



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - UNILAB
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - POLO ARACATI**

REGILBERTO JOSÉ SILVA

Gestão por processos na educação do estado do Ceará: um estudo de caso sobre o fluxo atual de pagamentos de contratos da alimentação escolar

**Redenção - Ce
2018**

REGILBERTO JOSÉ SILVA

Gestão por processos na educação do estado do Ceará: um estudo de caso sobre o fluxo atual de pagamentos de contratos da alimentação escolar

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Me. Maria Denise Nunes Rodrigues

**Redenção - Ce
2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Silva, Regilberto José.

S586g

Gestão por processos na educação do estado do Ceará: um estudo de caso sobre o fluxo atual de pagamentos de contratos da alimentação escolar / Regilberto José Silva. - Redenção, 2018. 44f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Maria Denise Nunes Rodrigues.

1. Educação - Ceará. 2. Gestão por Processos. 3. Fluxo de Pagamento de Contratos da Alimentação Escolar. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 370

REGILBERTO JOSÉ SILVA

Gestão por processos na educação do estado do Ceará: um estudo de caso sobre o fluxo atual de pagamentos de contratos da alimentação escolar

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

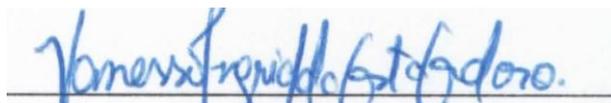
Data: 28/04/2018

Nota: 9,5

Banca Examinadora:



Prof. Me. Maria Denise Nunes Rodrigues
Orientadora



Prof. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso



Prof. Me. Joyce Arrais de Araújo Andrade

RESUMO

A Gestão por Processos na Educação é um tema pouco explorado nos meios acadêmicos. Este artigo procura abordar esse tema com o propósito de elevar essa discussão na educação do estado do Ceará, já que passa por uma dinâmica de implantação do modelo de Gestão para Resultados em todas as suas secretarias, conforme Acordo de Resultados N.º 05 de julho de 2017. Para tanto, partindo da ideia de que a parte constitui o todo num processo de indução, avaliou-se o fluxo de pagamento de contrato da alimentação escolar para a compreensão de como acontece a implantação da Gestão por Processos nas escolas do estado do Ceará. Diante disso, destacaram-se os seguintes objetivos específicos: descrever e analisar o fluxo, mapeá-lo e apontar os seus ganhos e limites. Para ratificar esses objetivos, o método utilizado foi um estudo de caso único e a pesquisa é descritiva e bibliográfica, sendo a coleta dos dados através de relato de experiência escrito, observa direta e análise de documentos. Os autores fundamentais para consolidar a temática, a análise e o método foram Araújo (2011), Jacobsen; Neto (2012), Prado Júnior (2013), Azevedo (2017) e Yin (2001). Em remate, constatou-se que o fluxo não apresenta falhas ou gargalos em seus processos, mas que há interferências externas e latentes em determinadas etapas como na etapa 11, podendo causar atrasos na merenda escolar. Um ponto da pesquisa de destaque foi a confecção do organograma. Essa ferramenta vai ser muito útil na gestão escolar por favorecer uma visão específica de cada setor da escola e os seus responsáveis. Além disso, a confecção do fluxograma potencializou a visualização ampla e horizontal dos gestores sobre o fluxo, favorecendo dinâmicas de proatividade nas ações do técnico responsável pelas tarefas.

PALAVRAS-CHAVE: Educação do Estado do Ceará. Gestão por Processos. Fluxo de Pagamento de Contratos da Alimentação Escolar.

ABSTRACT

The Management by Processes in the Education is a subject little explored in the academic circles. This article tries to approach this theme with the purpose of raising this discussion in the education of the state of Ceará, since it goes through a dynamic of implantation of the model of Management for Results in all its Secretaries, according to Agreement of Results N^o. 05 July 2017. To that, it is based on the idea that the part constitutes the whole in an induction process, it was evaluated the payment flow of school feeding contract to the understanding of how the implementation of Management by Processes in schools in the state of Ceará occurs. In view of this, the following specific objectives were highlighted: describing and analyzing the flow and pointing its gains and limits. In order to ratify these objectives, the method used was a single case study and the research is descriptive and bibliographical, being the data collection through written experience reporting, direct observation and analysis of documents. The main authors to consolidate the thematic, the analysis and the method were Araújo (2011), Jacobsen; Neto (2012), Prado Júnior (2013), Azevedo (2017) and Yin (2001). In conclusion, it was verified that the flow does not present flaws or bottlenecks in its processes, but that there are external and latent interferences in certain stages as in step 11, and may cause delays in school meals. One highlight of the research was the organization chart. This tool will be very useful in school management because it favors a specific vision of each sector of the school and its responsible on. In addition, the creation of the flowchart increased the broad and horizontal visualization of the managers on the flow, favoring dynamics of proactivity in the actions of the technician responsible for the tasks.

Keywords: Education of the State of Ceará. Management by processes. Payment Flow of School Food Contracts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Conceito de Processo	18
Figura 2: Simbologia do Fluxograma	22
Figura 3: Organograma da Escola	32
Figura 4: Fluxograma do Contrato de Pagamento da Alimentação Escolar da Instituição Estudada	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GpR	Gestão para Resultados
SEDUC	Secretaria de Educação do Ceará
CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
ProEMI/JF	Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro
SGP	Sistema de Gestão de Projetos
LEI	Laboratório Escolar de Informática
LEC	Laboratório Escolar de Ciências
SAE	Sala de Atendimento Especializado
PCA	Professor Coordenador de Área
PDT	Professor Diretor de Turma
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ISO	Organização Internacional para Padronização
SAA	Sistema de Acompanhamento e Aquisição
VIPROC	Sistema de Virtualização de Processos
POP	Procedimento Operacional Padrão
COPEDE	Coordenadoria de Planejamento e Políticas Educacionais
ASJUR	Assessoria Jurídica
COFIN	Coordenadoria de Finanças
CPF	Cadastro de Pessoa Física

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Fundamentos da Gestão Escolar Pública no Brasil	12
2.2 Abordagem de sistemas abertos	14
2.3 Abordagem contingencial	16
2.4 Gestão por processos: aspectos teóricos	17
2.5 Fluxograma: uma das tecnologias para mapear processos	20
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1 A pesquisa científica	22
3.2 Pesquisa qualitativa e quantitativa: alguns pontos de diferença	23
3.3 Delineando a metodologia da pesquisa	24
4 O CONTEXTO ESCOLAR	27
4.1 A unidade de estudo	27
4.2 O organograma da escola	30
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
7 REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

A escola pública do Estado do Ceará tem grandes desafios diante da adoção do modelo de Gestão para Resultados (GpR), regulamentado pelo decreto 32.216 de 8 de maio de 2017 e pelo Acordo de Resultados N.º 05 de julho de 2017¹. Com esse modelo, não se concebe uma gestão escolar voltada apenas para a atividade empírica ou senso comum e, muito menos, sem uma visão sistêmica e aberta dos processos que incorporam o cotidiano escolar, pois as escolas também são “grandes coleções de processos” (GONÇALVES, 2000, p. 6), oferecendo serviços e produtos a seus clientes – em primeiro plano os(as) alunos(as) e, em segundo, os(as) professores(as), principalmente, quando se refere a “Gestão de suporte a educação – merenda, transporte escolar, matrícula, uniforme de classes e aulas” (DIAS; DJRDJRJAN, 2012, p. 274).

Como organização, há funções comuns a todos que fazem parte dela para se alcançar um determinado objetivo. Percebe-se, dessa forma, que a escola está dentro dessa perspectiva de organização, uma vez que “é formada por pessoas, por recursos financeiros e físicos, por tecnologias e pelo conjunto de conhecimento e de informações circulantes.” (JACOBSEN; NETO, 2012, p. 35-36).

Nesse sentido, as responsabilidades e compromissos ficam mais complexos. A escola tem a preocupação de organizar os recursos humanos, financeiros e materiais para a execução dos planos de ações que ajudam no alcance das metas estabelecidas. Dessa forma, os processos de alocar recursos financeiros, de tomadas de decisões, de divisão de trabalho, de atribuição de responsabilidades a pessoas ou estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são imprescindíveis na dinâmica da escola.

Como se percebe, muitos são os processos dentro de uma escola. Conhecê-los e compreendê-los é fundamental para que o gestor se adapte a esse novo modelo de gestão que está sendo implementado na Secretaria de Educação do Ceará (SEDUC). Para ratificar essa assertiva, Henriques (2016, p. 27) diz que “O primeiro passo para conceituarmos uma gestão que funciona é refletir sobre os processos que existem no interior das escolas”. Com essa reflexão, espera-se

1

Disponível

em:

<http://www.seplag.ce.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2939&Itemid=1825>.

Acesso em 03 ago 2017.

consolidar a gestão participativa e democrática, destacando a colaboração entre os sujeitos envolvidos nesses processos e seu efetivo funcionamento.

Também se identifica que, nesse mundo globalizado com mudanças aceleradas e contínuas, as escolas só terão sucesso no processo de aprendizagem dos(as) educandos(as) se estiverem abertas às mudanças e acompanharem as transformações que acontecem em seu ambiente. Para tanto, “Chega-se à conclusão de que o sucesso e a sobrevivência das organizações estão ligados intimamente à sua capacidade de aprender a organizar seus processos de trabalho.” (PRADO JÚNIOR, 2013, p. 9). Nessa perspectiva, a escola também se insere nesse processo de aprendizagem. Os(as) gestores(as) não poderão trabalhar somente com improvisos ou resoluções sem planejamento. Há a necessidade de conhecer e conduzir os processos da escola para desenvolvê-los de forma competente e organizada.

Além disso, as escolas públicas vêm passando por um processo de cobrança muito forte de uma sociedade mais consciente de seus direitos. Esse cidadão passa a perceber que o serviço público deve ser mais qualificado e promova ascensão social e profissional aos usuários do sistema público educacional. Diante de tudo isso, o tema Gestão por Processos na educação é relevante por ter como foco principal a satisfação e a busca pela qualidade nos serviços prestados aos seus clientes. Nesse sentido, “O mais importante, mais relevante, fundamental, essencial, é entender que a gestão de processos se torna uma tecnologia de gestão organizacional neste novo século.” (ARAÚJO, 2011, p. 24).

Na vertente da compreensão dessa tecnologia de gestão organizacional, o objeto de estudo dessa pesquisa é o fluxo de pagamento de contratos da alimentação escolar. Delimitou-se a pesquisa no contexto de uma escola de ensino médio do estado do Ceará, no setor administrativo-financeiro. Tal setor tem como sujeitos responsáveis pelo desenvolvimento do pagamento de contratos a diretora escolar e o técnico administrativo-financeiro.

