

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAED - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

CARLOS DA CUNHA SILVA

**PROPOSTA DE REORGANIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS  
NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**

JUIZ DE FORA

2014

CARLOS DA CUNHA SILVA

**PROPOSTA DE REORGANIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS  
NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert

JUIZ DE FORA

2014

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

CARLOS DA CUNHA SILVA

### **PROPOSTA DE REORGANIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em \_\_/\_\_/\_\_.

---

Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert-orientador

---

Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Netto

---

Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora, 14 de novembro de 2014

Aos meus pais, Walter e Jacinta “*in memoriam*” pela vida. Aos meus filhos, Vinicius, Guilherme, Daniel e Lara pela alegria de ser pai. À Maria Judith, minha companheira, meu amor, por nossa união e por acreditar neste sonho.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de externar meus agradecimentos a Deus, força maior em nossas vidas e a Jesus Cristo que tanta luz me trouxe para a concretização de um sonho, materializado neste trabalho.

Aos meus pais, pelos ensinamentos de vida, para que eu procurasse sempre ser uma pessoa melhor.

À minha companheira Judith, grande incentivadora que pacientemente compreendeu minhas ausências e meus momentos de estresse.

Aos meus filhos, pela compreensão da ausência.

À minha enteada Lara, pelas interrupções dos meus isolamentos para estudo e por me proporcionar novamente o sentimento de pai.

Ao Bruno e a Lê, pelo incentivo e apoio.

Aos meus irmãos e sobrinhos pela compreensão de minha longa ausência.

Aos meus cunhados e amigos pela compreensão da ausência.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, pela oportunidade na realização deste sonho.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, por oferecer este Mestrado direcionado aos gestores das Secretarias de Educação de todo o Brasil.

Aos colegas da Superintendência de Pessoal (SPS) e das Superintendências Regionais de Ensino (SREs) pelo incentivo, apoio e participação.

Aos Tutores: Ana Paula De Melo Lima, Amanda Sangy Quiossa e Vítor Figueiredo, sem vocês esta caminhada seria mais árdua.

Ao Professor Orientador Dr. Luiz Flávio Neubert, pelas orientações, interesse e por acreditar que poderíamos construir um trabalho de qualidade.

Aos Professores, Professoras e Assistentes de Suporte Acadêmico de todas as disciplinas deste Mestrado. Vocês têm participação direta neste trabalho.

Aos colegas de curso pelo incentivo e apoio, principalmente, nos momentos difíceis.

A todos que não nomeei, mas que poderiam estar nestes agradecimentos.

Ser, antes de tudo, um aprendiz.  
Para ser um verdadeiro professor, é preciso ser, antes de tudo, um aprendiz. Aliás, a paixão que os professores têm pela aprendizagem inspira seus estudantes tanto quanto a sua excelência. Da mesma maneira, os administradores comprometidos com as ferramentas de aprendizagem da organização precisam ser praticantes, não só “defensores” ou pregadores.

Peter Senge

## RESUMO

O presente trabalho, intitulado “Proposta de Reorganização dos Procedimentos Administrativos na Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais”, foi desenvolvido no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). A pesquisa teve como objetivo analisar como se dá o relacionamento institucional entre a Superintendência de Pessoal (SPS) – Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG) e as 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs) localizadas na capital mineira e em 44 municípios do interior do Estado de Minas Gerais, assim como propor medidas para a reorganização dos procedimentos administrativos da SPS-Assessoria visando a dotar este e as SREs de instrumentos capazes de conferir a organização das rotinas dos procedimentos de trabalho, nas atividades por eles desempenhadas. No trabalho, foi descrito o caso de gestão referente à repartição pública analisada, ou seja, a SPS-Assessoria, relacionando a sua realidade e o seu “modo de fazer” com as proposições de documentos oficiais no que tange à delegação de competências dos órgãos/setores da SEE/MG, bem como foi avaliado em que medida as atividades desenvolvidas na SPS-Assessoria influenciam as atividades desempenhadas pelas SREs no que tange à gestão de pessoal. Destaca-se no trabalho a proposta de um Plano de Intervenção que compreende a produção de orientações para o gerenciamento do setor pesquisado em que são propostas ações que facilitem a organização do setor e a capacitação de seus membros e dos setores de seus relacionamentos, quais sejam as SREs. Todas as ações foram apresentadas tendo como foco a atuação do gestor, em particular a dos seus colaboradores como protagonistas do processo, visando a agregar qualidade nas atividades por eles desempenhadas.

**Palavras-chave:** Eficiência e Eficácia Organizacional. Gestão Centralizada *versus* Descentralizada. Padronização de Procedimentos.

## **ABSTRACT**

This paper entitled "Proposal for Reorganization of the Administrative Procedures at Human Resources Superintendence of the Department of Education of Brazilian state of Minas Gerais" was developed for the Professional Master Program in Management and Assessment of Public Education of Federal University of Juiz de Fora (UFJF), Brazil. The research aimed to analyze how works the institutional relationship between the Human Resources Superintendence (SPS) - central organ of the Brazilian State Department of Education (SEE/MG) - with the forty seven Regional Offices of Education (SREs), located in the capital and 44 municipalities in the Brazilian state of Minas Gerais, as well as to propose actions to reorganize the administrative procedures of SPS-Consultancy endowing these SREs with instruments to organize the routine of the work procedures, in activities performed by them. At work, it was described the management case related to the public department analyzed, i.e., the SPS-Consultancy by relating their reality and methodology with the propositions of official documents regarding the delegation of powers of the bodies/sectors of SEE/MG, as well as it was assessed in which extent the activities in the SPS-Advisory have influence on the activities performed by SREs in regard to personnel management. Work stands out in the proposal of an Intervention Plan that includes the production of guidelines for managing of the analyzed department where actions are proposed to favor both the organization of the sector and the training of its members and its related sectors, namely the SREs. All actions were presented focusing on the role of the manager, particularly of its collaborators as protagonists of the process, in order to add quality in the activities performed by them.

