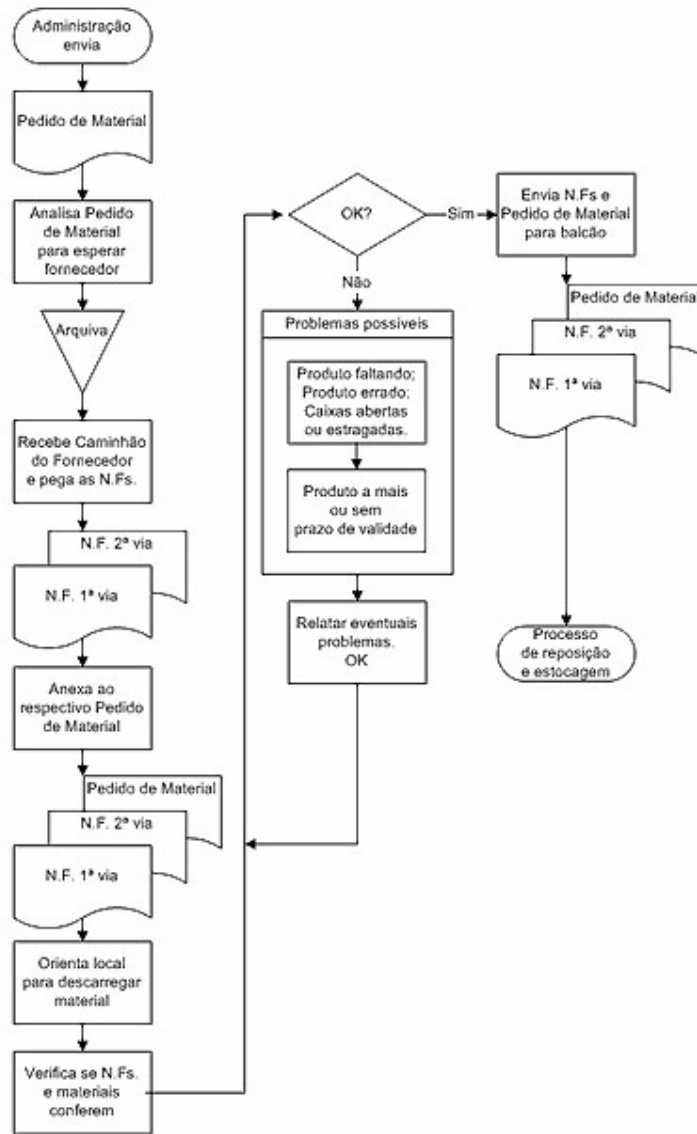


Figura 1 - Exemplo de um fluxograma disponível no blog do professor Carlão (<http://blogdoprofessorcarlao.blogspot.com.br/2010/11/modelo-de-fluxograma-recebimerde.html>) 25

6.2 Protocolo e Controle de Processos

Tem por objetivo otimizar a dinâmica de tramitação. Através desse módulo é possível registrar e acompanhar todos os requerimentos e processos administrativos do CEFOR-PB.

Documenta e melhora os processos dentro da escola, com uma abordagem proativa através da agilidade, organização e integração, dando autonomia à gestão para mudar processos.

- Possibilita gerenciar processos e os fluxos (alterar passos, controlar prazos de tramitação e respostas e identificar gargalos);
- Facilidade e precisão no preenchimento dos dados, na abertura dos processos, em anexar algum documento ao processo e na criação de novos tipos de documentos e
- Possibilita a personalização dos despachos, vincular documentos aos assuntos sem eliminar o processo original.

6.3 Comunicação Interna

A comunicação interna vista sobre a ótica humanista defenderia o aumento da comunicação aberta e da confiança entre os membros da organização, pelo fluxo livre da comunicação por vários canais, pela integração dos objetivos individuais e organizacionais, “por um maior interesse e preocupação até o desenvolvimento e auto realização dos trabalhadores, pelo estilo de liderança focada no empregado e em geral pelos processos amplos de interação” (CURVELLO, 2003, p 3).

A comunicação interna busca disseminar que a comunicação, mais do que persuasão e controle, é essencialmente diálogo, participação e compreensão. Nesse sentido, Curvello (2003, p. 7) lista o que se espera da Comunicação Interna:

- Atribuir sentido à vida organizacional;
- Buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus princípios públicos;
- Mudar o foco da influência para os relacionamentos;
- Criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação);
- Mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação;
- Criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis;
- Fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio de reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional.

6.4 Fluxos Comunicativos

Os fluxos são responsáveis por conduzirem os diferentes tipos de comunicação dentro das organizações, nas mais variadas direções. Os fluxos podem ser classificados como descendentes ou verticais, ascendentes, horizontais ou laterais, transversais e circulares (Kunsch, 2003, p.85).

Fluxo descendente ou vertical - Trata-se da comunicação de cima para baixo, responde pelo encaminhamento das mensagens da alta cúpula para todos os níveis hierárquicos da organização. É a forma oficial de comunicação. Assegura o conhecimento da filosofia, normas e diretrizes para todos os colaboradores.

Fluxo ascendente - O processo de encaminhamento das informações para os níveis superiores das organizações que saem das bases hierárquicas. As formas comumente utilizadas para esse tipo de fluxo são as caixas de sugestões, pesquisas de clima, sistemas de consulta etc.