A escolha desse objeto de estudo se manifestou a partir dos relatos tanto da diretora escolar como do técnico administrativo-financeiro sobre a questão da falta de alimentação escolar no início do ano de 2015 devido ao Estado do Ceará está implementando um novo fluxo para pagamento de contratos de bens e serviços. É um estudo com uma relevância social bem considerável, já que pode desmistificar suposições e trazer possíveis soluções quanto à melhoria do processamento do

fluxo de pagamento de contratos, podendo interferir satisfatoriamente nas metas da escola.

Considerando todos esses aspectos, a questão de pesquisa foi a seguinte: como acontece a implementação da gestão por processos nas escolas públicas do Estado do Ceará a partir da análise do fluxo atual de pagamento de contratos da alimentação escolar? Com o propósito de responder essa questão, delineou-se o seguinte objetivo geral: avaliar o fluxo atual de pagamentos de contratos da alimentação escolar sob a ótica da Gestão por Processos. Para concretizar esse objetivo, elencaram-se os seguintes objetivos específicos: a) descrever e analisar o fluxo atual de pagamento de contratos da alimentação escolar, b) mapeá-lo e c) apontar os ganhos e as limitações após a implementação desse fluxo.

Pretende-se, com esta monografia, contribuir para dirimir ou amenizar problemas que interferem no processo ensino-aprendizagem. Uma organização, para ser bem administrada, necessita de um gestor que domine as técnicas de gestão e perceba que as instituições são um complexo campo de disputa de poder entre grupos/pessoas. Também tenha ciência de que elas estão inseridas em um contexto muito amplo de disputa no que se refere a aspectos históricos, políticos, culturais e econômicos que interferem significativamente no cotidiano de uma gestão e nos resultados a serem alcançados, como afirma Junquilha (2010, p. 22).

Além disso, o assunto é instigante para revelar reflexões sobre o fluxo implementado e para excitar novas ações para que se consolide “o planejamento, a transparência, a responsabilidade e controle, sob a supervisão da Secretaria do Estado do Ceará – SEDUC” (LEI Complementar 137, 2014), de forma a garantir os repasses dos recursos financeiros às escolas em tempo hábil de execução a fim de que os projetos e atividades educacionais sejam executados com eficiência. Além de propiciar uma reflexão crítica sobre a gerência das escolas públicas quando se refere ao setor administrativo-financeiro.

Observando a estrutura desta monografia, destaca-se a introdução, que é composta pelo tema de pesquisa e o processo de escolha, o objeto de estudo, a problematização, as justificativas e os objetivos elencados. Relatam-se, na seção do referencial teórico, conceitos, origem e relevância da Gestão por Processos, além de destacar o fluxograma e a sua importância nesse modelo de gestão tendo como referências autores como Araújo (2011), Jacobsen; Neto (2012), Lacombe (2009),

Oliveira (2010), Prêve; Moritz; Pereira (2010), Prado Júnior (2013), Azevedo (2016), Melo (2008), Gonçalves (2000).

Noutra seção, trata-se da metodologia que nos proporciona uma visão de como foi realizada a pesquisa. A seguir, destaca-se uma seção sobre o contexto em que a unidade de estudo está inserida. Na seção seguinte, resultados e discussões, tem-se a descrição e a análise do que foi coletado, dando-nos impressões sobre a temática abordada. Na última seção, abordam-se as considerações finais com as descobertas e possíveis contribuições para a gestão escolar e para outras pesquisas que abordarem o tema.

Em suma, acredita-se que esse tema possibilite aos gestores de escola e aos acadêmicos em administração pública um material de cunho científico que possa contribuir em suas práticas de gestão e em suas fundamentações teóricas sobre Gestão por Processos na educação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fundamentos da Gestão Escolar Pública no Brasil

As escolas no mundo contemporâneo têm grandes desafios diante da perspectiva administrativa. Há vários processos no cotidiano escolar que precisam ser organizados e concretizados diante de um contexto em que a educação está voltada para resultados de aprendizagens, através de metas a serem alcançadas. Para tanto, a gestão escolar precisa compreender os vários modelos de gestão que estão inerentes dentro dos processos. Nesse sentido, abordar um pouco da linha histórica que fundamenta a gestão escolar pública é imprescindível para que essa compreensão se efetive.

Segundo Ribeiro e Machado (2003), analisando os livros de Teixeira (1997), Ribeiro (1952), Lourenço Filho (1963), Alonso (1976), Félix (1989) e Paro (1999), a gestão escolar pública se baseia em quatro abordagens teóricas: a clássico-científica, a funcional-eficientista, a sistêmico-generalista e a histórico-crítica. Esses quatro modelos teóricos têm suas distinções, mas concomitantemente se complementam.

Na primeira abordagem, evidenciado nas obras de Teixeira (1997) e Ribeiro (1952), constituído a partir da Escola Clássica de Administração, representada por

Taylor e Fayol, tem característica o racional/burocrático com enfoque tecnocrático. Com essa característica, há uma aproximação com a administração de empresas. A racionalidade e a cientificidade são aspectos que se destacam nesse modelo. Racionalidade no sentido filosófico de evidenciar a razão com relação às questões da educação e científico no aspecto de que a ciência é essência para a transformação do mundo.

Nessa abordagem, a escola não considera espaço para uma educação de portas abertas, ou seja, o conhecimento se concebe na escola. É uma concepção de administração mecânica e burocrática da função administrativa. Ou melhor, a preocupação é com a metodologia e cada um deve saber o que fazer e fazer com competência, segundo Araújo (2011).

Também Dinis (2015), quando se refere aos princípios da Teoria das Organizações, considera que as organizações se caracterizavam por serem exteriores ao ser humano. Isso implica afirmar que os estudos das organizações eram passíveis de serem autônomos, transcendendo a sociedade, ou seja, o homem se subordina a uma operação racional por necessidade, tornando-se refém da burocracia em nome de uma funcionalidade.

A segunda abordagem, demonstrada na obra de Loureço Filho (1998), considera o modelo sociointervencionista, ou seja, uma perspectiva social em que elementos funcionalistas aliados à eficiência ajudam na análise de fenômenos das organizações e administração escolar. Nessa abordagem, a escola também é um sistema fechado, exterior às pessoas do ponto de vista epistêmico, mas não do social e cultural, segundo Dinis (2015). Nesse aspecto, problemas são tratados como técnico-administrativos.

Na terceira abordagem, expressada na obra de Alonso (1976), tem-se como modelo um enfoque sistêmico em que a escola deixa de ser um local fechado para a construção do conhecimento e passa a ser um sistema social aberto. Nessa abordagem, a ideia de generalista se caracteriza por considerar a escola um ramo e uma das aplicações da Teoria Geral de Administração, ou seja, a gestão escolar é comparada a uma gestão de empresas as quais têm necessidades e objetivos diferentes. Uma diferença da abordagem clássico-científica é que, nessa abordagem, os fatores subjetivos interferem na organização, isto é, a subjetividade dos gestores é considerada no processo, dando ênfase a um enfoque político na organização educacional.

Por último, a abordagem histórico-crítica, percebida nas obras de Félix (1989) e Paro (1999). Essa abordagem propõe uma teoria crítica para administração escolar. Tem influência do marxismo e adota uma perspectiva em que os problemas educacionais não são questões técnicas e administrativas, mas questões políticas enfatizando as relações de poder. O que se adota a partir de princípios e modelos da Administração de Empresas são a eficácia, a racionalidade e a produtividade.

Paro (1986) afirma que a Administração é “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Nesse sentido, administrar uma escola requer saber usar os recursos de forma a garantir a qualidade cognitiva e socioemocional no processo de ensino-aprendizagem, levando o educando a uma aprendizagem significativa e crítica. A educação na proposta de Paro (1986) se edifica por buscar uma prática educativa voltada para a transformação social. Nesse sentido, “[...] não podemos adotar, na escola, os mesmos procedimentos, objetivos e sentido político utilizado pela administração empresarial” (PARO, 1986 apud ABDIAN; OLIVEIRA, 2015, p. 179)

Tendo em vista todos esses modelos sobre gestão escolar, há de se considerar que, para a reflexão teórica do objeto dessa pesquisa, que é o fluxo atual de pagamentos de contratos da alimentação escolar, recorre-se, a seguir, inicialmente, uma visita a duas abordagens da Teoria da Administração: a de sistema abertos e a contingencial, uma vez que se faz uma avaliação desse novo fluxo sob a luz da gestão por processo que “‘pertence’ às abordagens sistêmica e contingencial” (ARAÚJO, 2011, p. 5).

2.2 Abordagem de sistemas abertos

No estudo das organizações, as tendências teóricas praticadas, antes da abordagem de sistemas abertos, estavam relacionadas a um sistema formal, ou seja, burocrático, fechado e técnico administrativo. A preocupação era manipular e controlar “[...] os elementos internos de uma organização [...]” (JACOBSEN; NETO, 2012, p. 92). Isso quer dizer que as organizações não se orientavam por variáveis externas relacionadas ao ambiente. Araújo cita que essa visão de sistema aberto teve uma “projeção definitiva” a partir dos trabalhos de Katz e Kahn (1987). Nesse sentido,

A abordagem dá ênfase à relação entre a estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte, pois sem entradas contínuas a estrutura termina por se deteriorar. E a forma de manter essa estrutura aberta é fortalecer a sua principal fonte motivadora: os seus recursos humanos. Esses dois ingredientes de formulação teórica dos autores – entradas e manutenção – indicam os motivos e o comportamento dos indivíduos que são, também, portadores da entrada de energia para as organizações. (ARAÚJO, 2011, p. 11)

Com essa perspectiva, a organização é vista como um sistema aberto e “(...) formado por vários subsistemas.” (JACOBSEN; NETO, 2012, p. 93), havendo uma relação de interdependência entre os subsistemas que a constituem. Essa ideia de sistema aberto configura-se devido à organização está em interação constante com meio no qual está inserida.

Nesse processo interativo, o ambiente influencia ou é influenciado pelas organizações por meio de entrada de insumos, a transformação das entradas e a saída do produto. Segundo Lacombe (2009, p. 24 – 25), esse ambiente pode ser classificado em macroambiente e microambiente. O macroambiente é mais abrangente e envolve aspectos demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais; já o microambiente está perto da organização numa interação permanente e abrange os fornecedores de insumos, os clientes, os competidores e os órgãos governamentais ou reguladores.