**Keywords:** Efficiency and Organizational Effectiveness. Centralized management versus Decentralized management. Standardization of procedures.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1	Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos	23
Figura 2	Organograma da Superintendência de Pessoal	25
Figura 3	Organograma Padrão das Superintendências Regionais de Ensino	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Relação de quantidades processos recebidos e de processos pendentes na SPS-Assessoria no período de 2009 a 2013	29
Tabela 2	Pergunta 07 do questionário aplicado aos servidores da SPS	49
Tabela 3	Pergunta 08 do questionário aplicado aos servidores da SPS	50
Tabela 4	Pergunta 11 do questionário aplicado aos servidores da SPS	51
Tabela 5	Pergunta 05 do questionário aplicado aos servidores das SREs	52
Tabela 6	Pergunta 07 do questionário aplicado aos servidores das SREs	53
Tabela 7	Pergunta 17 do questionário aplicado aos servidores das SREs	71
Tabela 8	Pergunta 13 do questionário aplicado aos servidores das SREs	72
Tabela 9	Estimativa de custos para treinamento dos servidores do Pólo Regional Centro (sede Belo Horizonte)	115
Tabela 10	Estimativa de custo total para treinamento dos servidores das 47 SREs da SEE/MG a ser ministrado por servidores da SPS-Assessoria nas sedes dos Pólos Regionais	118

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Planejamento <i>versus</i> improvisação	88
Quadro 2	Descentralização <i>versus</i> centralização	91
Quadro 3	Sugestões para a organização gerencial da SPS-Assessoria	93
Quadro 4	Ações relacionadas à Triagem Inicial dos Processos que chegam à SPS-Assessoria – Serviço de Protocolo	98
Quadro 5	Identificação dos Processos/Documentos constantes na SPS aguardando análise	101
Quadro 6	Ações relacionadas ao Cadastramento dos Processos/Documentos existentes na SPS aguardando análise	103
Quadro 7	Ações relacionadas à Capacitação/Treinamentos da Equipe da SPS-Assessoria no que tange aos procedimentos administrativos concernentes à gestão de pessoal	109
Quadro 8	Ações relacionadas à Capacitação/Treinamentos das Equipes das SREs no que tange aos procedimentos administrativos concernentes à gestão de pessoal	113

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGE	Advocacia Geral do Estado
ALMG	Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais
ARH	Administração de Recursos Humanos
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CGE	Controladoria Geral do Estado
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DER/MG	Departamento de Estradas e Rodagem do Estado de Minas Gerais
DGEP	Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema da Educação
DIRE	Diretoria Educacional
DIPE	Diretoria de Pessoal
DPOC	Diretoria de Administração de Pessoal do Órgão Central da Educação
GP	Gestão de Pessoas
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPSEMG	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PMDB	Partido Do Movimento Democrático Brasileiro
PSDB	Partido Da Social Democracia Brasileira
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SIGED	Sistema de Informação da Gestão Eletrônica de Documentos
SIPRO	Sistema Integrado de Protocolo
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
SPS	Superintendência de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TCE-MG	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
<b>1</b>	<b>O CASO DE GESTÃO: A SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL, SUAS ATRIBUIÇÕES E SUA RELAÇÃO COM AS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO</b>	20
1.1	Metodologia do Estudo	21
1.2	Secretaria de Educação: organização e arcabouço	22
1.3	Superintendência de Pessoal: organização e competências	24
1.3.1	Quantitativo de processos na SPS-Assessoria	28
1.4	Superintendências Regionais de Ensino: estrutura, competências e atividades referentes à administração de pessoal que estão sob sua responsabilidade	34
1.5	Superintendência de Pessoal e Superintendências Regionais de Ensino: pontos convergentes	40
1.6	Superintendência de Pessoal e Superintendências Regionais de Ensino: pontos conflitantes	42
1.7	Considerações acerca dos fatores problemáticos encontrados em relação às atividades executadas pela SPS no que tange à gestão de procedimentos administrativos de pessoal	52
<b>2</b>	<b>ANÁLISE DA GESTÃO DA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL</b>	54
2.1	O acúmulo de atividades desenvolvidas pelos servidores da Superintendência de Pessoal (SPS)	55
2.2	Postura centralizadora da chefia	64
2.3	Acúmulo de Processos na Superintendência de Pessoal	70
2.4	Considerações para a Proposta de Intervenção na Superintendência de Pessoal–Secretaria de Estado de Educação	

	<b>de Minas Gerais (SPS-SEE)</b>	<b>77</b>
<b>3</b>	<b>PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL</b>	<b>82</b>
<b>3.1</b>	<b>A Gestão de Pessoal e o Papel do Gestor</b>	<b>84</b>
<b>3.2</b>	<b>Gerenciando o Setor – na prática</b>	<b>87</b>
<b>3.3</b>	<b>Protocolo de Ações</b>	<b>91</b>
3.3.1	Ação 1: Recebendo Demandas – Triagem Inicial dos Processos na SPS-Assessoria, recebidos de outros Órgãos/Setores	92
3.3.2	Ação 2: Reorganização dos Procedimentos Administrativos adotados na Superintendência de Pessoal (SPS)	96
3.2.2.1	Controle de Processos recebidos na SPS-Assessoria, Quantitativo dos Processos remanescentes de um ano para outro e, Aplicação da Proposta de descentralização estabelecida na legislação	98
<b>3.4</b>	<b>Ação 3: Treinamento das Equipes</b>	<b>102</b>
3.4.1	Equipe da Superintendência de Pessoal (SPS)	105
3.4.2	Equipes das Superintendências Regionais de Ensino (SREs)	107
3.4.2.1	Custos operacionais para a realização dos cursos de capacitação dos servidores das Superintendências Regionais de Ensino	111
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>123</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>144</b>

## INTRODUÇÃO

A gestão de instituições é um assunto complexo e que evolui no decorrer dos tempos, principalmente, por envolver pessoas e os seus diferentes interesses. No início do século XX, o sociólogo alemão Max Weber<sup>1</sup> criou a Sociologia da Burocracia, base da “Teoria da Burocracia na Administração” surgida em meados do século XX, quando estudiosos buscaram inspiração nas obras desse autor (CHIAVENATO, 2003).

Para um melhor entendimento do funcionamento da máquina estatal, faz-se necessário entender os preceitos da Teoria da Burocracia e as suas bases de sustentação. De acordo com Chiavenato (2003, p. 258), “[...] A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos / fins pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência no alcance desses objetivos”.

Dessa forma, percebemos que as administrações públicas deveriam perseguir a eficiência nos serviços prestados à população, e os seus gestores não poderiam economizar esforços para atingir a excelência no atendimento das demandas sociais, além de tratar a coisa pública como um bem de todos. Desse modo, afasta-se o conceito pejorativo que a sociedade tem da burocracia como uma organização ineficiente por natureza, que, segundo Weber (1947 apud CHIAVENATO, 2003), é uma forma equivocada de tratar a burocracia. Conforme afirma Chiavenato (2003, p. 262), Weber destaca segundo o conceito popular: “[...] entende-se por burocracia uma organização onde a tônica é o excesso de papelório, que impede a eficácia e a eficiência. Assim, o público nomeou como burocracia as disfunções apresentadas pelo sistema”. Entretanto, ainda para Weber, “[...] o conceito de burocracia é exatamente o contrário, sendo uma organização eficiente por excelência” (CHIAVENATO, 2003, p. 262).