Fluxo horizontal ou lateral - Neste caso, a comunicação ocorre em posições hierárquicas semelhantes, processando-se entre departamentos, seções ou serviços. Esse tipo de comunicação permite “que o administrador alcance a coordenação de esforços, capaz de proporcionar a imprescindível sinergia e o controle, por meio de comunicações feitas por relatórios e gráficos da infra para a superestrutura.” (Kunsch, 2003, p. 85).

Fluxo transversal - Esse tipo de comunicação é oriundo das organizações que possuem gestão participativa e integrada, com atitudes flexíveis por meio da qual se incentiva a interação de diferentes áreas e pessoas. Esse fluxo está presente nos fluxos descendentes, ascendentes e horizontais.

Fluxo circular - O fluxo circular tem maior participação nas organizações informais. Essa forma de comunicação está inserida nas relações interpessoais e age em todos os níveis da organização.

6.5 Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa é orientada para que funcione como um instrumento que viabilize as funções e relações administrativas, através das redes, fluxos e níveis comunicacionais. Longe de ser um entrave burocrático, esse tipo de comunicação trabalha como um intercâmbio de informações, facilitando e agilizando o processo formal nas organizações (KUNSCH, 2003, p. 151) .

Nas organizações, a comunicação administrativa empenha-se para que as informações sejam produzidas e/ou recebidas dentro do sistema organizacional, de forma que o caminho percorrido seja o correto e o *feedback* alcançado seja o esperado.

Dentro dessa estrutura podemos classificar a organização como um sistema aberto, como o que propõe a Teoria dos Sistemas, segundo a qual a comunicação é considerada essencial para todos os processos envolvidos, contribuindo para os resultados e viabilizando ações.

6.6 Cronograma

ATIVIDADES	ANO 2014					
	MÊS					
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Apresentar a proposta de intervenção ao Colegiado Gestor do CEFOR-PB.						
Identificação de trabalhadores habilitados para a construção do processo.						
Realizar oficina de capacitação com todos que irão atuar no processo.						
Apresentar a todos os trabalhadores da escola a sequência e encadeamento das atividades, dando uma visão do fluxo do processo.						
Implantar a proposta de intervenção.						

Adotar os meios oferecidos através da proposta implantada.						
Análise e adequação do andamento da proposta.						

6.7 Orçamento

A análise da estrutura de custos é importante para que se tenha a noção de onde, como e quanto a organização precisará dispor de seus recursos para que possa aplicar o projeto de intervenção. No caso específico desta proposta, o custo será apenas com papel A-3, para cópias ampliadas dos fluxogramas elaborados, uma vez que a escola já dispõe de todos os recursos necessários para a realização do trabalho, necessitando apenas das adequações e distribuições de recursos (humano e financeiro).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta Proposta de Intervenção representa um trabalho de grande importância para a gestão administração do Centro Formador de Recursos Humanos - CEFOR-PB. Com a finalidade de representar o fluxo de processos executado pelos setores administrativos compostos na estrutura do CEFOR-PB, podendo ser entendido como uma ferramenta de trabalho a ser desenvolvida em diversos processos internos e externos da escola.

Assim a melhoria na tramitação dos processos, bem como a adoção de normas e procedimentos adequados ao alcance dos resultados almejados de cada unidade administrativa, propiciando a visão integrada da sequência do trabalho, os detalhes críticos, as oportunidades de melhoria, os pontos de controle, as documentações necessárias e a interação com os subprocessos, propomos a elaboração dos fluxogramas de processos.

Vale lembrar que o comprometimento da gestão para que a comunicação não se torne um mecanismo de controle e influência de comportamento é essencial para o alcance dos objetivos propostos. É evidente que a gestão por si só não garante o pleno funcionamento da escola, por isso o caminho mais curto para minimizar as dificuldades históricas é o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da comunidade escolar, não podendo ser excluídos desse processo. Existem possibilidades. É nessas possibilidades que os gestores das escolas precisam acreditar e programar ações que coloquem em prática esta parceria tão importante quanto necessária.

Há que se considerar que a colaboração dos atores envolvidos é fundamental para uma gestão organizacional efetiva. A gestão dos recursos humanos (pessoas) é a base de qualquer organização. Não basta saber fazer, mas sim fazer o melhor. Isso exige comprometimento e conhecimento seguro da missão e visão da organização, em perfeita sintonia vertical. Incentivar e aprimorar as práticas organizacionais, alinhando-se horizontalmente aos projetos e processos que são considerados fundamentais para que a organização atenda os anseios, cumprindo planejamentos que contemplem resultados. Uma pessoa pode ser o grande diferencial de uma organização. Nesse sentido, a interação se faz necessária para que todos conheçam suas realidades e construam coletivamente uma relação de diálogo, procurando meios para que se concretize essa parceria, apesar das dificuldades e diversidades que as envolvem.

REFERÊNCIAS

- BRAGA, C. D.; MARQUES A. L. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. Revista FAE, Curitiba, jan./jun. 2008
- CENTRO FORMADOR DE RECURSOS HUMANOS DA PARAÍBA – CEFOR. Projeto político pedagógico, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração de produção**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LICKS, J. L. **Influência dos valores e dos interesses na implantação de um processo de mudanças em organizações públicas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2000.
- LIMA, M. R. C. de. **Paulo Freire e a administração escolar**: a busca de um sentido. São Paulo: Líber, 2007.
- MARSHALL JUNIOR. **Gestão da qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2003.
- PIRES, J.C.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, V. 40, n.1, p. 81-105, jan.-fev, 2006.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SENS, E. Técnica do Fluxograma, 2013.