Lacombe (2009, p. 114) ratifica essa ideia ao afirmar que “Podemos dizer, assim, que o foco é a interação da organização com o ambiente.”. Nesse aspecto, ao compreender as partes de um sistema, tem-se a capacidade de entender e interpretar o todo. Com a valorização do ambiente, há o fortalecimento do conceito de que as organizações devem coordenar as suas atividades com “[...] ênfase na interação e interdependência entre as suas diversas partes.” (OLIVEIRA, 2010, p. 133).

Assim o sistema aberto tem como aspecto positivo dentro das organizações o entendimento sobre quais são os papéis (formas específicas de comportamento), as normas (expectativas gerais de caráter reivindicativo) e valores (justificativas e aspirações ideológicas), conforme Motta (2006 apud ARAÚJO, 2011). Além de apresentar quatro componentes relevantes em sua constituição que são: a entrada de insumos, o processamento (transformação) das entradas, a saída e o feedback. Tais componentes em um processo de interação permitem se adaptar ao meio em que as organizações atuam.

2.3 Abordagem contingencial

Outra abordagem que também fundamenta a gestão por processos é a Contingencial. Nessa abordagem, o caráter contingencial ou o caso que venha a surgir na organização terá uma forma específica para ser solucionado. Isso quer dizer que para os problemas que aparecerem em determinada situação, há uma alternativa ou alternativas para resolver. Com isso, “[...] não se consegue um alto nível de sofisticação com a aplicação de um só modelo de dinâmica organizacional, ou seja, não há uma só forma de tornar uma organização eficaz e eficiente.” (ARAÚJO, 2011, p. 14). Isto é, como há vários fatores externos que influenciam as organizações, não existe um único modelo para administrá-los. Para tanto, Jacobsen e Neto (2012, p. 100) afirmam que:

Essa teoria apresenta como pretensão maior orientar os gestores na determinação de estruturas organizacionais e ações gerenciais considerando a existência de uma variedade de contingências. Ou seja, a estrutura organizacional é contingente às pressões e à incertezas ambientais.

Nesse sentido, sua abrangência com relação aos problemas das organizações é mais específica, ou seja, “O método contingencial leva em conta qualquer limitação sob a qual a organização precisa operar, por exemplo, com relação ao nível atual de tecnologia disponível” (JACOBSEN; NETO, 2012, p. 99). Como o ambiente é incerto e provoca transformações nas organizações, a teoria contingencial promove variados modelos de solucionar os problemas não importando se o problema é de pequena ou grande proporção.

Outro ponto importante, nessa teoria, ratificado por Lacombe (2009) e Jacobsen; Neto (2012) é que, antes dos gerentes tomarem uma decisão, deve-se realizar um diagnóstico cauteloso da organização a fim de se perceber falhas que devem ser resolvidas. Além do mais, com esse diagnóstico, pode-se reconhecer potencialidades dentro da própria organização para dirimir essas falhas.

Por fim, essa abordagem proporciona aos gestores uma visão sistemática dos problemas, considerando todos os pontos que possam interferir na estrutura organizacional de uma organização. E o mais importante é que possibilita várias alternativas aos gestores para extinguir essas interferências que são oriundas de

pressões e incertezas do ambiente. E assim atingir os objetivos da organização com maior eficiência, ou seja, com pouco custo.

2.4 Gestão por processos: aspectos teóricos

Nas organizações, há uma constante busca por resultados e qualidade nos serviços e produtos oferecidos aos clientes. Nesse sentido, há determinadas variáveis que interferem significativamente nessa busca. Podemos citar aqui três: as falhas, as atividades que não agregam valor e a insatisfação dos clientes.

As falhas são variáveis que levam as organizações realizarem providências para corrigi-las, melhorando seus serviços ou produtos. Essa motivação promove a “[...] busca de melhorias e, portanto, elas devem ser sempre tratadas, não simplesmente para sua eliminação, mas também com o intuito de alcançar avanços [...]” (ENAP, 2016, p. 6). Desse modo, aprender com as falhas é algo importante dentro de uma organização a fim de que possa progredir na execução das atividades.

Outras variáveis que interferem na busca pela qualidade é a realização de atividades que não agregam valores e a insatisfação dos clientes. A primeira torna a atividade, executada por um trabalhador(a), cansativa e sem funcionalidade no processo. Isso porque a atividade não terá muita relevância para se atingir os objetivos das organizações, ou seja, atividades que não servem para nada na gestão pública ou privada acabam atrapalhando o “desempenho, consumindo tempo e recursos.” (ENAP, 2016, p. 7). Lacombe (2009, p. 269) cita que há três tipos de atividades:

1. As que adicionam valor ao produto ou serviço oferecido ao cliente.
2. As que não adicionam valor, mas são necessárias para que as que adicionam valor possam ser realizadas eficientemente, como algumas atividades de coordenação e de controle. Essas atividades aumentam em progressão geométrica com o crescimento da organização, criando deseconomias de escalas. À medida que essas atividades aumentam, os processos tornam-se mais longos, trabalhosos e complexos.
3. Atividades inúteis, que não trazem nenhuma vantagem para a organização ou o cliente, mas são requeridas, ou por força do hábito.

Diante disso, percebe-se que a organização das atividades por processo pode melhorar o desempenho e evitar desperdícios. A segunda traduz bem a ideia de que

cliente insatisfeito é sinônimo de fracasso nos resultados. A satisfação do cliente é um dos termômetros para que se perceba se os resultados foram atingidos.

As variáveis abordadas são mecanismos que motivam as organizações para melhorarem e competirem no mercado com eficiência. A partir delas, na administração, surgiram vários modelos pela busca da qualidade e dos resultados, dentre eles, podemos destacar a Gestão por Processos. Mas o que é a Gestão por Processos?

Conforme Araújo (2011, p. 25) gestão por processos é “[...] uma sequência de atividades que segue um cronograma preestabelecido, em que os recursos envolvidos e o ponto almejado se apresentam de forma simples e nítida.” Oliveira (2010, p. 338) ratifica o conceito de Araújo quando diz que “O processo é o conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplementar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos das organizações.” Nesse sentido, os processos são atividades com sequências temporais e espaciais a serem seguidas, de modo que a essas atividades inter-relacionadas sejam agregadas valor para atender as expectativas e necessidades dos clientes.

Há outros conceitos relacionados a processos. A ISO 9000:2005 diz que “Qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerado como um processo”. Araújo (2011) destaca que em um processo há etapas bem definidas que devem ser seguidas. Além do mais, considera que todo processo só vai se iniciar se houver o insumo (entrada). Para tanto, as transformações que decorrem depois da entrada dependerá de vários recursos - humanos e materiais – a fim de se atingir o resultado final que é o produto ou serviço (saída). A figura abaixo representa bem esse conceito:



Fonte: ENAP, 2016, p. 8
Figura 1 – Conceito de Processo.

Dentro dessa perspectiva, um processo se constitui por um conjunto de atividades estruturadas que seguem vários passos, compreendendo uma tarefa. A tarefa tem a finalidade de representar uma atividade e diversas atividades formam os processos (PRÉVE; MORITIZ; PEREIRA, 2010). Assim as atividades são “um conjunto de instruções (conhecidas como procedimentos, normas e regras), mão de obra e tecnologias cujo objetivo é o de processar as entradas para produzir parte do produto de um processo, a fim de atender aos objetivos de sua função dentro da organização” (CRUZ, 2005 *apud* ARAÚJO, 2011, p. 26).

É necessário frisar que a implantação da gestão por processo “[...] se propõe a criar uma nova cultura, uma nova forma de ver e gerenciar uma organização. [...] É exatamente a proposta em gestão por processos que se designa tornar-se uma organização flexível. É uma cultura a ser desenvolvida no dia-a-dia da organização.” (SILVA, p. 25, 2014). Essa mudança cultural requer habilidade e desenvoltura dos líderes das organizações para que haja a desconstrução de modelos clássicos de gestão. Nesse aspecto, o gestor deve estar atento para ideia de que:

A organização que substitui o seu modelo de gestão e introduz a cultura de gestão por processo, deve ter em mente que não se acaba com a implantação do projeto. Há toda uma cadeia cíclica, que constantemente é realimentada com séries de reaprendizagem, com as experiências vividas, e aperfeiçoadas com base nos seus indicadores e no monitoramento e controle dos resultados [...] (SILVA, p. 25, 2014).

Pensando dessa forma, o gestor terá que adotar uma visão horizontal dos processos. Essa visão supera toda a perspectiva tradicional. Com isso, o gestor, percebendo o processo no todo, compreenderá as relações de interdependência das partes que compõem as atividades. Nessa visão, o gestor terá a possibilidade de perceber como a organização vai agregar valor ao cliente, dando ênfase nas transformações do produto ou do serviço. Outra característica positiva é que:

Na gestão por processo, há uma reavaliação da concepção de visão de trabalho em equipe. Inexiste um comando hierarquizado da forma tradicional, os gestores se incumbem de controlar, e efetuam delegação, concedem autonomia com responsabilidade e não um controle hierárquico de um modelo padrão de gestão. (SILVA, p. 31, 2014)

Além dessas vantagens, Lacombe (2009, p. 270) destaca que a reorganização das atividades em torno dos processos traz aspectos positivos para as organizações como:

(a) eliminação de passagens de tarefas de um órgão ou uma pessoa para outra, com diminuição de erros, reparos e atrasos; (b) maior necessidade de delegar decisões aos níveis de execução, isto é, maior descentralização; (c) maior necessidade de qualificação do pessoal, que, em vez de especialistas, passam a ser generalistas.

Enfim, percebe-se que a atuação dos gestores será no trabalho realizado (transformação) e não no produto ou serviço oferecido pelas organizações. Nesse aspecto, os gestores deverão ter uma visão sistêmica em relação ao fluxo do processo para otimizar as atividades operacionais, evitando desperdício de tempo e recursos. Ou seja, uma visão que percorre todo o fluxo, proporcionando-lhes um olhar de todas as partes e do todo de forma a perceber a interação entre essas partes para se chegar aos resultados esperados.

Dessa forma, a gestão por processo deve ser um movimento contínuo e sistemático dentro das organizações, uma vez que “A tendência é a implantação de serviços mais complexos após a reengenharia, mas também mais desafiadores e gratificantes do ponto de vista profissional e pessoal.” (LACOMBE, 2009, p. 270).