---

<sup>1</sup> Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, foi o criador da Sociologia da Burocracia. Foi professor das Universidades de Friburgo e de Heidelberg e ficou famoso pela teoria das estruturas de autoridade. Dentre a vasta obra de Max Weber destacamos: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (trad. De Talcott Parsons, 1958), *The Theory of Social and Economic Organization* (trad. de A. M. Henderson e Talcott Parsons, 1947). (CHIAVENATO, 2003).

As organizações públicas têm como princípio fundamental o atendimento das demandas da sociedade. Para tanto, busca a máxima eficiência no gasto dos recursos públicos, que são escassos, frente aos desejos sociais cada vez mais ilimitados.

Uma vez entendida a proposta weberiana de um sistema administrativo burocrático eficiente, nos colocamos a refletir sobre a instituição objeto desta pesquisa a Superintendência de Pessoal (SPS) da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais (SEE/MG).

O autor desta pesquisa é servidor efetivo da Secretaria de Educação<sup>2</sup>. A partir da experiência como colaborador da SRE – Ouro Preto, onde inicialmente foi lotado e, posteriormente, da SPS, para onde se transferiu, tornou-se possível observar e vivenciar como se dá, tanto na regional quanto no órgão central, a recepção, distribuição e execução dos procedimentos administrativos referentes à administração de pessoal demandados à SEE/MG. Enfim, como esses procedimentos administrativos são organizados para serem respondidos aos diversos sujeitos solicitantes.

Diante das percepções do autor e de conversas informais com seus pares da SPS e das SREs, o pesquisador centra as análises deste trabalho na seguinte questão: a Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais enfrenta problemas em seus procedimentos administrativos que impactam diretamente no seu funcionamento e no funcionamento de outros órgãos vinculados a SEE/MG?

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é investigar os problemas relacionados a esses procedimentos, e propor medidas de organização que visem a melhorar o desempenho organizacional do setor.

Embora se pretenda elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE) voltado para a SPS, faz-se necessário conhecer e entender toda a instituição, ou seja, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Assim, percebe-se a necessidade de se conhecer com mais propriedade a legislação que dá sustentação administrativa para que a SEE/MG desenvolva as suas políticas educacionais.

---

<sup>2</sup> O autor é servidor efetivo concursado da SEE/MG desde 2002, ocupante do cargo de Analista Educacional – Administrador. Lotado primeiramente na SRE – Ouro Preto, em 2009, transferiu-se para o Órgão Central da Secretaria em Belo Horizonte para atuar na Superintendência de Pessoal (SPS), onde permanece até os dias atuais.



Ao longo dos últimos onze anos, a administração pública do Estado de Minas Gerais passou por reformas, dentre as quais o chamado “Choque de Gestão” (2003). O Projeto Choque de Gestão foi idealizado, em 2002, pelo então candidato ao Governo do Estado de Minas Gerais, Aécio Neves da Cunha, cujo projeto fez parte do seu programa de governo quando da disputa pelo governo estadual pelo Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB).

Após as eleições, para o mandato de 2003 a 2006, Aécio Neves, então governador eleito, ainda em 2002, determinou à sua equipe de transição o início da implementação do referido Projeto, que contou com o apoio do então Governador do Estado de Minas Gerais, Itamar Augusto Cautiero Franco (1999-2002), integrante, à época, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB). Assim, em meio a essa transição política na administração do Governo do Estado de Minas Gerais, começou a ser implementado o Projeto Choque de Gestão.

Uma das medidas de apoio de Itamar Franco à implementação do Projeto Choque de Gestão foi o endosso à solicitação do Governador eleito à Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais (ALMG) para que esta lhe concedesse delegação de poderes. Assim, Aécio Neves deteria condições de realizar alterações na estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, adaptando-a às necessidades do mencionado projeto (VILHENA<sup>3</sup> et al, 2006, p.15-16).

Nesse cenário, o governador eleito implementou o Choque de Gestão nos primeiros dias de seu governo (2003-2006), sob a coordenação de Antonio Augusto Junho Anastasia, com a proposta de modificar os métodos de gestão que vigoravam à época na administração pública estadual de Minas Gerais.

O Choque de Gestão visou a tornar a máquina administrativa mais eficiente, com ações voltadas para a reformulação da estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, diante da necessidade de redução de custos do setor público (VILHENA et al, 2006, p. 15).

Para a condução do Projeto, foi criada a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A SEPLAG é a responsável pelo gerenciamento

---

<sup>3</sup> Renata Vilhena. Graduada em Estatística pela UFMG e Especialista em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro. É servidora de Carreira da Secretaria de Planejamento e Gestão – MG desde 1986. Atualmente, é Secretária de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (Editora UFMG, 2006).

de toda a máquina administrativa estadual e tem como objetivo: “[...] coordenar, formular, executar e avaliar políticas que visem o desenvolvimento econômico e social e institucional do Estado de Minas Gerais, bem como a coordenação geral das ações de governo e a gestão estratégica governamental” (VILHENA et al, 2006, p. 16-17).

Sendo um projeto norteador das políticas e das ações administrativas na esfera pública de Minas Gerais, entende-se que toda a máquina administrativa do governo estadual, composta pelas secretarias estaduais e seus órgãos vinculados, se organizam seguindo as premissas desse Projeto, que vigora até os dias atuais. Como não poderia deixar de ser, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, de forma estrutural, administrativa e política, também se inclui nesse cenário.

Portanto, cabe à Superintendência de Pessoal, por ser o órgão responsável pela administração de pessoal no âmbito da SEE/MG, em consonância com as políticas e diretrizes de administração de pessoal, desenvolver seus planejamentos e orientações fundamentados na perspectiva do Choque de Gestão.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, Órgão da administração direta do Governo do Estado, responsável pelo estabelecimento das diretrizes referentes à educação, possui uma estrutura orgânica complexa, dividida em vários setores, o que exige, para fins de estudos e pesquisas, a necessidade de recortes em relação a esses setores a fim de viabilizar o direcionamento da pesquisa.

Para este estudo, o recorte da pesquisa consiste na análise da Superintendência de Pessoal – Assessoria (SPS-Assessoria). A escolha desse recorte está relacionada também à atuação profissional do pesquisador, pois atua na SPS-Assessoria desde agosto de 2009, onde se deparou com o problema desta pesquisa, relacionada aos procedimentos administrativos adotados na SPS que, de uma forma direta, influenciam o funcionamento desta e de outros órgãos vinculados à SEE/MG.

Acredita-se que, ao se analisar o funcionamento da SPS a fim de investigar os problemas relacionados aos procedimentos administrativos adotados no setor, faz-se necessário analisar também em que medida esses procedimentos estão relacionados aos outros setores ligados à mesma, no caso, suas diretorias, quais sejam Diretoria de Administração de Pessoal do Órgão Central da Educação (DPOC) e Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema de Educação (DGEP), além

das Superintendências Regionais de Ensino (SREs). Em relação a estas últimas, por perfazerem um total de 47, escolheu-se, aleatoriamente, uma amostra composta por oito SREs, o que corresponde a 17% do total de regionais. Analisamos a relação de trabalho entre a Superintendência de Pessoal e as Superintendências Regionais de Ensino, focalizando as atividades desempenhadas pela SPS que estão diretamente relacionadas às desempenhadas pelas SREs.

