

caixa 74

MOBRAL, REESTRUTURAÇÃO

DO

MOBRAL, 1985

REESTRUTURAÇÃO DO MOBREAL

PARTE I - DIAGNOSE DA SITUAÇÃO ATUAL

1 - APRESENTAÇÃO

A formulação de um plano que estabeleça condições ideais de formalização estrutural implica, fundamentalmente, na criação de um espírito dos responsáveis, no sentido desejado da estruturação e padronização dos métodos e processos que unifiquem o tratamento das idéias teorizadas, no decorrer da formulação do citado plano.

Com essa atitude tornam-se os responsáveis e as pessoas sob seu comando, verdadeiramente aptos a julgar criteriosamente os erros e acertos, sucessos e fracassos da Organização e estarão, então, prontos a admitir e apoiar modificações ou consolidações importantes, quer nas estruturas hierárquicas, quer na estrutura de informações, estabelecendo-se as condições psicológicas adequadas para a criação de um Plano Diretor da Organização.

Mas, o que é isto? O que é, na realidade, um Plano Diretor de Organização? Quais suas vantagens e justificativas?

Um plano deste porte e especificação é um plano global para o tratamento das funções hierárquicas e das informações pertinentes, produzidas em determinadas etapas dos métodos e processos que interagem nos diversos níveis da estrutura hierárquica. É um plano global para utilizar as técnicas de enfoque sistêmico, tratando-o nas suas partes mais simples, mas objetivando sempre, um conjunto analítico, no sentido de que as informações são uma só e que existem para um único fim, melhorar cada vez mais a capacidade gestora e melhor responder à dinâmica que naturalmente deve ser imposta à estrutura formal da Organização.

2 - SITUAÇÃO ATUAL

A análise da situação pode demonstrar alguns aspectos da mais absoluta relevância em termos estruturais, do que se pode depreender alguns pontos importantes:

a) A estrutura organizacional está bastante fragmentada, posicionando-se como uma estrutura funcional, somente intra-dependente. Parece haver, em função desta, a busca a soluções inteiramente departamentais, isto é, em face da pré-disposição dos órgãos superiores em sua especialização, os órgãos operacionais criam suas próprias metas, sua própria Organização, levando cada vez mais a abolir a interdependência funcional. Pudemos constatar que:

a.1) a estrutura é unidimensional pois sua base é eminentemente a função, com cada departamento se dedicando ao desenvolvimento de uma única função.

a.2) é baseada na especialização com ênfase na técnica ou processo de trabalho.

b) Pode-se também determinar que é uma estrutura plana com os poderes bastante diluídos, havendo uma resposta direta à administração superior bastante pesada, isto é, com pouca delegação de poderes a muitas pessoas, havendo, além disso uma fragmentação da atividade-fim da Organização.

Um outro ponto importante é o estabelecimento da ambiência organizacional que podemos considerar profundamente imatura. Com isso podemos afirmar que a ausência de formalização de métodos e processos, com o estabelecimento formal de atividades e da obtenção de produtos, tanto em relação a prazos quanto em relação a conteúdo, responsabilidade e qualidade, impede o amadurecimento da Organização, fazendo com que as mudanças, dinâmicas ou forçadas (artificiais), na estrutura, se processem com mais rapidez do que normalmente seria desejado. Os funcionários mais antigos, alguns de sua fundação, lembram-se de mais de duas formas de hierarquizar as funções da Organização.

Dessa forma pode-se concluir que a par de uma mudança estrutural, tem-se que estabelecer formalmente o fluxo de informações, arquitetar os canais de comunicação, através da implantação de um Manual de Procedimentos que delimitará as atividades e proporcionará a subordinação hierárquica e funcional ideais para a concretização da estrutura formal desejada.

A proposição técnica tem por princípio o envolvimento do corpo técnico-administrativo, através da participação em grupo de trabalho e dois aspectos ficaram claros para a formação da arquitetura administrativa da Organização.

O primeiro deles, envolve as definições básicas das dicotomias Fim e Meio, Meio e Apoio e Administração Central e Coordenação, havendo na Organização uma discriminação ampla.

O segundo envolve a composição hierárquica com vários níveis de decisão saindo do alcance dos mais responsáveis pela administração dos projetos e diluindo-se entre vários departamentos e níveis hierárquicos. O principal problema acarretado por isto é a superposição de atividades que causa sérios problemas de comportamento organizacional.

3 - DIAGNOSE

Concluindo, pode-se conscientemente afirmar que, com base e técnica de apoio, a Organização tem o seguinte quadro estrutural.

- a) Carece de conhecimento efetivo dos seus métodos e processos;
- b) Necessita consolidar sua estrutura baseada em uma arquitetura fundamentada em atividade e comunicação inter-departamental a fim de que a carência de informações não propicie a formação de atividades paralelas para substituir essas informações e superpor estruturas;
- c) As atividades organizacionais estão fragmentadas havendo a necessidade de se estabelecerem as metas referentes à transformação de uma estrutura plana em uma estrutura vertical independentemente das afinidades pessoais existentes em toda organização paternalista, mesmo com esta característica dissimulada e a nível intermediário;
- d) Como o "produto final" da organização é obtido pela aplicação de projetos ou programas, torna-se necessária a adoção de uma estrutura hierárquica com uma estrutura vertical, voltada para as atividades internas e uma estrutura matricial, voltada para a obtenção de resultados ótimos em cada projeto-programa.

Estas características que deverão marcar o desenvolvimento de um novo projeto estrutural levam em conta, ainda, a possibilidade de aplicabilidade dos projetos ser levada a efeito pelas Coordenações Estaduais/Territoriais, pois não necessariamente haveria modificações na sua essência. Haveria apenas a descentralização de Administração, havendo no entanto, a centralização dos controles e a difusão e uniformização dos resultados.

REESTRUTURAÇÃO DO MOBRAL

PARTE II - RELATÓRIO DE TRABALHO

1. INTRODUÇÃO

Com a apresentação, à uma Direção do MOBRAL, dos diversos órgãos componentes da estrutura da Instituição, desde logo, um aspecto foi constatado: o da necessidade de uma reorganização estrutural.

Em consequência, foram deflagrados estudos visando a reestruturação das diversas áreas, tendo este relatório o objetivo de esclarecer qual a estratégia adotada pela Coordenadoria de Organização e Métodos - COORG, para a nova posição estrutural funcional do MOBRAL.

2. PROGRAMA DE TRABALHO

O Programa de Trabalho levado a efeito envolveu, de início, o levantamento da atual estrutura, representada no anexo 1.

A metodologia adotada compreendeu a formação de um grupo de funcionários, formado por representantes dos Departamentos, com a finalidade de promover uma mobilização e obter, além do envolvimento pessoal, elementos que subsidiassem a elaboração da proposta.