2.5 Fluxograma: uma das tecnologias para mapear processos

O mapeamento de processos é importante para que o gestor conheça e documente os elementos que constituem um processo, tendo assim uma visão horizontal de todas as etapas de um processo e suas interligações. Além do mais, detectadas as falhas em um determinado processo, o mapeamento ajuda o gestor a redesenhar os processos e procurar realinhar as etapas. Uma organização que não conhece os seus processos está sujeita a falhas e desperdícios de tempo e recursos. Prado Júnior (2013, p. 24) diz que as principais atividades desenvolvidas nesse estágio são:

- Levantamento e definição dos fluxos dos processos, atividades e tarefas, orientados por ferramenta informatizada;
- Levantamento dos insumos e produtos para realização das atividades;
- Identificação dos responsáveis pelos processos;
- Descrição dos processos em padrões de trabalho, manuais, instruções e procedimentos, quando necessário;
- Identificação de normas e regras;
- Identificação de indicadores de desempenho dos processos; e
- Definição de pontos fortes e oportunidades de melhoria dos processos.

Assim “Os elementos que compõem um processo são a base de seu funcionamento” (FERREIRA; CARDOSO; SANTOS; NAJBERG, 2011, p. 37). Segundo Azevedo (2016, p. 4–5), há várias técnicas para se mapear esses elementos em um processo. No entanto, uma das técnicas que apresenta baixo custo, facilidade de compreensão e envolvimento de toda a equipe do setor é o fluxograma.

O fluxograma é a descrição de etapas de um processo, usando símbolos específicos, conforme Azevedo (2016). Nele são incluídos o tempo de espera, as tomadas de decisões e os registros das tarefas executadas no processo. Nesse sentido, aparecem etapas em sequências e outras paralelas. “O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação.” (ARAÚJO, 2011, p. 32). Diante disso, no fluxo deve constar:

[...] atividades; participantes; objetivo do processo; ligações das atividades com documentos externos; controles paralelos por atividade; responsabilidade por atividade; políticas e regras; responsável pelo processo; simbologia do diagrama (padrão de trabalho); glossário do processo; validação pelos executores e elaboração de acordo de nível de serviços na cadeia interna cliente-fornecedor, quando for o caso. (PRADO JÚNIOR, 2013, p. 25)

Para Melo (2008, p. 30), as vantagens do uso do fluxograma para mapear processos é: observação da conexão e da interrelação dos elementos de um sistema, “mecanizado ou não, facilitando a sua eficácia”; identificação dos problemas com mais facilidade, “pela fácil visualização dos passos, transportes, operações e formulários e, por fim, melhor compreensão de algumas mudanças “que se proponha nos sistemas existentes pela clara visualização das modificações introduzidas.”

Araújo (2011, p. 32) considera que na gestão de processos “[...] este apenas registra, na maioria dos modelos de fluxogramas, um único processo e raramente menciona alguma correspondência com outros processos; todavia, a sua utilização é de extrema importância para este modelo de gestão em especial.”.

Conhecer a simbologia de um fluxograma é importante para que se possa diagramar e analisar as etapas de um processo com maior consistência. É essa representação simbólica e seus significados que proporcionam ao gestor uma visão ampla das etapas do processo. Essa simbologia “[...] foi proposta pelo casal Gilbreth, em 1921. Inicialmente foram propostos 40 símbolos. Em 1947 a American Society of

Mechanical Engineers (ASME) definiu cinco símbolos para o diagrama de fluxo de processo” (AZEVEDO, 2016, p. 5 apud RIBEIRO; FERNANDES; ALMEIDA, 2010).

	Operação.
	Transporte
	Inspeção
	Espera
	Estocagem / Armazenamento

Fonte: (AZEVEDO, 2016, p. 5 apud RIBEIRO; FERNANDES; ALMEIDA, 2010).
 Figura 2 - Simbologia do Fluxograma

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 A pesquisa científica

Pesquisar é uma atividade sistemática de busca por informações que propiciam a apreensão de novos conhecimentos. Nesse sentido, afirma Zanella (2012, p. 61), “A pesquisa visa essencialmente à produção de novos conhecimentos e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas”. Para tanto, essa produção de novos conhecimentos e busca por respostas aos problemas e indagações requerem dedicação e compromisso por parte do pesquisador que passa a perceber a importância dos saberes acumulados na busca por verdades que permeiam a natureza e a vida humana.

Esse compromisso exige do pesquisador uma observação sistemática dos fenômenos e aplicação de métodos para compreender a realidade e para realizar “explicações causais dos fatos” (CHIZZOTI, 2006, p. 19). Não se faz pesquisa por meras suposições ou no acaso. Há uma reponsabilidade do pesquisador diante das várias possibilidades que a natureza e o homem podem fornecer como insumos para as pesquisas. Dessa forma,

Essa atividade pressupõe que o pesquisador tenha presente as concepções que orientam sua ação, as práticas que elegem para a investigação, os procedimentos e técnicas que adota em seu trabalho e os instrumentos e técnicas de que dispõe para auxiliar o seu esforço. (CHIZZOTI, 2006, p. 19)

Ainda, segundo Chizzoti (2006, p. 19), a pesquisa, em seu aspecto genérico, é algo que requer esforço metódico nas “observações, reflexões, análises e síntese” no intuito de se desvendar e/ou confirmar algo relevante para a vida humana.

Markoni e Lakatos (2010, p. 139) também afirmam que “A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui num caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Gil (2007, p. 42) afirma que “a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do Método Científico e visa à produção de conhecimento novo.”

Como se percebe, os autores citados refletem algo comum que, para se fazer pesquisa científica, tem que haver um modo de como se consubstancia o conhecimento, ou seja, tem que haver um método. Nesse aspecto, ratificam a ideia de que a pesquisa é uma atividade formal com observações sistemáticas, tendo como essência-fim a aquisição de conhecimentos novos que beneficiam a humanidade. Ainda com relação à pesquisa científica, vamos abordar, de forma resumida, na seção a seguir, as diferenças entre as pesquisas qualitativas e quantitativas.

3.2 Pesquisa qualitativa e quantitativa: alguns pontos de diferença

Maria Oliveira (2007, p. 35) afirma que “[...] é a realidade empírica que nos fala seja através da fala dos atores sociais ou de fatos e fenômenos observados e ou testados, e não o que pensamos sobre o objeto de estudo”. Nessa situação, não há espaço para inferências subjetivas daquilo que se imagina do objeto de estudo, mas é a realidade empírica e a concepção que se tem sobre ela o caminho mais adequado para se iniciar uma pesquisa: seja ela qualitativa ou, quantitativa².

Conforme Richardson (1999, p. 79) uma das diferenças, em princípio, entre o método quantitativo do qualitativo é que na pesquisa quantitativa, há o emprego de instrumentos estatísticos a fim de se analisar um problema. Também, no método quantitativo, há uma tendência a quantificar categorias a partir das descrições de variáveis da pesquisa com a intenção de garantir resultados precisos. Enquanto

² Apesar das diferenças apontadas pelos dois autores, não se pode esquecer que podem aparecer trabalhos de pesquisa que abordem tanto a pesquisa qualitativa como a quantitativa concomitantemente.

isso, no método qualitativo, evita-se números e mensurações de “unidades e categorias homogêneas”.

Zanella (2012, p. 73-75) aponta que na pesquisa qualitativa não há apontamentos estatísticos na análise dos dados. Nela o ambiente natural é fonte essencial dos dados e o pesquisador é instrumento-chave. Além disso, esse tipo de pesquisa é descritivo e há uma preocupação com o processo e não com o fim, ou seja, a preocupação é em descrever e explicar o fenômeno em seu ambiente natural. Há também uma preocupação com os pontos de vistas dos participantes, sendo que a análise dos dados é de forma indutiva, ou seja, da parte para o todo. Por outro lado, a pesquisa quantitativa se apresenta na coleta e análise dos dados através de esquemas estatísticos. A preocupação é a análise dos dados através dos números, quantificando os resultados da investigação em dados estatísticos.

3.3 Delineando a metodologia da pesquisa

Depois de discorrer sobre alguns aspectos teóricos relacionados à pesquisa, destacam-se, nesse momento, os caminhos da metodologia a ser utilizada. A presente pesquisa tem o caráter descritivo, quanto aos objetivos, já que se pretende descrever o fluxo atual de pagamento de contratos da alimentação escolar a fim de analisá-lo, mapeá-lo e apontar os ganhos e as limitações desse fluxo. De acordo com Gil (2002), Diehl e Tatim (2004) e Zanella (2012) as pesquisas descritivas tem a preocupação em descrever populações, fatos ou fenômenos e variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

Esta pesquisa é um estudo de caso único, uma vez que está direcionada apenas ao contexto de uma escola e, especificamente, a um único fenômeno. Segundo Yin (2001, p. 33), “[...] a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de estudos de casos múltiplos. [...] estudos de caso único e casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso”. O fenômeno que se avalia na pesquisa é um processo dos vários que uma organização possui. O interesse por esse estudo se realiza por sua considerável influência em outros processos da escola.

Para tanto, “O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante” (YIN, 2001, p. 61). Nesse sentido, a análise

do fluxo revela se as ideias da teoria são pertinentes, possibilitando impressões ao pesquisador de constatações ou contestações. Com isso, o pesquisador se embasa criticamente para realizar reflexões consistentes na abordagem dos métodos e teorias que dialogam na apreciação do *corpus*.

Antes de iniciar a coleta de dados, fez-se uma varredura bibliográfica sobre as temáticas: Gestão por Processos e a Gestão por Processos na Educação. Com relação à Gestão por Processos, muitos autores abordam o tema e existe, na literatura da Administração Empresarial, uma imensidão de artigos. No entanto, quando se procurou livros e artigos sobre a temática Gestão por Processos na Educação, pouco se evidenciou no meio acadêmico. Já com relação à temática Gestão por Processos e a Administração Pública havia uma certa literatura ainda se consolidando no meio acadêmico.

Quanto ao método e à forma de abordar o problema, destaca-se a pesquisa como qualitativa. Para tanto, a coleta de dados foi feita através de relato de experiência escrito, observação direta e análise documental. O relato escrito sobre a experiência com o fluxo de pagamento de contrato da alimentação escolar foi utilizado por ser um instrumental que os sujeitos da pesquisa se sentiram mais à vontade para repassar as informações. Os sujeitos da pesquisa foram a diretora e assessor administrativo-financeiro. Tal escolha se materializou por serem responsáveis pelo setor administrativo-financeiro da escola.

A observação direta se realizou com conversas formais e acompanhamento sistemático das atividades, sendo o principal colaborador o assessor administrativo-financeiro. Araújo (2011, p. 86) diz que “Esse é único instrumental de coleta de dados que jamais poderá ser utilizado como único nos estudos organizacionais”. O assessor orientou sobre a documentação legal para a implantação do fluxo no estado do Ceará: Lei Complementar Estadual 137/2014, Decreto 31.543/2014 e sobre o Sistema de Acompanhamento e Aquisição (SAA) e o Sistema de Virtualização de Processos (VIPROC). Também destacou outros documentos como Procedimento Operacional Padrão (POP) e leis, decretos e resoluções vigentes que legalizam o processo licitatório.