Neste estudo, temos como atores envolvidos: o gestor da Superintendência de Pessoal, os gestores das duas diretorias da SPS anteriormente citadas – Diretoria de Administração de Pessoal do Órgão Central da Educação e Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema de Educação, servidores lotados na SPS, DPOC, DGEP e, ainda, servidores lotados nas SREs envolvidos diretamente com atividades administrativas relacionadas com a SPS.

A princípio, pensou-se em também envolver na pesquisa o gestor da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, sendo solicitado à Subsecretaria autorização para realizar entrevista visando ao esclarecimento dos papéis exercidos pelos gestores da SPS e das SREs. Entretanto, a inclusão desse ficou inviabilizada devido ao fato do não recebimento da resposta da autorização solicitada.

Este trabalho está dividido em três capítulos. No capítulo 1, apresentamos toda a estrutura e área de abrangência da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e, de uma forma mais específica, a estrutura e as competências da Superintendência de Pessoal (SPS). Descrevemos, também, o caso de gestão que estamos investigando, os problemas identificados, as causas desses problemas e a sua dimensão, ou seja, em que medida e quais outros setores são influenciados diretamente pelos problemas identificados na SPS.

No capítulo 2, analisamos os problemas apresentados no capítulo 1, quais sejam viés centralizador da chefia, acúmulo de função/atividades no setor e os procedimentos administrativos adotados na SPS que se apresentam de forma ineficiente no atendimento de suas demandas, ocasionando acúmulo de serviço, retrabalho e o não atendimento, em tempo hábil, das solicitações demandadas ao setor, o que influencia diretamente no seu funcionamento e de outros setores vinculados à SEE/MG.

No capítulo 3, após identificação e análise dos problemas, elaboramos um Plano de Ação com vistas a propor medidas que possibilitem equacionar os problemas e melhorar o desempenho organizacional do setor.

Eis as principais medidas propostas no plano de intervenção: (i) reorganizar os procedimentos administrativos adotados na SPS para deixar claro o âmbito de sua competência; (ii) controlar de forma eficaz os processos recebidos, inclusive por data e assunto; (iii) expor com maior clareza o volume de processos remanescentes na virada do ano e suas razões; (iv) aplicar todo o conteúdo de descentralização das atividades constantes na Lei Delegada nº 180/2011 e no Decreto nº 45.849/2011.

## **1 O CASO DE GESTÃO: A SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL, SUAS ATRIBUIÇÕES E SUA RELAÇÃO COM AS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO**

Este estudo tem como norte a investigação dos problemas identificados na Superintendência de Pessoal (SPS) da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais (SEE/MG), relacionados aos seus procedimentos administrativos. Para esses problemas, foram propostas medidas que possibilitem melhorar o desempenho do setor, visando a eficiência organizacional.

Segundo Weber (1947 apud Chiavenato, 2006)<sup>4</sup>, “[...] a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas” (CHIAVENATO, 2006, p. 38). Ainda de acordo com Weber (1947 apud Chiavenato, 2006), a burocracia tem características e vantagens, que levam à previsibilidade do comportamento humano e à padronização do desempenho dos participantes, objetivando a máxima eficiência. Entretanto, ao estudar as consequências desejadas da burocracia, Merton<sup>5</sup> notou também consequências não desejadas, as quais ele chamou de disfunções, que levam à ineficiência devido às tensões existentes nas relações interpessoais (MERTON apud CHIAVENATO, 2006, p. 44).

Com base nos postulados da Teoria da Burocracia, idealizada por Weber e desenvolvida por outros estudiosos, buscamos analisar os problemas identificados na SPS que provocam a sobrecarga de trabalho pelo acúmulo de função dos servidores e dificultam a dinamização das tarefas pertinentes ao setor.

Neste sentido, este primeiro capítulo almeja traçar uma visão dos procedimentos adotados pela SPS e verificar como essa organização de procedimentos afeta administrativamente outros órgãos vinculados à SEE/MG, especialmente as SREs.

Para a visualização desse cenário, discorreremos sobre o campo de atuação da Superintendência de Pessoal e sobre os pontos de confronto com as

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, autor brasileiro com vasta obra na área de Administração e Recursos Humanos. Graduado em Filosofia/Pedagogia. Pós-Graduado em Administração de Empresas pela EAESP-FGV, Mestre (M.B.A.) e Doutor (Ph.D.) em Administração pela City University of Los Angeles, California, Estados Unidos (CHIAVENATO, 2006).

<sup>5</sup> Robert K. Merton (1910-2003), sociólogo estadunidense, teórico da burocracia (CHIAVENATO, 2006).

Superintendências Regionais de Ensino. Abordamos o relacionamento entre esses dois setores no que tange às suas competências com o intuito de propor medidas capazes de reorganizar a distribuição de serviços para a obtenção de uma maior eficiência conforme diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

### **1.1 Metodologia do Estudo**

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa se deu por meio da observação, da pesquisa bibliográfica e documental, sendo também constituída por instrumentos de coleta de dados qualitativos e quantitativos, adotando-se a aplicação de dois tipos de questionários: o primeiro, de caráter censitário, aplicado aos gestores da SPS, da DPOC e da DGEP, o que possibilitou aos respondentes emitirem suas opiniões sobre os questionamentos; e o segundo, de caráter amostral, composto por perguntas com respostas pré-definidas, aplicados a uma população de aproximadamente 170 pessoas, quais sejam noventa servidores lotados na SPS, DPOC e DGEP e oitenta servidores lotados nas diferentes SREs que compõem a amostra.

Ao realizar a coleta de dados com amostras (SPS e SREs), por terem um número de pesquisados bastante próximo, buscou-se a equidade na pesquisa, pois assim os dois universos contribuiriam em igualdade de condições no fornecimento de informações acerca de suas percepções em relação ao trabalho por eles realizados.

A pesquisa foi realizada em documentos oficiais do Governo do Estado de Minas Gerais e da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, tais como: a Lei Delegada nº 180/2011, que dispõe sobre a Estrutura Orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais; o Decreto nº 45.849/2011, que dispõe sobre a organização e delegação de competências da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais; a Resolução SEE nº 2.077/2012, que também dispõe sobre as delegações de competências da SEE/MG, assim como publicações de autores concernentes aos temas: gestão pública, gestão estratégica, gestão de pessoal e as diferentes abordagens teóricas sobre administração.

A pesquisa foi realizada no período de fevereiro a julho de 2014, com a coleta de dados na SPS e nas SREs, em março do mesmo ano.