Numa primeira etapa foi explicado aos funcionários os objetivos do trabalho, sugerindo-se a formação de pequenos grupos de trabalho para se conseguir melhores resultados e onde todos pudessem ser ouvidos. A proposta de trabalho foi: "A Direção do MOBRAL está repensando a estrutura. Que sugestões você tem a dar? "A partir daí, e passando por diversas etapas, os representantes discutiram as sugestões, compatibilizaram as recorrências e elaboraram um documento único, que serviu de base, junto com o exame de outros elementos disponíveis na Instituição, para a melhor adequação da estrutura em planejamento.

3. PLANEJAMENTO DA NOVA ESTRUTURA

Nesta fase, de posse das informações necessárias, a COORG passou a analisar o material pesquisado em função dos problemas básicos

de organização, estrutura e departamentalização. Levou-se na devida conta os critérios atuais de fixação dos competentes níveis administrativos.

O trabalho ora em apresentação é um anteprojeto, sujeito a uma implantação que julgarã, pelos seus resultados, da necessidade ou não de uma reformulação. Os regimentos internos e demais instrumentos normativos necessários serão elaborados após a aprovação da estrutura organizacional.

Assim, e tendo como ponto de partida os objetivos e atividades desenvolvidas e em desenvolvimento pelo MOBRAL, ao planejar a nova composição estrutural, foram utilizados critérios de continuidade, especialização de funções e de divisão de trabalho, com ênfase à transformação da estrutura do MOBRAL Central em estrutura de apoio às iniciativas descentralizadas para o cumprimento permanente da Instituição.

Por isso a estrutura do MOBRAL deve ser fundamentada efetivamente no trabalho realizado na base, fortalecendo-se as Comissões Municipais, canais fluentes da ação básica da Instituição.

Evidentemente não passou despercebido pela COORG, a exata consciência da contribuição que uma estrutura pode trazer: não é a coisa mais importante, e nem a menos importante, mas o alicerce indispensável para garantir o melhor desempenho do elemento humano, único capaz de acionar dinamicamente a estrutura, testando em termos práticos a sua funcionalidade e comprovando o êxito do trabalho do Administrador.

4. COMPOSIÇÃO DA NOVA ESTRUTURA

4.1. Tipo de estrutura

Na reestruturação do MOBRAL, para maximizar sua eficiência e identificar claramente as suas áreas de eficácia, deu-se atenção às funções mais importantes, com a seguinte composição (vide organograma simplificado - anexo 2, e funcionograma de trabalho - anexo 3 e sistemograma - anexo 4):

- a) Área de Staff;
- b) Área de Educação;
- c) Área de Administração; e
- d) Área de Divulgação.

Considerou-se, também, no processo:

- a) a estrutura apesar de sua continuidade, pode se adaptar às mudanças impostas pelas diversas circunstâncias, sendo, portanto, flexível;
- b) procurou-se encontrar, tanto quanto possível, um equilíbrio justo entre os diversos grupos de funções logicamente estruturadas;
- c) procurou-se a eliminação das atividades e/ou tarefas inúteis, bem como evitar-se as duplicidades e sobreposições, ora existentes.

Concluindo, o tipo de estrutura escolhido é o linear-departamental, cujas características básicas são:

- a) retratar perfeitamente a tradicional forma de uma pirâmide;
- b) demonstrar de modo inequívoco o princípio da unidade de comando;
- c) funcionamento dos órgãos de forma independente.

Este tipo de estrutura apresenta como algumas vantagens:

- a) a perfeita previsão de jurisdição;
- b) a responsabilidade definida e limitada;
- c) maior economia;
- d) rapidez nas ações.

Igualmente, apresenta como algumas desvantagens:

- a) a necessidade de chefes de grande valor;
- b) maior burocracia;
- c) organização rígida;
- d) sobrecarga para as chefias executivas.

4.2. Critério de Departamentalização

A fim de tirar o máximo proveito dos aspectos positivos e minimizar os aspectos negativos da estrutura linear-departamental, a COORG fez opções na departamentalização das Áreas:

4.2.1. na Área de Educação apresentam-se 2 opções:

- a) por clientela, sugeridas, inclusive, pela maioria dos funcionários, apresentada no anexo 5;
- b) por grupamento de atividades, apresentada no anexo 6.

4.2.2. nas Áreas de Administração e de Divulgação - por processo dominante, também chamado de função secundária, apresentada no anexo 6.

5. JUSTIFICATIVA

A partir da consideração inicial de que estatutariamente, a Direção do MOBRAL tem uma definição dicotômica, seccionada em Presidência e Secretaria-Executiva, construímos a arquitetura organizacional como descrito.

PRESIDÊNCIA

Alocamos à Presidência todas as atividades voltadas para a Administração Geral do Órgão, quer com aspectos administrativos, ou com aspectos de consolidação da Fundação no respeito à opinião pública. Dessa forma, à Presidência ficarão alocadas as Atividades de Representação, a Relações Internacionais, inclusive a Captação de Recursos, a fiscalização e o acompanhamento de contas e processos, ao contencioso e a Procuradoria Jurídica, além do controle efetivo dos Convênios e Contratos em seus aspectos legais. Além disso, em última instância a coordenação efetiva da aplicação dos programas, através dos órgãos da Administração Descentralizada.

O objetivo de centrarmos na Presidência essas atividades volta-se para o atingimento das metas do órgão, ficando de responsabilidade da Secretaria-Executiva a execução de medidas técnicas e administrativas que propiciem o instrumental necessário à Presidência na consecução dos objetivos do MOBRAL.

SECRETARIA-EXECUTIVA

A partir da decodificação da doutrina emanada da Presidência a

Secretaria-Executiva acionará os meios ao seu dispor para a produção de ferramental que propiciará a realização de cada objetivo. Partindo também da premissa que a Fundação tem como produto final o ENTE TREINADO (Alfabetizado, Educado etc...), além de fomentar a qualificação dos instrumentos de governo voltados para a Educação, ao nível micro, arquitetamos sua estrutura em três grandes objetivos, como segue:

Educação

A esta área foram alocadas as atividades de Concepção e Desenvolvimento dos programas, projetos e Atividades, ainda que a não sendo realizadas por seus técnicos residentes. Isto implica na formação de uma administração exclusiva para o projeto, e que será responsável pela sua execução, mesmo quando tal programa venha a ser desenvolvido por Convênio ou pelas Coordenações, fato que nos parece comum.

Tal arquitetura leva a uma formulação estrutural composta, havendo uma formação hierárquica por funções, forma de se uniformizarem os procedimentos técnicos e administrativos, obtendo-se então resultados homogêneos que levarão às pesquisas de projetos, indicadores capazes de aperfeiçoarem o processo educacional. Para apoiar com solidez o desenvolvimento de cada doutrina, representadas pelos projetos, há que se estruturá-los matricialmente, com o objetivo de se determinarem responsabilidades e valorização. Obtém-se, também, desta forma uma uniformidade de comando e de obtenção de resultados, pois a sua coordenação seria efetivamente a administração técnica do projeto. Para isto, esta situação composta, teve como premissa, que a obtenção de cada objetivo organizacional dar-se-á pela consecução ótima de cada projeto (conjunto celular).