Além disso, o assessor detalhou todo o fluxo de pagamento, propiciando a descrição do fluxograma através do modelo chamado Fluxograma Vertical com algumas adaptações, já que, como diz Araújo (2011, p. 33) “O que os autores

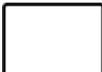
procuram é inovar criando fluxos específicos para compatibilizar o gráfico com determinados tipo de processos”.

Para se construir esse fluxograma, foi utilizado a ferramenta *Word* do *software Microsoft*. Esse modelo foi escolhido por ser uma ferramenta simples e bastante aplicada nas organizações, pois é menos complexa e de fácil interpretação. Nesse modelo, como diz Araújo (2011, p. 40) “não tem a identificação da unidade”, mas foi incorporada devido à pesquisa se limitar ao contexto da escola. As informações do fluxo cedidas pelo assessor administrativo-financeiro eram restritas apenas às unidades de execução e não à identificação dos responsáveis pelas ações.

A simbologia usada para diagramar o fluxo é a mais atual. A escolha dos símbolos se realizou de acordo com a ação envolvida no processo. Dessa forma temos:

 **O símbolo da flecha**

As flechas indicam a direção na qual o fluxograma deve ser lido (geralmente de cima para baixo e/ou da esquerda para a direita)

 **O símbolo de processo**

Representa um processo, ação ou função. É o símbolo mais amplamente usado em fluxogramas.

O símbolo do documento



Representa a entrada ou a saída de um documento. Exemplos de entrada são o recebimento de um relatório, um e-mail ou um pedido. Exemplos de saída são geralmente uma apresentação, um memorando ou uma carta.

O símbolo de decisão



Indica uma questão a ser respondida, geralmente com sim/não ou verdadeiro/falso. O caminho do fluxograma pode se dividir em diferentes ramificações dependendo da resposta.³

A análise dos dados foi executada através da literatura e da prática de Gestão por Processos. Assim foi feita a descrição e a análise do fluxo de pagamento de contrato da alimentação escolar, observando como a Gestão por Processos está se iniciando na educação do estado do Ceará.

³ Disponível em: < <https://www.lucidchart.com/pages/pt/s%C3%ADmbolos-e-nota%C3%A7%C3%A3o-para-mapeamento-de-processos>>. Acesso em 30 ago 2017.

4 O CONTEXTO ESCOLAR

4.1 A unidade de estudo

A escola pesquisada situa-se na cidade de Itaiçaba, na região do Vale do Jaguaribe. A população da cidade é de 7.738 pessoas, segundo o site do IBGE⁴. Em um processo hierárquico, a escola faz parte de uma das regionais da Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC), nomeada como 10ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 10). Essa CREDE é formada por 26 escolas, sendo 01 Centro de Educação de Jovens e Adultos (CEJA), 05 Escolas Estaduais de Educação Profissional (EEEP), 20 Escolas de Ensino Regular (EER).

As ações da escola estão todas voltadas fundamentalmente para a aprendizagem dos alunos e das alunas, tendo como foco principal as avaliações internas e externas e a perspectiva do trabalho como eixo educativo. Nessa vertente, em seu Projeto Político Pedagógico (2016, p. 8) abordam-se os seguintes parâmetros que norteiam a gestão:

MISSÃO

Formar seres participativos, críticos, questionadores, conhecedores dos direitos e deveres, comprometidos com a construção do seu saber e preocupados com seu crescimento integral no resgate de valores culturais, políticos, sociais e religiosos.

VISÃO

Construir uma escola acolhedora, comprometida com o aprendizado, a disciplina, respeito e tudo que possa ajudar na formação de bons cidadãos.

VALORES

Nossos valores sustentam nossas ações enquanto educadores e perpassam o processo de aprendizagem nos permitindo:

- 1 - Formar cidadãos dignos e justos, capazes de serem livres (aprender a pensar).
- 2 - Praticar a cooperação percebendo as necessidades do outro, sabendo enfrentar as dificuldades e buscando formas apropriadas para a solução de problemas (aprender a fazer).
- 3 - Incentivar os educandos a serem solidários, através de ações ou palavras e fortalecer a cultura de paz, fazendo-os perceberem a consequência de seus atos para si e para a coletividade (aprender a ser).

⁴ Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/geociencias-novoportal/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-areas-dos-municipios.html?t=destaques&c=2306207> >. Acesso em 10 nov 2017.

4 - Desenvolver nos educandos o respeito mútuo, aceitando as diferenças individuais e respeitando a dignidade e os direitos de cada pessoa dentro da escola (aprender a conviver).

Como se percebe, a escola traz em seu Projeto Político Pedagógico (PPP) uma preocupação com a formação humana e social do cidadão. Mostra-se uma preocupação não apenas com aspecto cognitivo mas também na formação de um jovem crítico, reflexivo e capaz de interagir na sociedade de forma autônoma e consciente dos valores sociais, culturais, políticos e religiosos que permeiam a sociedade. Outro ponto é que há uma diálogo com os 4 pilares da educação definidos pelo relatório da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) quando se trata da formação educacional das crianças e adolescentes.

A escola está inserida no Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF). É uma parceria público/privado entre o Ministério da Educação (MEC), cinco Secretarias Estaduais de Educação (Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí) e o Instituto Unibanco. Essa parceria tem como objetivo principal fortalecer a gestão escolar, com foco na melhoria da aprendizagem dos estudantes e reduzir as desigualdades educacionais. Assim as ações do ProEMI/JF buscam colaborar para o acesso, a permanência e a conclusão, com sucesso, dos jovens na escola⁵.

Nesse sentido, a escola é considerada como Jovem de Futuro. Desde o ano de 2012 a escola faz parte do projeto. O projeto é dividido em ciclo, ou seja, a escola se encontra no ciclo I, composto por mais 05 escolas da 10ª CREDE. Todas as ações que se desenvolvem na escola estão inseridas num sistema de informação chamado de Sistema de Gestão de Projetos (SGP) que serve para o monitoramento, acompanhamento, controle e avaliação das atividades da escola. Nesse sistema, estão o plano de ação, o cronograma de execução dos projetos, visitas, reuniões, atas e os lançamentos físicos e financeiros, quando houver.

A escola atende a um público de jovens com faixa etária entre 14 a 17 anos, sem muita distorção série/idade. Os jovens que chegam à escola da rede estadual, em sua maioria, são provenientes da escola municipal. Não há na cidade escolas privadas. A maior parte das famílias desses jovens é carente e, muitas delas, moram na zona rural, tendo como veículo para chegar à escola o transporte escolar. Com

⁵ Disponível em: <<http://jovemdefuturo.org.br/parceiros/>>. Acesso em 10 nov de 2017.

isso, o contato com as famílias desses jovens se realiza através de reuniões bimestrais na própria escola. No entanto, a participação dos pais é muito baixa nas reuniões bimestrais⁶.

Observando a área física e estrutural, é uma escola que tem a seguinte estrutura: 04 salas de aula; 01 sala de Laboratório Escolar de Informática (LEI); 01 sala de vídeo; 01 sala de multimeios; 01 sala de Laboratório Escolar de Ciências (LEC); 01 sala de Recursos Multifuncionais; 01 cantina; 05 banheiros (02 para os alunos e alunas, 01 para os professores e professoras, 01 para a coordenação e secretaria e 01 para direção); 01 sala pequena para depósito (material sem uso); 01 sala de professores e professoras; 01 sala dividida em vários setores: secretaria, direção escolar, sala da coordenação e almoxarifado; 01 quadra esportiva coberta e 01 caixa d'água.

Com relação aos recursos humanos e sua estrutura funcional⁷, a escola apresenta a seguinte estrutura: conselho escolar⁸; núcleo gestor formado pela diretora e 02 coordenadores; 01 assessor administrativo-financeiro; 01 secretária escolar; corpo docente distribuído pelas áreas do conhecimento - 06 professores e professoras de Linguagem e Código, 02 professores e professoras de Matemática, 06 professores e professoras de Ciências da Natureza, 04 professores e professoras de Ciências Humanas⁹.

Muitos desses professores e professoras estão lotados e desenvolvem também atividades em ambientes de apoio pedagógico como o Laboratório Escolar de Informática (LEI), Laboratório Educacional de Ciências (LEC), Sala de

⁶ Relato da diretora da escola.

⁷ Esses dados foram coletados no ano de 2017. No entanto, já estamos no ano letivo de 2018 e temos ciência de que ocorreu um novo processo eleitoral de diretores(as) que foi concluído nas escolas públicas do estado do Ceará em março de 2018. Nesse caso, os sujeitos envolvidos, neste trabalho, serão os que participaram da pesquisa do ano de 2017. Dessa forma, acredita-se manter a essência do trabalho, já que o objeto a ser analisado é o fluxo de pagamento de contratos da alimentação escolar – objeto que continua ainda o mesmo, ou seja, sem modificação nos processos, segundo o assessor administrativo-financeiro.

⁸ O Conselho Escolar é um organismo colegiado que se caracteriza como mecanismos de participação da comunidade e controle social da gestão escolar. Tendo por base os princípios da representatividade, proporcionalidade, paridade e temporalidade, o Conselho é formado pela representação de todos os segmentos escolares, sendo 50% composto por pais e alunos e 50% por professores e funcionários. Tem também assento neste colegiado 1 (um) representante do núcleo gestor da escola e 1 (um) representante da sociedade civil organizada, escolhido em comum acordo dentre as organizações atuantes na área de abrangência da Unidade Escolar. Disponível em: <<http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/listaramais/87-pagina-inicial-servicos/desenvolvimento-da-escola/86-conselhoescolar>>. Acesso em 7 nov. 2017.

⁹ Desses quatro professores(as) de Ciências Humanas, um está afastado para estudos de Doutorado.

Atendimento Especializado e Multimeios¹⁰. Ainda há professores(as) afastados para estudos e/ou assumindo cargos eletivos, totalizando 20 professores e professoras entre concursados efetivos e contratos por tempo determinado. Há também 01 servidor com a função de assuntos burocráticos, 01 operador de microcomputador, 01 merendeira; 03 auxiliares de serviço¹¹.

Com relação à organização discente, a escola dispõe no ano de 2017 de 10 turmas¹². Elas estão divididas nos três turnos: manhã, tarde e noite. Pela manhã, há 04 turmas divididas da seguinte forma: 02 turmas de 1ª Séries (55 alunos e alunas), 02 turmas de 2ª Séries (50 alunos e alunas) e 01 turma de 3ª Série (36 alunos e alunas), totalizando 141 alunos e alunas. À tarde, há 04 turmas com a seguinte divisão: 02 turmas de 1ª Séries (64 alunos e alunas), 02 turmas de 2ª Série (28 alunos e alunas) e 01 turma de 3ª Séries (35 alunos e alunas), totalizando 127 alunos e alunas. No turno noturno, tem-se apenas 01 turma de 3ª Série (13 alunos e alunas). Ao todo a escola possui 281 alunos e alunas.