Entre os autores que serviram de base para a pesquisa, citamos: Idalberto Chiavenato (1986-2010), que contribuiu com as suas obras relacionadas à administração pública e gestão de pessoas; Antônio Carlos Gil (2007), relacionados à gestão de pessoas; Clezio Saldanha dos Santos (2006), com seus escritos sobre Gestão Pública; Claudia Costin (2010), também com seus escritos sobre Gestão Pública, entre outros.

Nas análises a seguir, apresentamos a estrutura e a legislação que determinam a organização e funcionamento da SEE/MG.

## **1.2 Secretaria de Educação: organização e arcabouço**

Em linhas gerais, os órgãos que constituem a Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG), enfatizando a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, por ser onde está localizado o setor objeto de estudo, a Superintendência de Pessoal (SPS).

A estrutura orgânica da SEE/MG é assim constituída:

Órgão Central, que é sede da Secretaria, as quarenta e sete Superintendências Regionais de Ensino (SREs) localizadas na Capital e no interior do Estado e cada uma das três mil seiscentos e oitenta e seis escolas estaduais distribuídas em todos os municípios do Estado de Minas Gerais.<sup>6</sup> (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

O Órgão Central, que constitui a sede da SEE/MG, é composto por outro conjunto de estruturas, a saber:

Gabinete da Secretária e suas Assessorias, Secretário Adjunto e quatro Subsecretarias, quais sejam: (i) Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional; (ii) Subsecretaria de

---

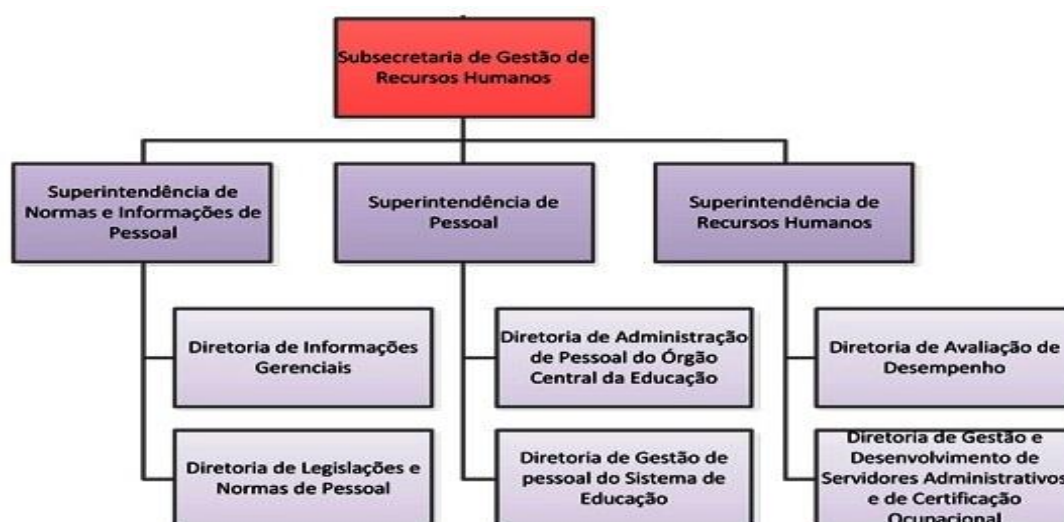
<sup>6</sup> A estrutura da Secretaria de Estado de Educação é regulamentada pela Lei Delegada nº 180/2011 que dispõe sobre a Estrutura Orgânica da administração pública do poder executivo do Estado de Minas Gerais. Em seus artigos 177 a 179, a Lei dispõe sobre a estrutura da Secretaria de Estado de Educação.

Desenvolvimento da Educação Básica; (iii) Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos e (iv) Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Por sua vez, as Subsecretarias são subdivididas em Superintendências, e estas, em Diretorias. Uma das quatro Subsecretarias é a “[...] Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, que é constituída por três Superintendências, a saber: (i) Superintendência de Recursos Humanos, (ii) Superintendência de Pessoal e (iii) Superintendência de Normas e Informações de Pessoal” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Eis a estrutura orgânica da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SG/SEE/MG), conforme adaptação do organograma oficial.

Figura 1: Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: adaptado pelo autor com base no Organograma Oficial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2014.

Segundo o organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), observamos que a essa Subsecretaria cabe de uma forma *lato*, a gestão dos recursos humanos no âmbito da Secretaria de Educação. De acordo com o Decreto nº 45.849/2011, a SG tem por finalidade “[...] coordenar o planejamento, implementação e avaliação das ações referentes à administração de pessoal e à



gestão e desenvolvimento dos recursos humanos pertencentes à SEE/MG” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Portanto, percebemos que está a cargo da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos o gerenciamento da política de pessoal no bojo da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Sendo assim, não há que se falar em gestão de pessoas, no âmbito da SEE/MG, sem abordar a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG).

Para realizar uma investigação relacionada a problemas nos procedimentos administrativos na Superintendência de Pessoal (SPS) e para que possamos apresentar propostas de organização que possibilitem melhorar o desempenho organizacional do setor, faz-se necessário entender a finalidade da SG dentro da SEE/MG para que, a partir do todo (SG), possamos entender o funcionamento das partes – mais especificamente, da SPS.

Assim, de acordo com o Decreto nº 45.849/2011, está a cargo da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos todo o planejamento das ações referentes à administração de pessoal no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, quais sejam:

- (i) orientar a elaboração de normas de gestão de desenvolvimento de recursos humanos; (ii) definir as diretrizes para a administração de pessoal; (iii) gerenciar a disseminação de informações referentes à situação funcional dos servidores; (iv) orientar e acompanhar o desenvolvimento na carreira dos profissionais da educação. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Enfim, não há que se falar em recursos humanos vinculados à SEE/MG sem que se tenham como norte as atividades desenvolvidas na Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos.

Apresentamos, a seguir, o setor vinculado à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG) que será pesquisado neste trabalho: a Superintendência de Pessoal (SPS).

### **1.3 Superintendência de Pessoal: organização e competências**

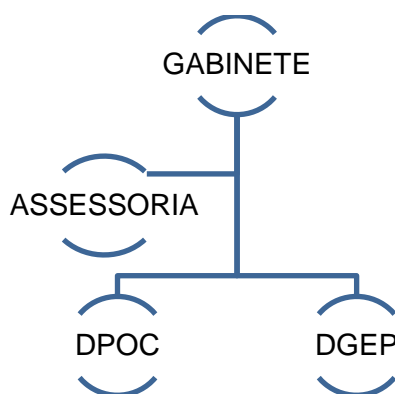
Nesta seção, apresentamos a estrutura e as responsabilidades a cargo da Superintendência de Pessoal (SPS). Aqui, descreveremos os papéis desempenhados nos setores que compõem a SPS, assim como o seu campo de abrangência.