Em contra-partida, pode-se apresentar a arquitetura da área de Educação baseada nas teorias da Administração por Objetivos. Entretanto, basicamente, uma administração por produtos, nos parece muito mais real do que por objetivos. Se a definirmos dessa forma, tende a desejar-se a geração desses produtos ou objetivos, tem pontos acentuados de contacto, visto que ela impede a uniformidade tecnológica e a difusão informal de conhecimentos, dificultando que o aproveitamento de técnicas desenvolvidas para um programa seja efetivamente realizado por outros programas, visto que o aglutinamento das funções seria impossível de ser realizado a nível micro. Tal função de uniformização e padronização deveria então ser realizado em nível macro, isto é, a nível de chefia da Área ou até da Secretaria-Executiva, sob o risco de se perder o controle sobre a Área, afetando a Coordenação Geral e então, institucionalizando a autonomia plena, quer técnica, quer administrativa dos projetos.

Para que possamos então, criar condições de coordenação a níveis

intermediários, agrupamos as funções existentes na área de Educação (Técnicas Operacionais de desenvolvimento e aplicação, pedagógicas ou não, estimativas projetadas de objetivar-nos a alcançar, projetos de pesquisa e avaliação de resultados) em dois grandes grupos de coordenação técnica e administrativa que serão alimentados de todas as direções pela execução dos próprios projetos, os realimentando também pela difusão de novas técnicas e novos indicadores. Cumpre afirmar que também como premissa e de forma pragmática, consideramos as Coordenações como principal veículo de aplicação dos métodos e processos desenvolvidos, alocando as Coordenações dos projetos e a própria estrutura hierárquica, os controles e a capacidade de fiscalização, não impedindo com isso que a própria Área de Educação faça ela mesma a aplicação, sendo isso, mais um ato administrativo do que uma problema estrutural.

Administração

Situada como atividade meio da organização, a Área de Administração atenderá ao apoio necessário à execução dos projetos ao mesmo tempo em que realizará todas as atividades legais necessárias ao funcionamento da Instituição. Dessa forma, a Área será dividida por funções, a ela se alocando apenas as funções administrativas e executivas da Organização, como pessoal, que terá a responsabilidade da coordenação do treinamento e avaliação dos funcionários, além das atividades de relação no trabalho. A função material, com as atividades de comprar, contratar, controlar e distribuir merece um destaque na justificativa, pois, no nosso conceito, é perfeitamente cabível que se estruture a área, levando-se em consideração alguns aspectos, principalmente no que tange ao material estocado, quer de consumo, quer patrimonial. Não nos parece necessário uma dicotomia entre estas funções, pois as atividades de Patrimônio, se considerarmos a utilização como uma armazenagem especializada, limita-se ao controle efetivo do estoque, tanto no Almoxarifado como quando alocado a alguma unidade administrativa ou funcionário. Seria apenas mais uma atividade de uma área de controle e não especificamente função. Um outro ponto a esclarecer na arquitetura da área de material são os serviços de movimentação que assim seriam agrupados, envolvendo, além da distribuição de produtos de consumo, também a movimentação do patrimônio. Claro está que não se trata de abandonar um serviço, mas de especializá-lo, dotando-o de um instrumental sadio e forte de controles, permitindo com isso, à chefia da área, uma administração mais firme e racional dos recursos disponíveis. Com relação as atividades caracterizadas como financeiras, sugerimos, como novidade, uma área de custos, com serviços de cálculo e planejamento utilizando planilhas de origem contábil, sem o acréscimo de novos serviços ou aumento da carga de atividade ou de trabalho. Quanto à função de serviços gerais, colocamo-las sob uma responsabilidade intermediária. É claro, no conceito, que estas atividades de protocolo e arquivo, nada tem de comum com as atividades de uma biblioteca, atividades muito

mais nobres que as citadas acima. Estas, referentes à biblioteca, uma atividade de documentalização, fazem parte de um conjunto de atividades voltadas para a difusão e divulgação da cultura, para a manutenção de uma memória intelectual, na qual a própria Organização se insere. As atividades de protocolo e arquivo são temporárias e menores, inserindo-se dessa forma no conjunto de atividades meio.

Divulgação

Apesar de haver um consenso sobre a colocação, atualmente, da área de comunicação junto aos poderes superiores, no MOBRAL ela se apresenta em uma situação excepcional, no que diz respeito às atividades que lhe são inerentes, muito mais executiva do que de doutrinação, quase que uma unidade prestadora de serviços, que se contratada, emitiria as peças, administraria os instrumentais, cederia e realizaria a mídia comunicativa.

Dessa forma, optamos por considerá-la uma Área de Divulgação situando-a no mesmo nível da atividade meio, mas deslocada, pela especialização a que está obrigada.

Entre suas atividades podemos encontrar o planejamento das peças promocionais e sua criação e divulgação, a administração dos meios e veículos, equipamentos técnicos e locais de divulgação de cultura e conhecimento, e fundamentalmente, a avaliação dos resultados da aplicação da política de comunicação e da política da própria Instituição, analisando-a, quer através de pesquisa de opinião, quer através dos resultados obtidos no retorno da comunicação. Deve, no entanto, ficar claro que se trata de uma atividades de apoio, sendo por isso, prestadora de serviços a todos os níveis e segmentos estruturais e administrativos da própria Fundação.

Completando as áreas abrangidas pela atuação direta da Secretaria-Executiva estão aquelas voltadas para o Planejamento global e executivo da Instituição, bem como aquelas voltadas para a criação da estrutura de informações, atividades fundamentais e conclusivas no ato de solidificação de uma estrutura formal, eis que voltadas para o estabelecimento de metas e objetivos e para a geração espontânea da difusão da informação com a consolidação e pleno amadurecimento dos métodos e processos. Neste "Staff" alocamos uma assessoria de planejamento, voltada para o planejamento global, bem como uma assessoria que englobe os métodos alinhados a estes, os sistemas computadorizados considerados estes como um forte e poderoso instrumento utilizado para a difusão espontânea da informação.

A colocação destas atividades a nível de "Staff" deu-se por as considerarmos não como atividades de administração mas como atividades de apoio ao atendimento da eficácia e atuação da

Secretaria-Executiva.

6. CONCLUSÕES

A COORG, após a elaboração da nova estrutura que ora é submetida à aprovação da Direção, dará prosseguimento ao seu trabalho, convindo esclarecer que ainda estão por realizar as seguintes etapas:

- a) crítica do planejamento; a fim de pesquisar possíveis erros ou distorções na programação realizada;
- b) implantação da nova estrutura;
- c) controle dos resultados.