Diante dessa quantidade de alunos(as), há um número bem interessante que nos remete a uma reflexão pertinente com relação à temática social que está nas entrelinhas desse trabalho que é a alimentação escolar. Para se ter uma ideia 189 alunos(as) recebem bolsa família. Isso corresponde a 67,3% dos(as) alunos(as) matriculados. Essa porcentagem quer dizer que a maioria dos(as) alunos(as) da escola estão na categoria de baixa renda. Com isso, podemos inferir que a temática que se aborda é muito relevante, uma vez que se o fluxo não for executado de forma competente para que a alimentação escolar esteja na escola, esses(as) alunos(as) possivelmente terão uma perda em sua cadeia alimentar e, quiçá, poderão ter seus rendimentos escolares afetados como também isso poderá aumentar o índice de evasão na escola.

4.2 O organograma na escola

¹⁰ Na sala de multimeios, há uma professora lotada que não está em sala de aula. Nessa sala, há a biblioteca e outros materiais pedagógicos de apoio aos professores e professoras.

¹¹ Disponível em: <<http://sige.seduc.ce.gov.br/>>. Acesso em 08 nov de 2017.

¹² No SIGE – ESCOLA (2017), encontram-se 12 turmas. As outras duas turmas não foram citadas por serem do Atendimento Educacional Especializado (AEE). Isso significa dizer que os(as) alunos(as) dessas turmas também estão matriculados em turmas regulares. No caso, eles/elas têm duas matrículas e são os mesmos(as) alunos(as). Para a quantidade real de matrícula, essas turmas não foram contabilizadas neste trabalho.

Na escola, não há um organograma para demonstrar a estrutura hierárquica e a disposição física da instituição, como cita PRÉVE, MORITIZ, PEREIRA (2010, p. 15). Apesar do organograma ser um gráfico sem movimento, possibilita aos gestores a compreensão dos grandes marcos de uma instituição e nos fornece uma visão parcial de seu funcionamento, segundo Araújo (2011, p. 164).

Isso é importante para o gestor ter uma visão estrutural dos departamentos da instituição. Na escola, não há essa cultura de organograma talvez pela formação do gestor que compreende mais o aspecto pedagógico do que o gerencial, já que sua formação é a licenciatura com uma especialização em gestão escolar. Mas isso não é exclusividade da escola pesquisa, mas da maioria das escolas da CREDE 10.

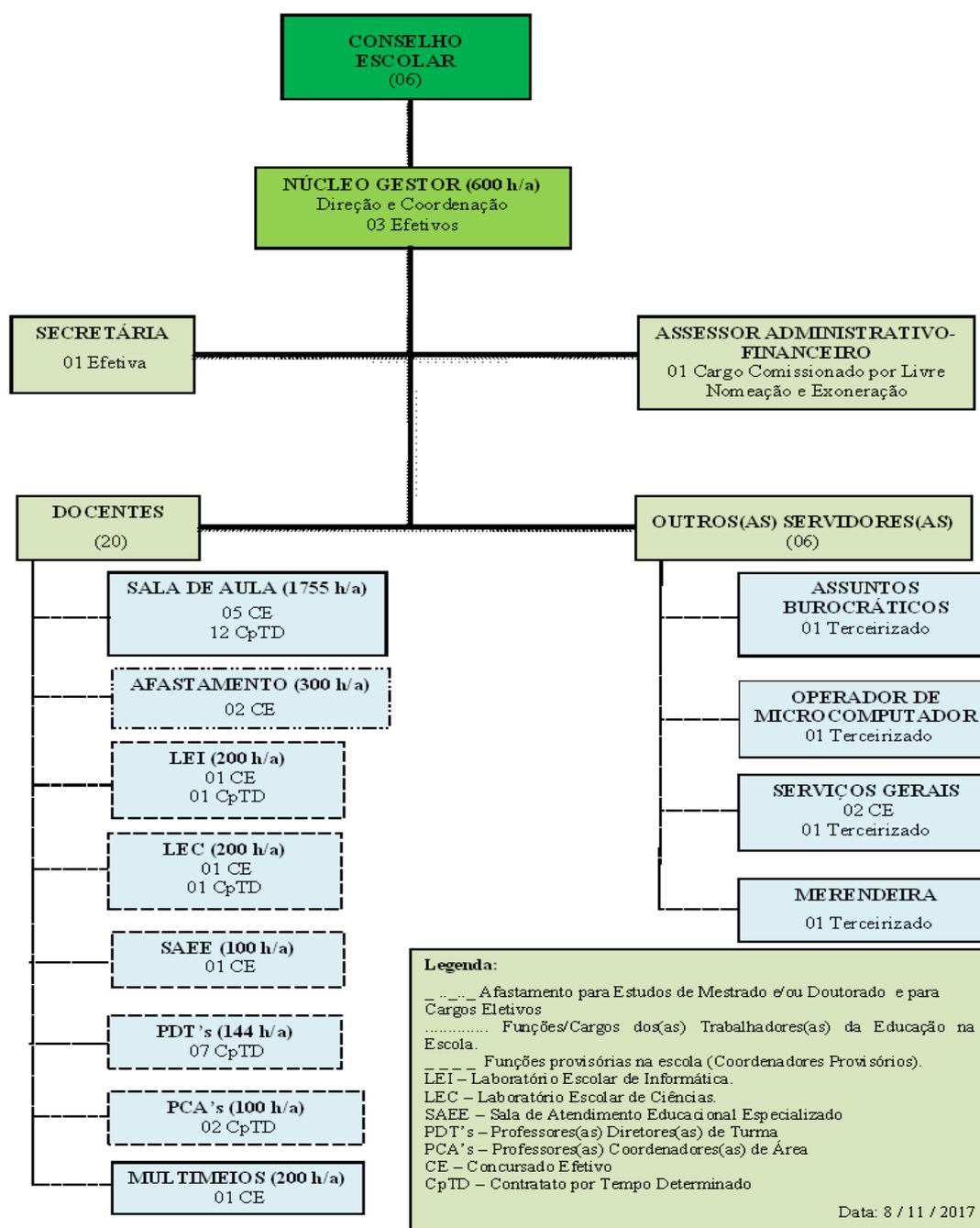
Nessa fase da pesquisa, quando foi solicitado à direção o organograma para que houvesse uma compreensão do funcionamento da escola, a resposta da gestora era que esse instrumento não existia. Percebeu-se junto com a gestão a necessidade de se construir essa ferramenta para escola. A diretora forneceu todos os dados necessários para que essa atividade fosse realizada.

Diante do desafio, focalizou-se em um dos modelos de organograma de Araújo (2011, p. 164-177). Araújo diz que há várias técnicas de elaboração de organograma como AFNOR, Clássico, em Bandeira, Vertical, Lambada e Circular, Horizontal, Radial e Misto, em linha, em linha e Estado-Maior e comitê, hierárquico, funcional etc., mas que não é difícil agrupá-los, pois muitos se assemelham ou são de elaboração idêntica, mudando apenas o rótulo. Diante de tantos organogramas, Araújo destaca 5 em seu texto: organograma estrutural, organograma circular ou radial, organograma funcional, organograma estrutural-funcional e organograma matricial (em matriz).

Como a direção solicitou que fosse feito um organograma que facilitasse o entendimento de toda a comunidade escolar, dos cinco apresentados por Araújo, o organograma estrutural era o que mais se aproximava dessa solicitação. Sua compreensão é bem acessível. Nesse organograma, há o nome da instituição no alto da folha, a linha contínua vertical é a de autoridade (linha condutora do organograma) e a horizontal é a da coordenação. Todos se dirigem a linha vertical. Ela indica o poder maior da organização. Havendo siglas, elas devem ser explicitadas na legenda. Há também a autoridade funcional que é uma autoridade exercida conforme a função. A autoridade funcional sobrepõe à hierarquia, a não ser que haja manifestação em contrário.

Nos organogramas, podem aparecer linhas tracejadas ou pontilhadas como outras convenções. O importante é que se expliquem tais convenções na legenda. Há também os retângulos que representam a fração organizacional. Normalmente representam cargos dentro das organizações. A ordem sugerida nesse tipo de organograma é a alfabética quando se tem grupamentos semelhantes na mesma unidade. Para a confecção do organograma estrutural abaixo, foi utilizada a ferramenta *Microsoft Word*.

ESCOLA DE ENSINO MÉDIO DO VALE DO JAGUARIBE



Fonte: Elaborado pelo Autor
 Figura 3 – Organograma da Escola.

Nesse organograma, o nome da escola é fictício atendendo as exigências da Resolução Nº 466/2012 do Ministério da Saúde. Tal organograma permite uma visão geral do funcionamento da escola. Isso é importante para que o gestor possa ter essa visão e saber identificar os marcos principais da escola.

Para compreensão e leitura adequada do organograma, percebe-se que a autoridade maior é o Conselho Escolar. O conselho tem competências deliberativas, consultivas, normativas e fiscalizadora-avaliativa dentro da escola. Pela posição é o órgão mais importante da escola. A seguir, vem o núcleo gestor que está subordinado ao Conselho Escolar. O núcleo gestor tem autoridade sobre a secretária, o assessor administrativo-financeiro, os docentes e os outros servidores. Essa autoridade é indicada pela linha vertical.

As funções/cargos dos docentes e dos servidores estão nas linhas pontilhadas. Enquanto os retângulos tracejados indicam as funções provisórias que estão na escola. São consideradas funções provisórias, porque são exercidas por professores(as) lotados(as) em sala de aula e complementam sua carga horária como Coordenadores de Ambientes Pedagógicos (LEC, LEI e SAE), PCA's e PDT's,.

Na verdade, são funções que só vão existir a partir de uma portaria de lotação que é confeccionada pela SEDUC no início de cada ano letivo. Nessa portaria, essas funções podem aparecer ou não. Além disso, o núcleo gestor pode definir querer ou não querer lotar os(as) professores(as) nessas funções, conforme as necessidades da escola, matrícula e currículo dos interessados.