De acordo com a Lei Delegada nº 180/2011, a SPS é constituída pelo “[...] Gabinete da Superintendente, Equipe de Assessores, Diretoria de Administração de Pessoal do Órgão Central da Educação (DPOC) e Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema de Educação (DGEP)” (MINAS GERAIS, 2011, s/p). Em linhas gerais, apresentamos o papel de cada uma das partes da Superintendência de Pessoal, conforme descrito no Decreto nº 45.849/2011:

(i) à SPS-Assessoria, compete a gestão dos assuntos relacionados à administração de pessoal, sendo também suporte para que DPOC e DGEP realizem suas funções; (ii) à DPOC, compete a gestão de pessoal do Órgão Central e das Superintendências Regionais de Ensino; (iii) à DGEP, compete à gestão de pessoal das escolas estaduais. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Para um melhor entendimento da estrutura orgânica da Superintendência de Pessoal (SPS), apresentamos, a seguir, o seu organograma, conforme adaptação do organograma oficial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais:

Figura 2: Organograma da Superintendência de Pessoal (SPS)



**Fonte:** Adaptado pelo autor com base no Organograma Oficial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2014.

De acordo com o Decreto nº 45.849/2011, a Superintendência de Pessoal (SPS) exerce o papel de “[...] promover a administração de pessoal no âmbito da

Secretaria de Educação em consonância com as políticas e diretrizes de administração de pessoal do Estado de Minas Gerais” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Em relação ao número de servidores, conforme dados constantes no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP) em março de 2014, a SPS é composta por: (i) Equipe de Assessores com um quadro de 18 trabalhadores; (ii) DPOC, 45 trabalhadores, e DGEP, 27 trabalhadores, totalizando noventa servidores (SISAP, 2014).

Cada um desses noventa servidores exerce atividades correlatas às descritas no Decreto nº 45.849/2011, que dispõe sobre a Organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais: “[...] Art. 43. A Superintendência de Pessoal tem por finalidade promover a administração de pessoal no âmbito da Secretaria, em consonância com as políticas e diretrizes de administração de pessoal” (MINAS GERAIS, 2011).

A seguir, detalhamos as atribuições das equipes que formam a SPS.

À Assessoria da Superintendência de Pessoal (SPS-Assessoria), de acordo com o Decreto nº 45.849/2011, cabe promover a administração de pessoal no âmbito da Secretaria de Educação, em relação aos seguintes itens:

(i) propor políticas e diretrizes para a administração de pessoal, tendo em vista a política educacional do Estado; (ii) planejar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações da administração de pessoal; (iii) propor e elaborar as normas para orientação da administração de pessoal e acompanhar seu cumprimento; (iv) manter a articulação com as unidades administrativas da Secretaria de Educação, objetivando a administração e o aperfeiçoamento do quadro de pessoal da Secretaria de Educação, das Superintendências Regionais de Ensino e das escolas estaduais; (v) manter a articulação com a SEPLAG, Advocacia-Geral do Estado – AGE, CGE e TCE para ações e decisões conjuntas. (MINAS GERAIS, 2011)

À Diretoria de Administração de Pessoal do Órgão Central da Educação (DPOC), segundo o Decreto nº 45.849/2011, cabe a gestão de pessoal do Órgão Central e das Superintendências Regionais de Ensino (SREs) em relação aos itens:

(i) monitorar e acompanhar a composição do Quadro de Pessoal, identificando e quantificando cargos necessários ao funcionamento; (ii) monitorar e acompanhar a implementação da evolução na carreira dos servidores; (iii) executar as atividades referentes a atos de admissão, de concessão de direitos e vantagens, de aposentadoria,

de desligamento e processamento da folha de pagamento e demais aspectos relacionados à administração de pessoal, relativos aos servidores da Unidade Central e diretores das Superintendências Regionais de Ensino; (iv) orientar os servidores sobre seus direitos e deveres, bem como sobre questões pertinentes à legislação e políticas de pessoal; (v) planejar e gerir o processo de alocação de pessoal, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

À Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema de Educação (DGEP), ainda de acordo com o Decreto nº 45.849/2011, cabe a gestão de pessoal das Escolas Estaduais em relação aos seguintes itens:

(i) orientar a composição do quadro de pessoal das escolas da rede estadual de ensino; (ii) propor medidas para a adequação das situações identificadas no quadro de pessoal das escolas da rede estadual de ensino; (iii) orientar e monitorar a implementação das carreiras dos profissionais da educação básica; (iv) propor diretrizes e orientar o processo de designação para o exercício de funções públicas nas escolas estaduais; (v) planejar, coordenar, orientar e controlar os processos e atos referentes à admissão, à exoneração, à dispensa e ao afastamento de pessoal das escolas da rede estadual de ensino; (vi) planejar, orientar e processar os atos de movimentação de pessoal das escolas da rede estadual de ensino, referentes à remoção, à adjunção, à disposição e à liberação. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Também segundo o Decreto nº 45.849/2011, cabe à Superintendência de Pessoal:

Elaborar políticas e diretrizes para a administração de pessoal no âmbito da Secretaria de Estado de Educação, como também, planejar e coordenar as ações da administração de pessoal e ainda, propor e elaborar normas para orientação da administração de pessoal e acompanhar o seu cumprimento. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Portanto, de acordo com o Decreto 45.849/2011, compete à SPS “[...] propor e planejar ações de cunho estratégico no tocante à administração de pessoal no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais” (MINAS GERAIS, 2011).

As Políticas de Administração de Pessoal a cargo da SPS, elencadas no Decreto nº 45.849/2011, visam a: “[...] (i) promover a administração de pessoal da

Unidade Central e das Superintendências Regionais de Ensino (SREs) e (ii) coordenar a gestão de pessoal das escolas estaduais” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Definidas essas políticas, são estabelecidas no Decreto nº 45.849/2011, diretrizes que viabilizem o seu acompanhamento e cumprimento, tais como:

(i) coordenar, acompanhar e avaliar as ações de administração de pessoal; (ii) elaborar normas para orientação da administração de pessoal; (iii) monitorar e acompanhar a composição do Quadro de Pessoal do Órgão Central, das Superintendências Regionais de Ensino e das Escolas Estaduais; (iv) orientar e monitorar a evolução na carreira de todos os servidores da Secretaria de Educação; (v) executar as atividades referentes a atos de admissão (nomeação para cargo efetivo ou designação para função pública), concessão de benefícios, direitos e vantagens, concessão de aposentadoria, procedimentos de desligamento (demissão e exoneração de cargo efetivo e dispensa de função pública) e processamento da folha de pagamento dos servidores; (vi) orientar e processar os atos de movimentação de pessoal efetivo (mudança de local de exercício). (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Enfim, de acordo com o Decreto nº 45.849/2011, cabe à SPS e às suas diretorias “[...] gerenciar todo o processo de administração de pessoal no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Quanto às ações de cunho estratégico, elencadas no Decreto nº 45.849/2011, referentes à administração de pessoal, que estão a cargo da SPS, são as que estão relacionadas a estes itens:

[...] planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação, orientação e monitoramento de todas as políticas e diretrizes anteriormente listadas, que ao serem desenvolvidas na Unidade Central da Secretaria de Educação, oportunizarão aos gestores das regionais e das escolas estaduais subsídios necessários para realizarem a administração de pessoal em suas unidades de atuação. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Após a apresentação da estrutura e das competências da SPS, segue-se o volume de processos recebidos e os pendentes para análise na SPS-Assessoria, para que possamos visualizar o montante dos procedimentos administrativos que perpassam pelo setor.