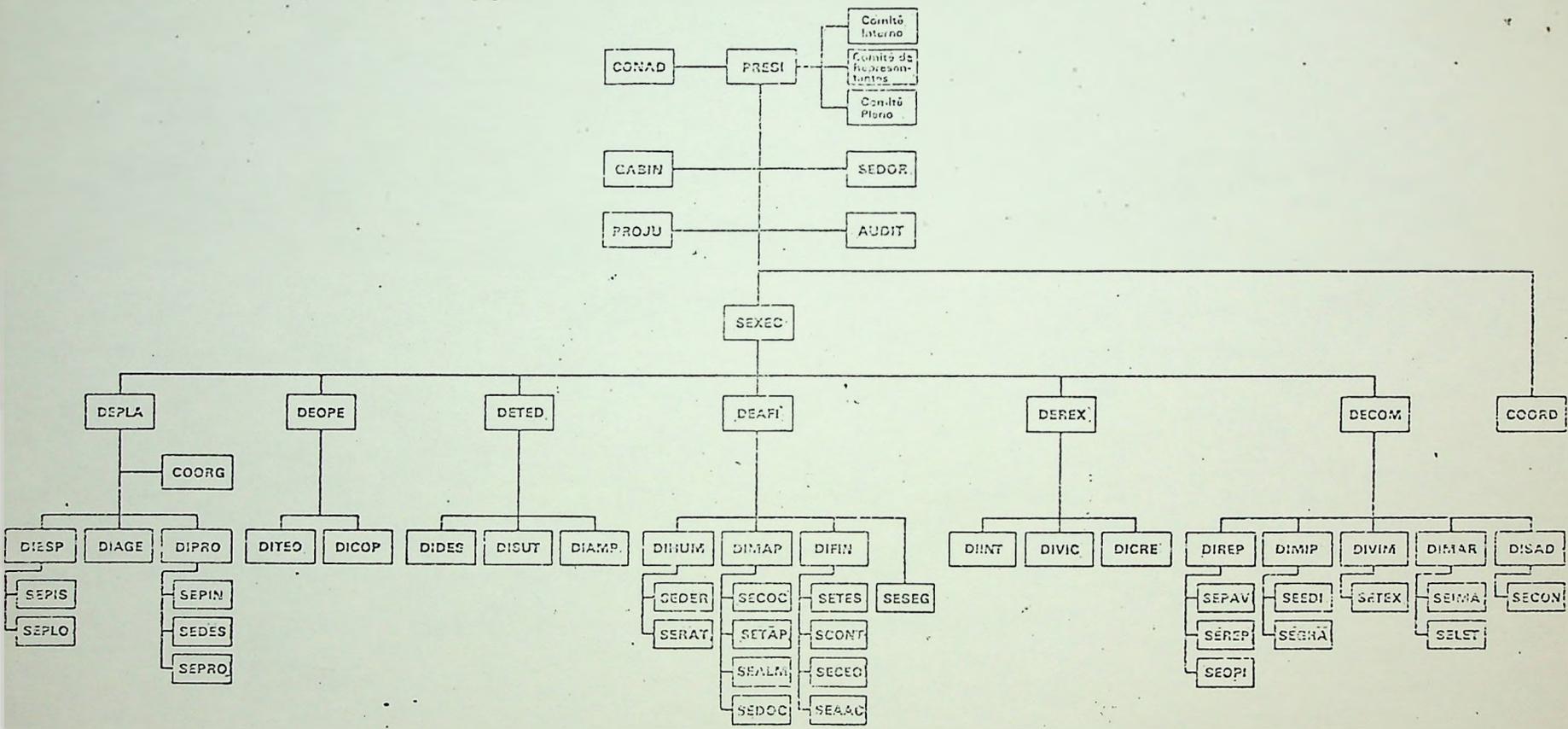
Finalmente, convém ressaltar que a intenção da COORG é fornecer, com o trabalho, um maior rendimento administrativo.

Se a administração se compõe, dicotomicamente, de organização (= parte estrutura) e direção (= parte dinâmica), não basta ativar um só ângulo do processo, no caso o formal, estrutural, com a hipertrofia do dinâmico, funcional, pois são funções interdependentes.

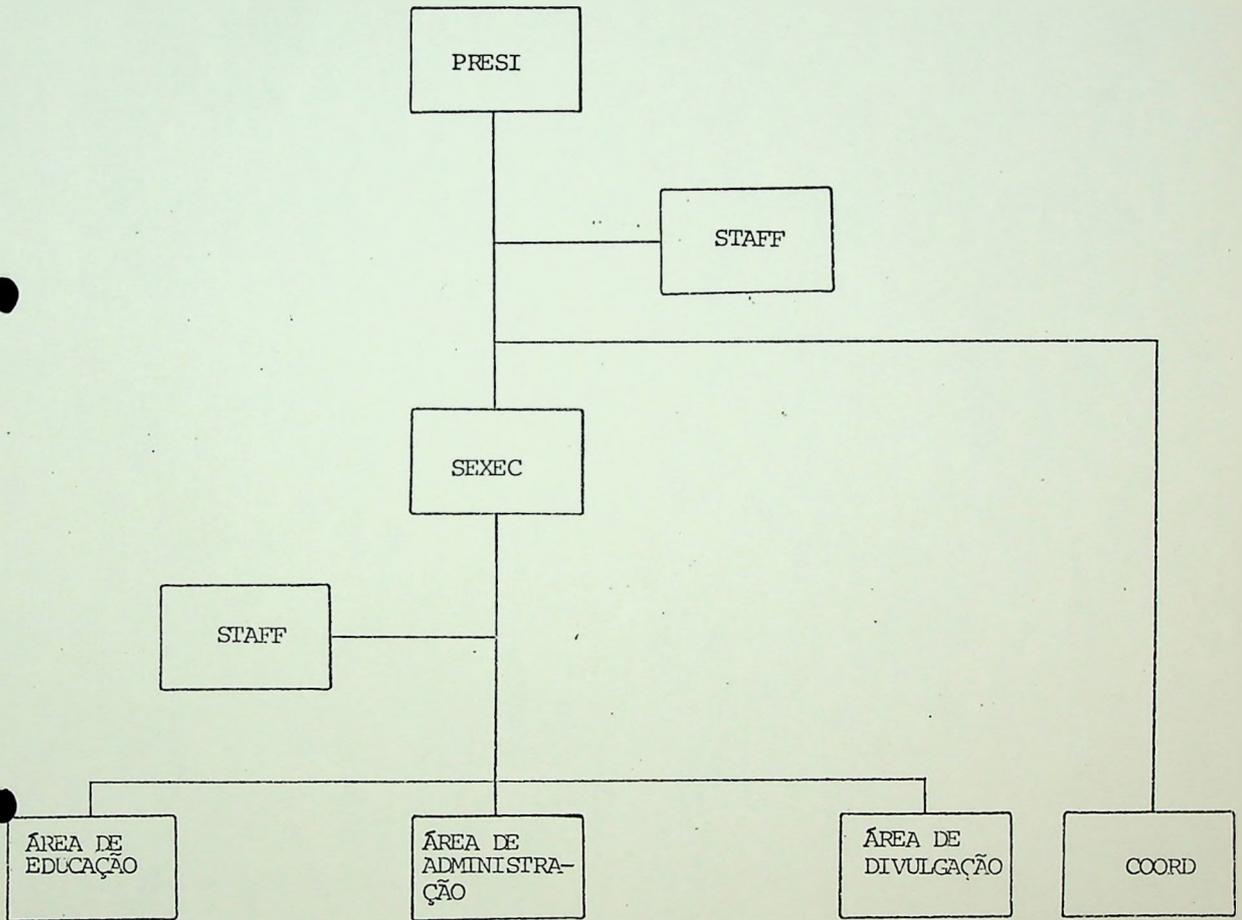
Portanto, ao lado da reorganização estrutural serão ativados estudos de racionalização de métodos administrativos, acreditando a COORG que a maior ênfase no aspecto sistêmico de funcionamento da organização é o melhor caminho.