O retângulo contornado por “traço – ponto - ponto” indica que há dois professores(as) concursado efetivos afastados da escola: um realizando uma pós-graduação *stricto sensu* e o outro assumindo cargo eletivo, conforme os trâmites legais. Um ponto interessante a ser observado é que os(as) professores(as) trabalham por hora/aula que corresponde a aulas de 50 minutos nos turnos matutino e vespertino, já no turno noturno a hora-aula é de 45 minutos. Os outros funcionários trabalham com a referência hora-relógio que corresponde a 60 minutos por hora trabalhada, segundo as leis trabalhistas vigentes.

Essa contribuição não estava presente nos planos da pesquisa, mas foi necessária por atender a gestão escolar que, com esse organograma, vai poder ter uma visão melhor da estrutura organizacional da escola. Além disso, possibilitou

uma maior compreensão do pesquisador nas técnicas de elaboração de organograma.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para avaliar o fluxo de pagamento de contratos da alimentação escolar, é necessário descrever e analisar o fluxo, destacando os ganhos e os limites com a implementação desse fluxo sob a ótica da Gestão por Processos. Diante desse desafio, detalharam-se as etapas do fluxo e confeccionou-se o fluxograma abaixo. É um fluxograma vertical com adaptações citadas na metodologia. Procurou-se, de forma direta e didática, destacar todas as etapas do fluxo de pagamento de contrato para facilitar a aplicação e as interpretações.

ROTINA	ATUAL	X	DE PAGAMENTO DE CONTRATOS DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR / JBL	SÍMBOLOS	Processo, ação ou função	Documento	Decisão	TOTAIS	22
	PROPOSTA								10
									3
Nº	SÍMBOLOS	FUNÇÕES, UNIDADES OU CARGOS	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS						
01	Processo, ação ou função	SEDUC - GABINETE	Lança a Portaria, atendendo às regras da Lei Complementar Estadual 137/2014 e ao Decreto Estadual 31.543/2014.						
02	Documento	COPED	Cadastra no SAA a Portaria						
03	Documento	ESCOLA	Planeja a Portaria						
04	Documento	COPED	Informa a Dotação Orçamentária do item de despesa						
05	Documento	ESCOLA	Solicita o VIPROC, via ofício, à CREDE 10						
06	Documento	CREDE	Gera o VIPROC e encaminha, por email, a capa do processo						
07	Documento	ESCOLA	Solicita no SAA a pré-reserva						
08	Documento	COPED	Informa a pré-reserva						
09	Documento	ESCOLA	Elabora o Cardápio Anual das Refeições no SIGE ALIMENTAÇÃO						
10	Documento	"	Imprime o Planejamento de Compra gerado pelo sistema						
11	Documento	"	Elabora o edital da modalidade convite e/ou chamada pública e executa o processo licitatório						
12	Documento	"	Insere as informações da licitação no SAA						
13	Decisão	"	Há mais de um vencedor?						
14	Documento	"	Celebra o contrato (Modelo Padrão).						
15	Documento	"	Insere as informações do contrato no SAA						
16	Decisão	CREDE	Valida o contrato?						
17	Documento	COPED	Informa o número do SACC						
18	Documento	ASJUR	Envia o contrato para publicação no Diário Oficial do Estado						
19	Documento	"	Insere o extrato do contrato						
20	Documento	COPED	Cadastra a parcela do contrato						
21	Documento	ESCOLA	Envia o processo físico para CREDE						
22	Documento	CREDE	Gera o empenho do contrato						
23	Documento	"	Envia o processo físico para escola						
24	Documento	ESCOLA	Inicia a execução do contrato e envia o processo físico para liquidação						
25	Decisão	CREDE	Liquida?						
26	Documento	COFIN	Realiza o pagamento via sistema						
27	Documento	CREDE	Envia o processo físico já pago para escola						
28	Documento	ESCOLA	Presta conta.						

Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 4 - Fluxograma de Contrato de Pagamento da Alimentação Escolar da Instituição Estudada

Antes desse fluxo, as escolas, CREDE's e Secretarias Estaduais realizavam os seus procedimentos de pagamento de contratos de bens e serviços através do Procedimento de Operação Padrão (POP). No relato do assessor administrativo-financeiro abaixo, há a descrição de como aconteceu a substituição do POP para o fluxo atual de pagamento de contratos para a aquisição de bens e serviços.

A partir da vigência da Lei Complementar nº 137/2014 e do Decreto Estadual nº 31543/2014, uma série de mudanças foram implementadas na execução dos processos administrativos-financeiros da SEDUC/CREDE/ESCOLA, tendo em vista a impetração de uma medida cautelar oriunda do Tribunal de Contas do Estado do Ceará – TCE/CE, que exigiu a regulamentação de tais procedimentos.

O Fluxo Financeiro, como ficou conhecido internamente, estava há muito defasado, impedindo os órgãos fiscalizadores de poderem identificar o destino dos recursos que outrora foram repassados para as Escolas Públicas Estaduais. Diante disso, as supracitadas Lei e Decreto foram sancionados para tentar regularizar a situação. (ASSESSOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO, 2017).

Na verdade foi uma exigência do Tribunal de Contas do Estado para que houvesse mais clareza nos processos de pagamentos de contratos de bens e serviços. Com a utilização do procedimento anterior, não se identificavam os fornecedores reais da escola. Isso ocorria porque os empenhos eram gerados no credor da escola, ou seja, o recurso entrava na conta da escola e a partir daí ela licitava. Com o fluxo atual, os empenhos são gerados no credor dos fornecedores. Logo, através do SAA e demais sistemas estaduais, o referido tribunal passa a ter maior conhecimento das informações, corroborando com o primeiro princípio da Administração Pública que é o da Legalidade, art. 37 da Constituição Federal¹³.

Esse fluxo é gerenciado pelas seguintes unidades de execução: Secretaria de Educação do Ceará (SEDUC), Coordenadoria de Planejamento e Políticas Educacionais (COPEDE), Assessoria Jurídica (ASJUR), Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE) e Escola. Essas unidades gerenciam o fluxo a partir de dois sistemas de informação que é o Sistema de Acompanhamento e Aquisição (SAA) e o Sistema de Virtualização de Processos (VIPROC).

Na escola, a diretora é a responsável legal pela alimentação e gerenciamento do SAA, já que ela responde juridicamente por todos os problemas que ocorrerem nos processos de pagamentos de contratos. No entanto, devido à dinâmica da

¹³ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em : set. 2017.

escola com seus outros processos de cunho pedagógico, de suporte à educação, de materiais e serviços, de patrimônio, de orçamento e finanças, de pessoas e de comunicação; a maior parte das ações, ou quase todas, é realizada pelo assessor administrativo-financeiro - pessoa competente e de confiança da diretora.

Nesse sistema, todas essas etapas estão descritas e distribuídas, conforme unidades de execução e identificação dos usuários por meio de nomes e CPF. Elas são alimentadas por seus usuários, gerando documentos e formulários de fácil compreensão e acessibilidade. Isso fica explícito nos relatos a seguir:

De modo geral, o novo fluxo distribui as etapas dos procedimentos entre SEDUC/CREDE/ESCOLA de forma mais consistente, pois antes quase todas as etapas eram realizadas pela própria Escola. (ASSESSOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO, 2017).

Sem contar a facilidade dos sistemas SAA e VIPROC que dão a localização do processo, permitindo um acompanhamento mais preciso dos documentos. (DIRETORA, 2017).

Essa clareza das ações e identificação dos responsáveis como também o acompanhamento sistemático dessas etapas possibilitam a amenização e/ou, até mesmo, a anulação dos erros nas etapas de execução. Assim,

Para os gestores, essa distribuição foi muito positiva, tendo em vista que a cada etapa realizada estava-se, também, prestando contas do processo e reduzindo ou quase extinguindo futuras diligências. (ASSESSOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO, 2017).

Com a absorção do fluxo de execução pela Seduc, que monitora todo o processo, a escola sente-se mais segura, já que cada fase do processo é analisada pela Crede/Seduc, sendo os erros detectados e corrigidos ao longo de sua execução. (DIRETORA, 2017).

Isso fortalece um dos objetivos da Gestão por Processo que é evitar o desperdício de tempo, de trabalho e de recursos, tornando-se mais eficiente e eficaz para se chegar ao resultado final que é atender as escolas com a merenda escolar, consolidando outro princípio da administração pública que é o da eficiência.

Essa dinâmica também se enquadra em algumas características de um processo organizacional como “a definição de como ou quando (circunstância) uma atividade ocorre; a clareza das fronteiras (início e fim) e do seu objetivo; o acompanhamento ao longo da execução e o gerenciamento, ou seja, responsável

definido e problemas conhecidos e acompanhados”, segundo Prado Júnior (2013, p. 17-18).

Nesse processo de pagamento de contrato, as etapas estão interligadas e são interdependentes. Isso é notório porque uma etapa depende da outra para progredir, por exemplo, a ação 3 só irá acontecer se as ações 1 e 2 acontecerem (Figura 3) e assim sucessivamente. Para tanto, todos os responsáveis pelas etapas devem estar cientes da sua função e do cumprimento de cada uma delas a fim de que a alimentação escolar esteja no cotidiano dos(as) alunos(as).

“Portanto, pode-se dizer que as atividades referem-se às tarefas executadas por pessoas ou máquinas com o intuito de transformar um insumo num produto que deverá sofrer transformação por outra atividade e assim sucessivamente, compondo um processo” (ARAÚJO, 2011, p. 26).

No fluxograma, observa-se essa transformação de um insumo em um produto quando se destaca na parte superior do lado direito as quantidades de ações, de documentos e de decisões que foram geradas nesse processo. Foram 22 ações, 10 documentos e 03 decisões, totalizando 35 produtos. Observe que os documentos surgem a partir das ações dos envolvidos nas etapas do fluxo.

Para que esses produtos fossem identificados com maior facilidade, a representação simbólica foi imprescindível. Veja que as flechas indicam as idas e voltas depois das tomadas de decisões e das ações executadas. Todas essas etapas agregam valor, já que cada uma delas converge para que a alimentação escolar não atrase nas instituições.

Apesar do fluxo, como disse anteriormente o assessor administrativo-financeiro e a diretora, ter melhorado na distribuição das etapas, pois antes quase tudo era feito pela escola, há ainda um ponto de alerta nesse processo com relação à quantidade de etapas realizados no fluxo.

Pode-se inferir isso porque o fluxo apresenta ao todo 25 etapas - 22 ações e 3 decisões - sendo distribuídas da seguinte forma: Escola (12 ações e 01 decisão, totalizando 13, ou seja, 52% das etapas), CREDE 10 (02 ações e 02 decisões, totalizando 04, ou seja, 16% das etapas), Gabinete/SEDUC (01 ação que corresponde a 4% das etapas), COPED (05 ações que correspondem a 20% das etapas) e ASJUR (02 ações que correspondem a 8% das etapas).