### 1.3.1 Quantitativo de processos na SPS-Assessoria

Um dos motivos do acúmulo de tarefas na SPS-Assessoria é o volume de processos recebidos no setor para análise e/ou execução. Uma parcela dos processos recebidos faz parte das atribuições do setor, e outro montante é de processos referentes a assuntos relacionados a servidores lotados em escolas estaduais que deveriam ser direcionados à sua regional de origem.

Com base em levantamento realizado no setor, verificamos os quantitativos dos processos recebidos neste no período de 2009 a 2013: em 2009, a SPS-Assessoria recebeu 2.352 processos; em 2010, foram recebidos 2.617 processos; em 2011, 1.214 processos; em 2012, computaram-se 2.733 processos recebidos e, em 2013, a SPS-Assessoria recebeu 980 processos. Com o propósito de ilustrar o volume de processos recebidos na SPS-Assessoria, apresentamos na Tabela 1 o montante apurado de 2009, ano em que começaram a serem elaboradas as planilhas de controle dos processos, até o ano de 2013.

Tabela 1: Relação de quantidade de processos recebidos e de processos pendentes na SPS-Assessoria, no período de 2009 a 2013

ANO	2009	2010	2011	2012	2013
Número de Processos recebidos	2.352	2.617	1.214	2.733	980
Número de Processos Pendentes	737	813	808	2.016	1.081

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados em planilhas de lançamento de entrada e de saída de processos na SPS-Assessoria – março, 2014.

Ressalta-se nos anos de 2012 e 2013, o número de processos pendentes é muito superior ao dos anos anteriores, com maior destaque ao ano de 2012, o que pode ser explicado pelo grande número de processos recebidos nesse ano: 2.733. Já em 2013, houve, principalmente, um reflexo do ano anterior em relação aos processos pendentes. Naquele ano, ficaram pendentes 2.016 processos. Assim, mesmo sendo o quantitativo de processos recebidos no ano de 2013 inferior ao dos anos anteriores, observa-se um grande número de processos pendentes ao final desse ano devido ao grande número de processos legados do ano anterior e, também, pela ausência de uma maior capacidade do setor em analisar um maior quantitativo de processos.

O número de processos recebidos oscila de um ano para outro com certa estabilidade em 2009, 2010 e 2012. Já em 2011 e 2013, o número de processos recebidos foi bem inferior aos dos anos anteriormente citados. A estabilidade e o grande número de processos recebidos, em 2009, 2010 e 2012, podem ser explicados, principalmente, em razão de três fatores: (i) aumento do número de aposentadorias de servidores da SEE/MG, o que contribui para o aumento de processos de natureza financeira para análise e conferência, referentes a pagamento de vantagens devidas pelo advento da aposentadoria; (ii) aumento de demandas judiciais (processos provenientes de ações na justiça movidas por servidores contra o Estado); e (iii) aumento de pedido de revisão de pensão por morte de servidor vinculado à SEE/MG (o órgão responsável pela revisão das pensões é o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado (IPSEMG), que, para proceder às revisões, solicita ao órgão de vínculo do servidor falecido informações sobre seus históricos funcional e financeiro.

Os três pontos apresentados como possíveis causas do aumento dos processos a serem analisados na SPS-Assessoria são de difícil previsão quanto ao seu quantitativo anual devido ao fato de serem demandas provenientes de outros órgãos. A SPS só toma conhecimento da existência de tais processos quando ocorre a chegada deles no setor.

Na coleta dos dados apresentados na Tabela 1, verificamos que o controle de entrada de processos na SPS-Assessoria é realizado sem levar em consideração informações importantes: a natureza/assunto de cada processo. Vale destacar que a contabilização dos processos é feita em sua forma bruta, ou seja, apenas o controle do quantitativo dos processos que entram, dos que são analisados (que saem) e dos pendentes. Sem a realização desse controle por assunto, fica difícil identificar o que é realmente da competência da SPS e o que é da responsabilidade das regionais. Assim, no plano de intervenção proposto nesta dissertação, uma das sugestões é de elaborar o controle eficaz dos processos recebidos no setor.

Outro ponto importante é o volume de processos pendentes na SPS-Assessoria de um ano para outro. Acredita-se que não seria problema a SPS receber um grande volume de processos se o setor fosse capaz de dar vazão a todos eles.

Também apresentamos na Tabela 1, o volume de processos pendentes na SPS-Assessoria ao final de cada ano. Os números apresentados a seguir referem-se

ao período de 2009 a 2013 e, neste caso, representam o quantitativo de processos pendentes de um ano para outro. Conforme detalhado, em 2009 ficaram pendentes para o ano seguinte 737 processos; em 2010, 813; em 2011, 808 processos já em 2012, o número de processos pendentes foi de 2.016 e, em 2013, foram 1.081.

O quantitativo de processos pendentes de um ano para outro é obtido pelo número de processos remanescentes do ano anterior mais o número de processos recebidos no ano em curso menos o número de processos analisados no ano.

Vale destacar que, o saldo de processos para análise de um ano para outro, somado aos novos processos que chegam, a pendência no final do ano vai depender da capacidade de liberação por parte da equipe responsável pela análise e da complexidade dos assuntos constantes nos processos.

No cômputo do período de 2009 a 2013, apurou-se a média de 1.091 processos pendentes em todo o período, mas 2012 foi um ano atípico, pois o número de processos pendentes foi bem superior à média de 2009 a 2013. A expressividade do número de 2012 pode ser explicada pelo grande volume de processos recebidos no decurso do ano: 2.733 processos. Ainda na Tabela 1, podemos observar que 2012, foi também o que mais processos acumulou na série analisada (2009-2013).