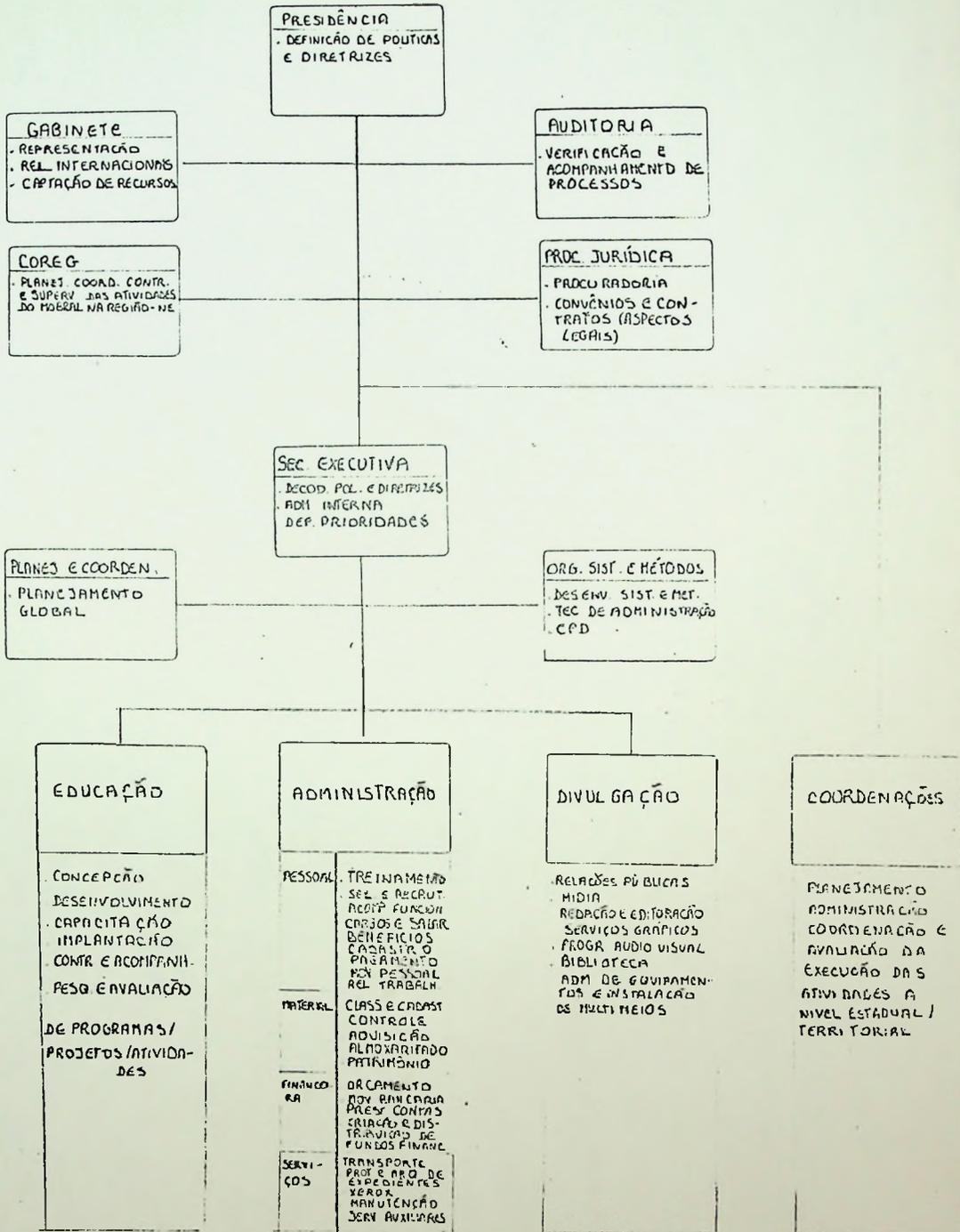
Ademais, adotada uma corajosa política de descentralização funcional, culminando com a outorga de maiores responsabilidades aos órgãos do MOBRAF Central e da Administração Descentralizada, a supervisão a ser exercida sobre eles, pela Direção, será muito menos acentuada do que a exercida atualmente.