Vê-se que a escola é que mais tem etapas na sua responsabilidade. Como todas as ações estão interligadas e são interdependentes, é de suma importância,

para que esse processo se torne eficaz e eficiente sem prejuízo para seus clientes que são os(as) alunos(as), que a escola as execute com competência e habilidade. E, acima de tudo, proatividade, uma vez que há subações das etapas que podem ser antecipadas para dar mais agilidade ao processo como é o caso da Pesquisa de Preços de Mercadoria que faz parte da etapa 11 (Elabora o edital da modalidade convite e/ou chamada e executa o processo licitatório).

O assessor administrativo-financeiro relata que, quando a Portaria de Aporte Financeiro é lançada no Sistema SAA, ele já vai fazer a pesquisa de preço de mercadorias, tendo como base cardápios anteriores ao ano de execução do aporte. A pesquisa de preço é uma das fases que mais demora no processo de Licitação.

Pode-se inferir que a etapa 11 é a mais crítica nesse processo, pois se evidenciou vários subprocessos que podem emperrar o macroprocesso devido à obrigatoriedade de todos os trâmites legais e à burocracia documental evidenciados na execução do processo de licitação na modalidade convite e/ou chamada pública¹⁴. As leis e decretos que fundamentam o princípio da legalidade no processo são: Lei 8666/93 (Processos Licitatórios), Lei Complementar (Estadual) 137/2014, Decreto Estadual 31543/2014, Lei Complementar Federal 147/2014 e Lei Complementar Federal 123/2006, agregando-se quando for Chamada Pública as seguintes leis e resoluções: Lei Federal 11947/2009 e Resoluções FND/CD N.º 26/2013 e n.º 4/2015.

Essa é um das maiorias dificuldades no processo de pagamento de contratos da alimentação escolar como de outros processos. Não há muitas empresas com todos os documentos regularizados nos órgãos competentes. Além disso, a carga tributária é alta e ainda tem a inflação. Como se está trabalhando com produtos alimentícios, há uma variação muito grande de preços no decorrer do ano. Na maioria das vezes, os preços dos gêneros alimentícios estão sempre em evolução crescente no mercado. Esses fatores são classificados por Araújo (2011) como latentes e externos, ou seja, fora dos limites da organização, no entanto interferem bastante na execução das etapas do fluxo.

¹⁴ Na alimentação escolar, há duas modalidades de licitação: Convite e/ou Chamada Pública. Usa-se Convite para gêneros alimentícios planejados que não possam ser adquiridos pela Agricultura Familiar (AGF). Na Chamada Pública, há a dispensa de licitação e usa aquisição de produtos da agricultura familiar.

Em suma, percebe-se que há sempre uma rotina de melhoramento na implantação do fluxo de pagamento de contratos da alimentação escolar como de outros fluxos. Isso é ratificado pelo assessor administrativo-financeiro (2017) quando diz “No mais, a cada dia novas orientações são passadas pela SEDUC visando agilizar o fluxo e não prejudicar a boa execução dos recursos financeiros.”

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal avaliar o fluxo de pagamento de contratos da Alimentação Escolar sob a ótica da Gestão por Processos. Diante disso, detalhar, analisar e mapear o fluxo foi imprescindível para que houvesse a visualização de forma ampla e horizontal de como está sendo implementada a Gestão por Processos na educação do estado do Ceará.

Para tanto, ao descrever e analisar o fluxo, conclui-se que não há falhas nas etapas de execução e nem desperdício de tempo ou recursos, uma vez que o fluxo está em constante alteração para que as etapas sejam sempre aprimoradas e agilizadas. Também se observa que o fluxo é de fácil compreensão e acessivo aos usuários que trabalham com ele. Isso é uma grande vantagem para os sujeitos que executam ou vão executar as ações e para que não haja atrasos na compra da alimentação escolar.

Outro ponto que se manifesta na análise é que há subprocessos dentro das etapas que podem ser agilizados antes de se concluir uma etapa e iniciar outra. Esses subprocessos estão concentrados nas etapas de responsabilidade da escola. Agora, para que isso aconteça, é necessário que o técnico ou analista tenha proatividade em realizar tais ações, favorecendo a entrega de produtos de forma tempestiva para realização da etapa posterior.

Com o mapeamento do fluxo, algo que a escola não tinha realizado, a gestão escolar tem um documento que mostra todos os passos do processo de pagamento de contrato da alimentação escolar. Essa ferramenta, quando adaptada ao público, pode ser utilizada nas reuniões docentes e discentes no caso de prestação de contas ou eventuais atrasos na alimentação escolar. E o principal, é um instrumental que serve para se ter uma visão ampla desse processo. Além de ser um material didático e prático para compreensão dos futuros iniciantes na área administrativo-financeira da escola.

Apesar das reclamações sobre a grande quantidade de etapas do fluxo (essa reclamação foi mais contundente no processo inicial de implantação) destaca-se que o problema não está na quantidade das etapas ou na relação interna das etapas, mas sim devido a fatores externos que interferem no andamento de algumas etapas, fato observado principalmente na etapa 11.

Sob uma ótica geral, o fluxo de pagamento de contrato da alimentação escolar atende às características e especificidades da Gestão por Processos. É evidente que o gestor deve considerar o ambiente na realização dos processos a fim de ter uma visão holística de todo o processo.

Considera-se ainda que, nessa pesquisa, além da contribuição da descrição, avaliação e mapeamento do fluxo, houve outra importante contribuição que foi a confecção do organograma da escola. Essa ferramenta contribui para que o(a) gestor(a) tenham uma visão macro da instituição com relação à hierarquia das funções e os responsáveis em exercê-la. Essa ferramenta apareceu de forma contingencial para atender à necessidade da gestão.

Por fim, propõe-se, nesta monografia, principalmente para que tem interesse em gestão escolar, um aprofundamento em pesquisas com essa temática, haja vista que a literatura sobre esse assunto ainda é muito escassa e as nossas escolas, nos tempos atuais, necessitam atualizar o seu modelo de gestão com o objetivo de atender de forma satisfatória os seus clientes - alunos(as) e professores(as) - no que se refere à gestão de suporte à educação.

7 REFERÊNCIAS

ABDIAN, Graziela Zambão; OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. **Gestão e qualidade da educação de escolas estaduais paulistas no contexto dos indicadores de desempenho**. RBPAAE - v. 31, n. 1, p. 177 - 195 jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/viewFile/58924/35201>> . Acesso em 30 ago 2017.

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: DIFEL, EDUC, 1976.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistema e métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5 ed. (revista e atualizada). Volume 1. São Paulo: Atlas, 2011.

AZEVEDO, Irene Conceição Gouvêa de. Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 12., 2016, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**... Rio de Janeiro: INOVARSE, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_024.pdf>. Acesso em: 28 ago 2017.

CEARÁ (ESTADO). **LEI Complementar 137/2014**. Dispõe sobre regras para a aplicação de recursos financeiros pelas unidades administrativas e escolas públicas estaduais. Disponível em: <http://www.seduc.ce.gov.br/images/lc137_2014_seduc_escolas_imagens_seplag.pdf> Acesso em 01 maio 2017.

CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

DIAS, Sonia; DJRDJRJAN, Tatiana Bello. Gestão por processos na educação: a experiência do Programa Melhoria da Educação no Município. **Cadernos cenpec: pesquisa e ação educacional**, v. 2, n. 1, p. 269-289, dez. 2012. Disponível em: <<http://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/192>>. Acesso em: 04 set. 2017.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DINIS, L. L. **Das teorias das organizações à organização das teorias: do mundo da gestão ao mundo da educação**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Piracicaba: jan/abr, 2015. v. 31, n. 1. p. 197-232.

ESCOLA Nacional de Administração Pública (ENAP). Introdução e conceitos básicos. **Curso Introdução à Gestão de Processos**, Brasília, DF, 2016, mód. I, p. 1 – 12.

FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** 4 ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1989. Coleção educação contemporânea.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; CARDOSO, Fernando Gonçalves; SANTOS, Cecília Chaves Ribeiro; NAJBERG Estela. Gestão por processos: um estudo de caso em uma organização pública. **Revista de Administração da UEG (RAUEG)**,

Aparecida de Goiânia, v. 2, n. 1, p. 34-52, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/94>. Acesso em: 20 jul. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

HENRIQUES, Ricardo. Gestão escolar para resultados de aprendizagem: direitos, autonomia e equidade. In: _____. **Caminhos para a qualidade da educação pública: gestão escolar**, Fundação Santilhana: Instituto Unibanco, 2016, p. 22 – 35.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/ce/itaicaba/panorama>>. Acesso em 27 ago 2017.

ISO 9000:2005. Disponível em: <<https://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf>> Acesso em 15 mai 2017.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; NETO, Luís Moretto. **Teorias da Administração II**. 2 ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, Ana Emília Nascimento Salomon de. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008. Disponível em:<

<http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.pdf>>. Acesso em: 20 ago 2017.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar**. Curso básico. São Paulo: Edições melhoramentos, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

PRADO JÚNIOR, Tarcísio Ximenes. **Gestão Por Processos: Instrumento de Governança na Administração Pública**. 2013. 46 f. Monografia (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia) – Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro: ESG, 2013. Disponível em:<
<http://www.esg.br/images/Monografias/2013/PRADOJUNIOR.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveirs; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração/UFSC, 2010.

RELATO a partir da vivência sobre o novo fluxo de pagamentos de contratos da SEDUC/CE. **Assessor Administrativo-financeiro da Escola**, 2017.

RELATO a partir da vivência sobre o novo fluxo de pagamentos de contratos da SEDUC/CE. **Diretora da Escola**, 2017.

RIBEIRO, D. S.; MACHADO, L. M. **Para uma teoria da Administração Escolar no Brasil**: a evolução do conhecimento. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Piracicaba: 2003. v. 19, n. 2. p. 169-178.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: FFCL – USP, Boletim, 1952.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. ver. e amp. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Jorge Gonçalves da. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas 2014**. 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Disponível em:

<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GEST%C3%83O%20POR%20PROCESSO%20EM%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20P%C3%9ABLICAS%20-%20Uma%20an%C3%A1lise%20sobre%20obstrutores%20e%20facilitadores%20do%20Mapeamento%20de%20Processo%20em-%20\(2\).pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GEST%C3%83O%20POR%20PROCESSO%20EM%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20P%C3%9ABLICAS%20-%20Uma%20an%C3%A1lise%20sobre%20obstrutores%20e%20facilitadores%20do%20Mapeamento%20de%20Processo%20em-%20(2).pdf?sequence=1)> Acesso em 15 mai 2017.

TEIXEIRO, A. **Educação para democracia: introdução à administração escolar**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.