ORGANOGRAMA GERAL DA FUNDAÇÃO MOBILAL

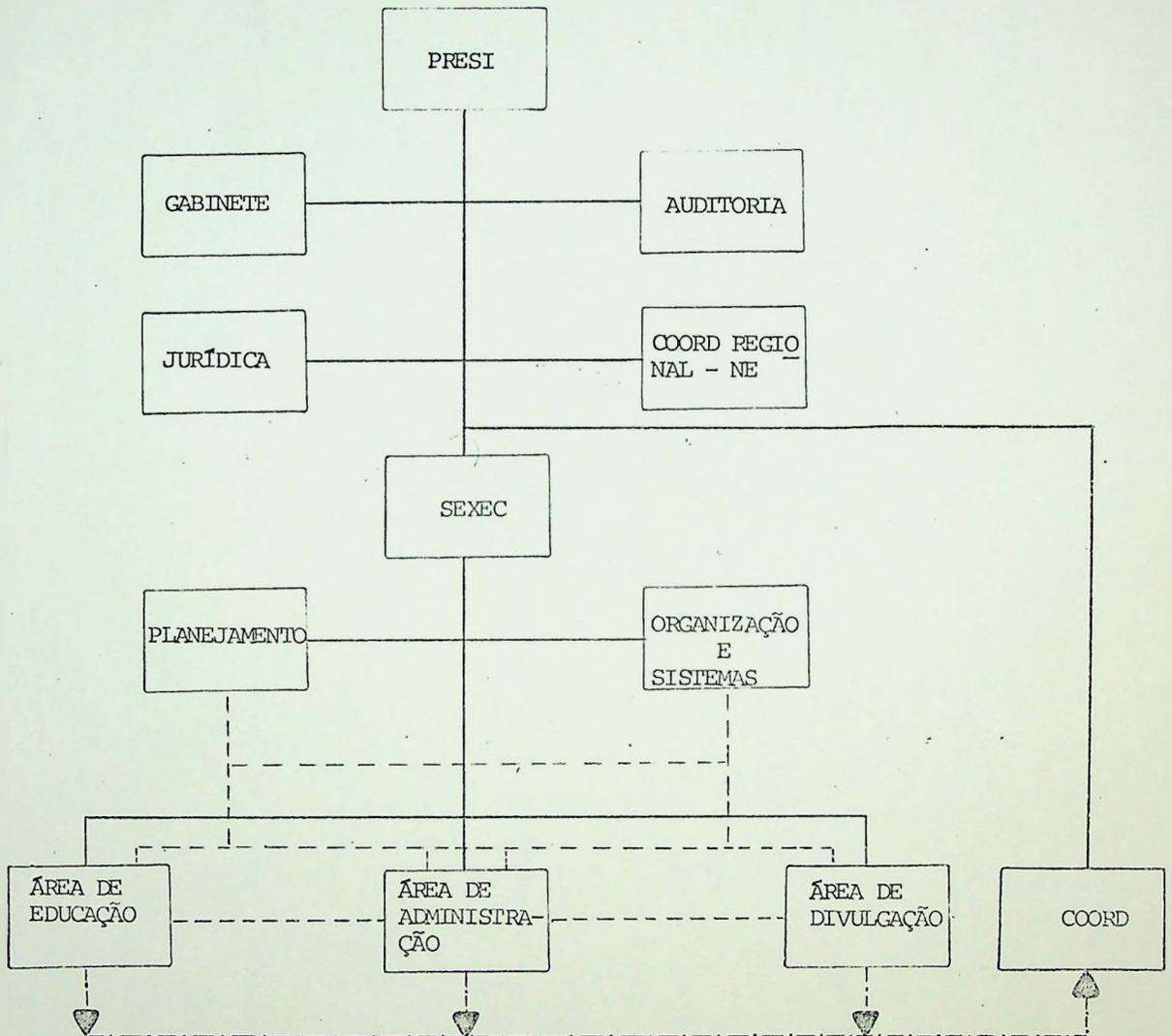


ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO (PROPOSTO)



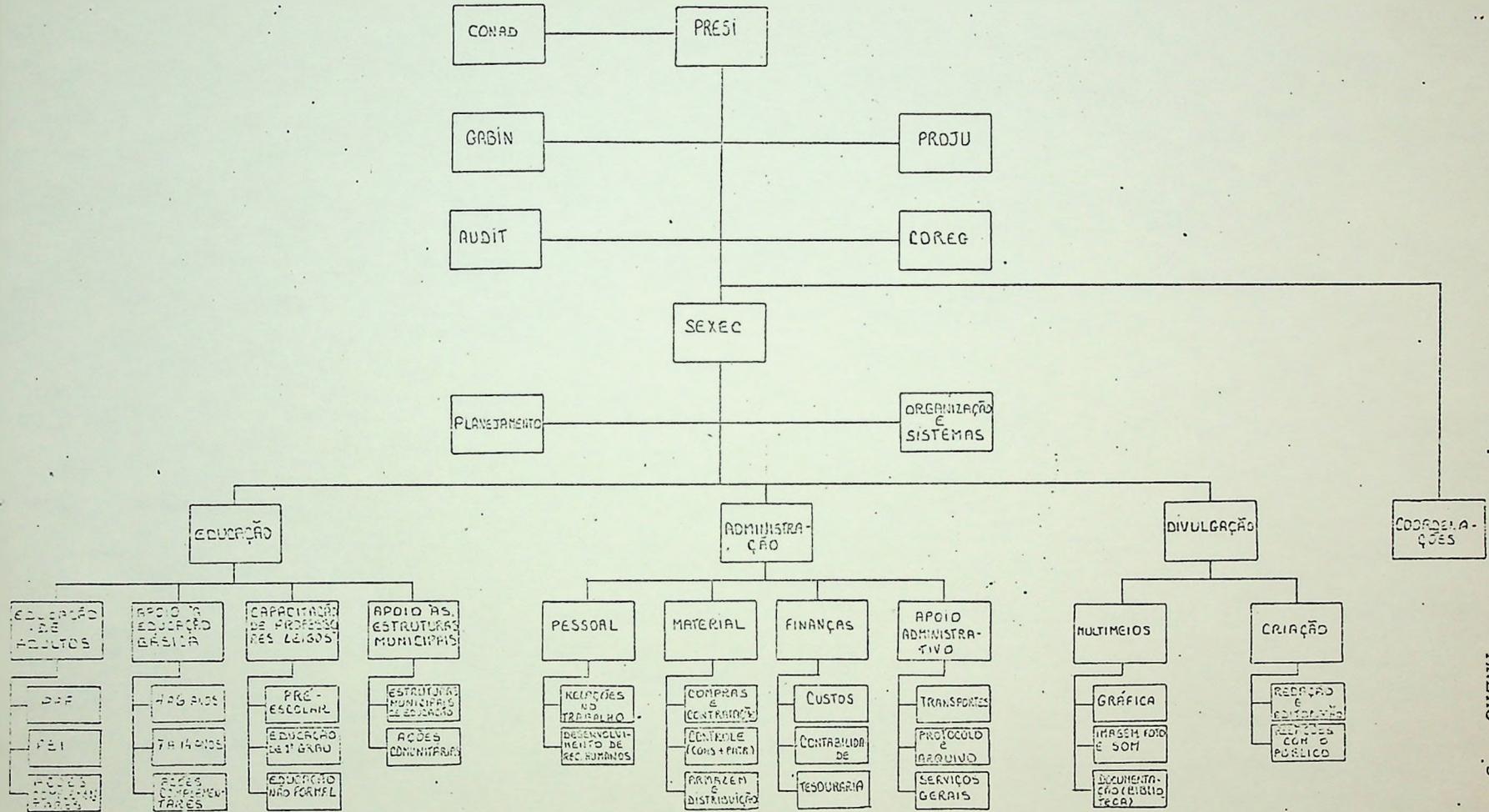


SISTEMOGRAMA (PROPOSTO)

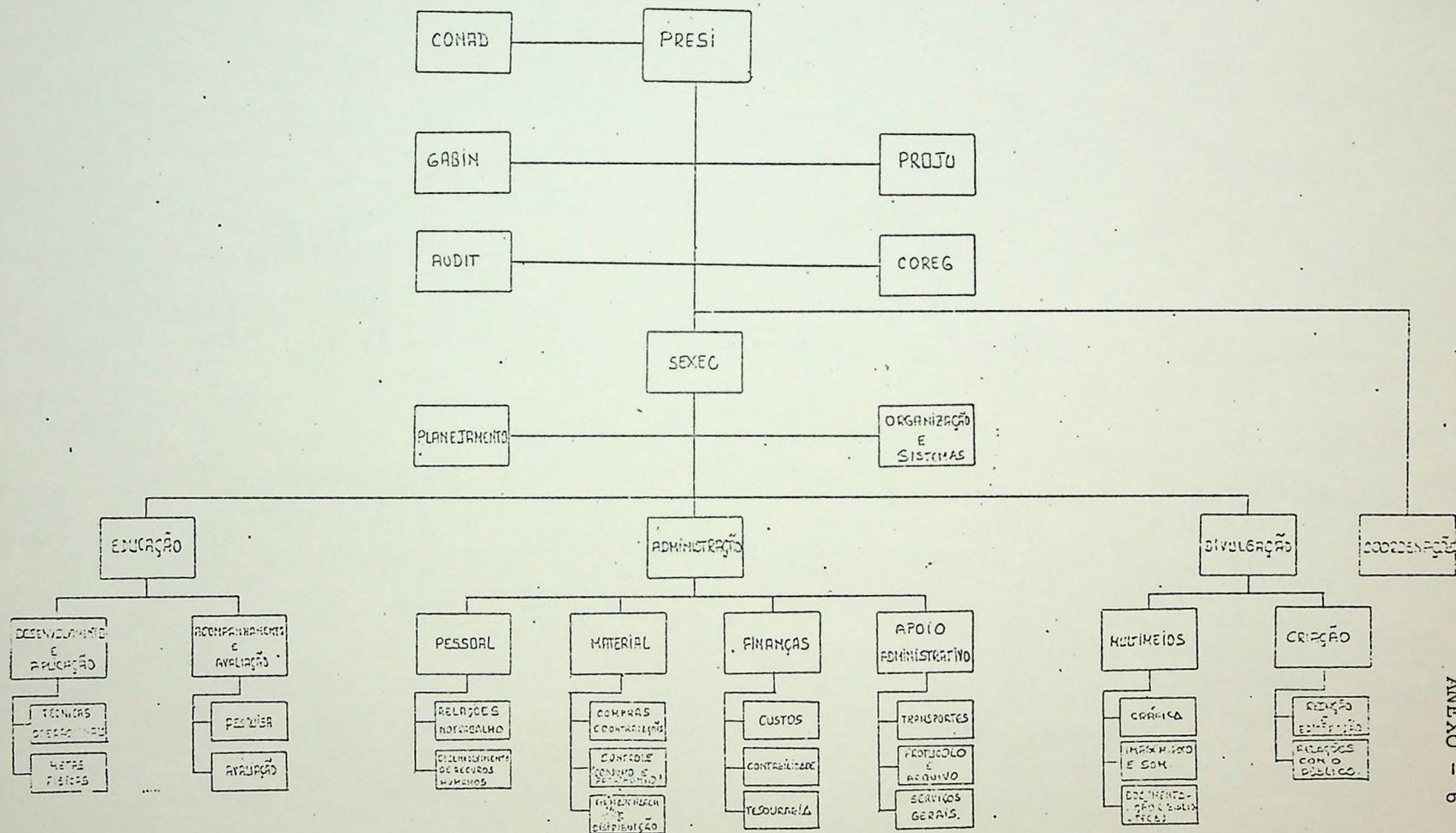


- Subordinação hierárquica
- - - - Coordenação
- . . . - Subordinação Funcional

Organograma Geral (por objectos)



ORGANOGRAMA GERAL (POR FUNÇÕES)



REESTRUTURAÇÃO DO MOBRAL

PARTE - III - CONTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

1. - Considerações Gerais

É preciso resgatar a função técnica e a dignidade do MOBRAL. Identificado com o autoritarismo político dos últimos anos, o MOBRAL se tornou conhecido como uma das estratégias utilizadas pelo Estado para ocupar o espaço deixado pela repressão aos movimentos educativos do final da década de 50 e início da década de 60.

"Mobralização da educação", "pacotes tipo MOBRAL" além de diversas outras conotações pejorativas penetraram o atual discurso da educação, e o MOBRAL tem sido mencionado como sinônimo de ensino aligeirado, educação massificadora, ensino de baixa qualidade, etc.

Setores sócio-educacionais comprometidos com os interesses das camadas populares ver veementemente criticando a própria existência do MOBRAL. Isso nos traz hoje uma imensa responsabilidade:

Como vencer o paralelismo e, de fato, reverter a atuação do MOBRAL?

1. Que prioridades e áreas principais de atuação definir?
2. Como pensar uma nova estrutura, sem ter claro o novo papel do MOBRAL junto aos sistemas de ensino?
3. O que significa objetiva e concretamente "apoio à educação básica"?

Assim, indicamos alguns pressupostos, levantamos os problemas básicos do funcionamento da atual estrutura e apresentamos algumas recomendações cuja análise deve preceder o desenho de uma nova estrutura.

Quanto aos pressupostos:

- A definição do papel da Instituição e, conseqüentemente, de sua operacionalização nas diferentes instâncias: sua identidade e sua inserção na atual política educacional brasileira.

- A operacionalização da proposta educativa à luz do princípio da descentralização, entendendo-se descentralização enquanto formas de participação no processo decisório.

Pontos que refletem a problemática da Instituição:

- estrutura complexa e fragmentada, desvinculada do campo;
- falta de racionalidade na concepção de departamentos/áreas em função dos objetivos do MOBREAL, gerando a superposição e/ou paralelismo de áreas/funções;
- bloqueio e desarticulação no fluxo de informações;
- fragmentação da ação educativa gerando o esfacelamento da equipe técnica, reduzindo os níveis de competência técnica e "criando" uma pseudo-polivalência na prática educativa;
- "burocratização" do órgão, trazendo, conseqüentemente, uma forte tendência a transformar as demandas técnicas em demandas administrativas;
- falta de autonomia para o desenvolvimento das funções técnicas e administrativas;
- bloqueios no funcionamento: fluxo de informações totalmente deficiente e falta de clareza na definição das atribuições;
- inexistência de espaços efetivos para discussão, pelo corpo técnico, dos pressupostos/diretrizes que informam a proposta educativa da Instituição;
- fragilidade dos canais de mediação entre o corpo técnico e a chefia, em seus diferentes níveis.

Recomendações:

- destacamos a necessidade de se repensar as atuais condições de trabalho: ambiente físico, modalidade da carga horária, atitude profissional, plano de cargos e salários;
- vale ressaltar que as questões levantadas nesta discussão refletem-se, também, na problemática das relações MOBREAL Central/COORD e, muitas vezes, na própria prática da COORD, que a nosso ver deve necessariamente ter sua estrutura e funcionamento repensados;
- a estrutura do MOBREAL Central só tem sentido se fundamentada efetivamente no trabalho realizado na base. É preciso realizar um esforço de repensar o MOBREAL a partir do seu objetivo: o atendimento à população;
- por outro lado, é necessário discutir a questão política da abrangência nacional do Órgão no que diz respeito à ação em todos os municípios brasileiros o que deve redundar na definição de prioridades;
- fortalecimento das instâncias locais/municipais para combater a sua fragilidade e fragmentação das ações;

- sugere-se que se organize, ao nível das comunidades, uma Comissão Municipal de Educação composta por todos os órgãos responsáveis pela educação no município permitindo uma atuação articulada, desse modo é necessário que se pense em mecanismos diversificados de organização municipal levantando-se, inclusive, a possibilidade do MOBRAL não manter necessariamente uma representação própria, fortalecendo o nível municipal existente, com recursos financeiros e materiais;

- a estrutura tem que refletir a natureza de uma Instituição eminentemente educativa. Os recursos humanos, financeiros e materiais devem estar a serviço dos objetivos educacionais;

- na mudança de estrutura deverá ser analisada ainda, a falta de autonomia das Divisões que têm, na atual estrutura, seu poder decisório esvaziado. Como decorrência, predomina a burocratização dos fluxos;

- a estrutura deve garantir a percepção e trato global da ação educativa;

- qualquer estrutura deve ter como princípios fundamentais a participação e a integração gerencial. Como consequência deve-se ter uma hierarquia aberta, atuante e respeitada, uma postura política coerente com os objetivos da Instituição.

2 - Considerações sobre a Composição da Nova Estrutura

A composição da nova estrutura é vista pelos funcionários, a partir de 2 níveis: nível de assessoramento à Direção, e nível de execução.

A nível de assessoramento, vemos:

. Planejamento - apoio a Direção na formulação das diretrizes globais da Fundação; consolidação do planejamento das ações; elaboração e acompanhamento global do orçamento do MOBRAL. As atividades de acompanhamento e controle, inclusive o financeiro, hoje desempenhadas pelo DEOPE, DETED e pela DIESP, serão desenvolvidas pelas áreas fim e meio, respectivamente. O acompanhamento deverá ser revisto, tomando como princípio básico a descentralização, e a função do Órgão Central como suporte à ação de campo. O controle das ações, assim como o acompanhamento, precisa ser repensado, mantendo-se, no campo, o registro das informações essenciais ao acompanhamento e o tratamento, no nível central, dos dados necessários à caracterização do desempenho do Órgão.

. Organização e Métodos - apoio à Direção na definição e adequação dos métodos, processos e técnicas de administração.

. Comunicação - apoio à Direção na formulação das diretrizes de comunicação; relacionamento com a mídia; coordenação da produção de material de divulgação institucional em integração com os demais órgãos do MOBRAL. A produção gráfica, considerada como um serviço disponível a todas as áreas, foi situada na Área Meio. A produção de multimeios, também entendida como um serviço essencialmente de suporte às Áreas Fim e Meio, deverá compor, juntamente com a área de processamento de dados e a área de documentação, um órgão específico. Esta visão da Comunicação como função de assessoria é compartilhada pela maioria das pessoas consultadas, à exceção do DECOM (Chefe e Adjunto) que propõe a Comunicação em nível de execução.

. Relações Internacionais - apoio à Direção no relacionamento com organismos internacionais.

. Captação de Recursos - captação de recursos para financiamento das ações do MOBRAL.

. Auditoria e Área Jurídica

Em termos de níveis de assessoramento à Direção foram identificadas apenas, as grandes funções. A opção por assessores designados para essas funções, assessoria única ou várias assessorias, bem como a sua localização junto à Presidência ou SEXEC foram cogitadas sendo, no entanto, consideradas questões de interesse específico da Direção.

. À Nível de Execução - para a maioria dos funcionários consultados o nível de execução do MOBRAL deveria estar estruturado em 2 áreas. Área fim e área meio. Na área fim os objetivos da Fundação e na área meio, as atividades capazes de viabilizar a ação educativa.

ÁREA FIM

A tendência predominante no que diz respeito à área fim é a formação de unidade por objetivos, isto é, por Programas/Ações. Essas unidades, situadas dentro de uma mesma área, teriam como responsabilidade a concepção, capacitação, implantação e acompanhamento de cada um dos Programas/Ações em todo o Brasil. Deve-se esclarecer que as unidades deverão unir Programas/Ações a partir de critérios como o de faixa etária, por exemplo: seu dimensionamento, porém, só se fará a partir da definição clara dos objetivos institucionais. É preciso registrar que, de forma praticamente unânime, os funcionários do DEOPE, propõem, dentro da área fim, a grupalização por função ou seja, concepção, supervisão, avaliação sendo a supervisão por área geográfica ou não. A avaliação e pesquisa entendidas como funções vinculadas à área fim, deverão situar-se como uma área específica devido a

necessária isenção técnica. Este ponto, entretanto, é polêmico, sendo que frequentemente avaliação e pesquisa são vistas em nível de assessoria à SEEXEC.

ÁREA MEIO

Ao se pensar em uma nova estrutura para o MOBREAL, no caso da área meio foram considerados os diversos níveis de subordinação, que na opinião da maioria torna a área burocrática, com as decisões sendo repassadas prejudicando o dinamismo, que deverá ser uma característica da área. Não existe incentivo a iniciativa individual e os servidores com maior capacidade técnica permanecem sendo sub-aproveitados; sem perspectiva a curto prazo, de alcançarem posições com suficiente responsabilidade. A área meio deverá permanecer agrupada por funções - recursos humanos, finanças, material e serviços gerais - procedendo-se os ajustes das distorções e a incorporação de atividades que hoje estão ligadas ao planejamento e à área fim.

. Material - a área de material deverá ser formada com as unidades de compras, almoxarifado e expedição e controle e movimentação, esta última incluída como sugestão para criação.

. Recursos Humanos - a área de recursos humanos ficou ampliada para três unidades com a sugestão de criação no órgão responsável pela Relações Trabalhistas Sindicais e de Benefícios. Os outros dois órgãos seriam de Movimentação e Controle de Pessoal e Recrutamento, Seleção e Acompanhamento, ficando as atividades de coordenação de treinamentos sob a responsabilidade deste último. Vale ressaltar que foram apresentadas duas propostas de criação de um centro de treinamento.

. Financeira - a proposta do grupo é que seja mantida a atual estrutura da área financeira. O grupo apontou a necessidade de se identificar no planejamento e na área fim as atividades de acompanhamento e controle que deverão ser transferidas para a área.

. Serviços Gerais - a abrangência de atividades dos serviços gerais seria ampliada com a absorção dos serviços gráficos e de protocolo/arquivo de expedientes, ficando os serviços gerais desta forma, composto de três grupos de atividades: auxiliares, transporte e gráficos.

3 - O organograma da estrutura proposta pela maioria do funcionários é apresentado no anexo 7.

ORGANOGRAMA GERAL (PROPOSTA DAS FUNÇÕES/PIOS)