A partir das informações apresentadas na Tabela 1, verifica-se que o volume de processos pendentes de um ano para outro, na SPS-Assessoria, não está em níveis aceitáveis, pois apresenta um número de processos a serem analisados superiores à capacidade de análise da equipe. Esse dado se torna mais crítico pelo fato de que, quando do levantamento desses processos, constatou-se a existência de pendências com mais de dois anos, o que, segundo Merton (apud CHIAVENATO, 2006), caracteriza uma ineficiência do setor. Dentre os processos que chegam ao setor para análise, são priorizados os oriundos da justiça, pois estes têm prazo determinado para cumprimento e se referem a ações judiciais que, se não cumpridas no tempo determinado pelo juiz, acarretam crime de desobediência, podendo ser convocada a chefia para prestar esclarecimentos ao juízo solicitante.

Os processos que ainda não se tornaram ações judiciais e, portanto, não são demandados pela Justiça permanecem no aguardo para posterior análise, após terem se esgotado os processos judiciais. Vale ressaltar que os processos que ainda não se configuram como ações judiciais e que demoram a ser respondidos podem,



por necessidade de seus solicitantes, vir a se tornar ações na justiça, passando, assim, a ter prioridade.

Dessas análises, além dos números, destaca-se o fato de que o controle do quantitativo de processos que aguardam parecer por mais de um ano é ineficiente. Esse é também um ponto que foi sugerido no Plano de Intervenção, para que o setor tenha uma visão clara do que recebe, analisa e sobra a cada ano, que possa ser ágil na resolução de suas atividades, tornando o setor eficaz, ao atender a eficiência burocrática preconizada por Weber e constante nos postulados do Choque de Gestão proposto em 2003.

Outro ponto relevante: no ano de 2013, em razão de, no ano anterior, o volume de processos recebidos ter extrapolado a média dos anos anteriores, além do volume de processos pendentes ao final de 2012 ter sido bastante expressivo, a SPS-Assessoria promoveu um mutirão. Foram chamados a Belo Horizonte servidores de Superintendências Regionais de Ensino (Curvelo, Passos, Conselheiro Lafaiete e Carangola) para se juntarem aos servidores da SPS com o propósito de dar vazão aos processos pendentes.

Esse mutirão durou aproximadamente cinco meses (agosto a dezembro de 2013), o que possibilitou a redução do volume de processos pendentes. Na ocasião, foram priorizados os processos referentes a acertos financeiros provenientes de vantagens, principalmente a título de férias prêmio, a serem pagas em espécie, de servidores com tal direito e que tiveram as aposentadorias publicadas no Diário Oficial do Estado. Vale ressaltar que tal ação foi eficiente, pois o volume de pendências diminuiu drasticamente. Entretanto, ficou claro que, para dar conta de suas demandas, a SPS precisava contar com a colaboração de servidores das SREs citadas. Como esses servidores se deslocaram para a sede da SEE/MG em Belo Horizonte, houve aumento do custo operacional, com o pagamento de diárias para custear o transporte a Belo Horizonte (ônibus), hospedagem, alimentação e deslocamentos na Capital. O percentual de aumento do custeio não será objeto de análise neste trabalho, mas vale ressaltar que o aumento do custo operacional do setor, está em confronto com as premissas do Choque de Gestão, quais sejam serviço eficiente aliado a redução de custos.

Com o advento do Choque de Gestão, a Administração Pública buscou reorganizar os setores administrativos dos Órgãos da Administração Direta, composta pelas Secretarias de Estado e seus órgãos vinculados, a fim de melhorar

a dinâmica organizacional, com mais eficiência à máquina administrativa do Estado. No caso em questão, percebe-se que a SPS, em alguns momentos, está na contramão das premissas do Choque de Gestão apresentando: acúmulo de trabalho, a não resolução em tempo hábil das tarefas sob sua responsabilidade e os gastos adicionais acarretados pelo mutirão. Ademais, a transformação de processos simples em ações judiciais acarretam dispêndios com honorários advocatícios e custas processuais, e não permitem fluidez às atividades do setor e, conseqüentemente, ficam distantes da administração eficiente defendida por Weber, idealizador da Administração Burocrática como modelo ideal de Administração Pública eficiente.

Destacamos que o acúmulo de trabalho apresentado na SPS é fruto de uma maior demanda apresentada a partir de 2009 devido à intensificação das ações judiciais de servidores contra o Estado. Entretanto percebemos que, com essa nova realidade, faltou à SPS melhor planejamento de suas práticas cotidianas de trabalho, quando foi percebido que o volume de demandas das suas atividades aumentou de forma rápida e inesperada, sendo necessário reorganizar seus procedimentos para dar conta da nova realidade.

Durante a coleta de dados para a elaboração desta pesquisa, não foi identificada como prática cotidiana no setor a realização de mutirões, sendo, em 2013, a primeira ocorrência dessa natureza.

Ressaltamos, ainda, que os servidores das regionais anteriormente citadas se deslocaram para a sede da SEE/MG, na capital mineira, para participar desse mutirão com o objetivo de dar vazão aos processos pendentes. Entretanto, parte desses processos poderia ser analisada e liberada nas próprias regionais de origem, sem a necessidade de ser enviada à SPS-Assessoria para serem analisados, o que poderia diminuir a quantidade de processos recebidos e pendentes na SPS.

Mesmo com a realização do mutirão, restou significativa soma de processos pendentes. O mutirão foi responsável por expressiva vazão de processos na SPS-Assessoria, pois, ao término do período de cinco meses (abril a agosto de 2013), o número de processos pendentes caiu de 2.016 para, aproximadamente, 500. Ainda assim, 2013 fechou com 1.081 processos pendentes.

Não foi identificado o quantitativo dos processos analisados por equipe, separadamente, ou seja, pela equipe externa (servidores das SREs que participaram do mutirão) e pela equipe local (servidores lotados na SPS). O número de processos

liberados no período de duração do mutirão e que foram identificados é geral, contemplando as liberações da equipe lotada na SPS-Assessoria e da equipe composta para auxiliá-los. No total foram, aproximadamente, 2.500 processos analisados de janeiro a agosto de 2013.

Percebemos que as contribuições da equipe externa à SPS-Assessoria foram importantes e apresentam resultados concretos, com uma visível diminuição do volume de processos pendentes para análise. Mas vimos também que os resultados dessa contribuição são pontuais, ou seja, não são duradouros, pois o volume de processos provenientes das 47 regionais é muito superior à capacidade de liberação pela equipe responsável pela análise, na SPS-Assessoria. Em tese, o acúmulo de trabalho sempre obrigará o setor a transformar a exceção do mutirão em regra capaz de levar a cabo as tarefas.

A seguir, a organização e as responsabilidades das Superintendências Regionais de Ensino (SREs), setores estes que têm uma relação direta, na gestão de pessoal, com a SPS.

A apresentação da estrutura das SREs se faz necessária para que possamos apresentar os conflitos identificados nas execuções dos procedimentos administrativos, na Superintendência de Pessoal (SPS) e nas SREs.

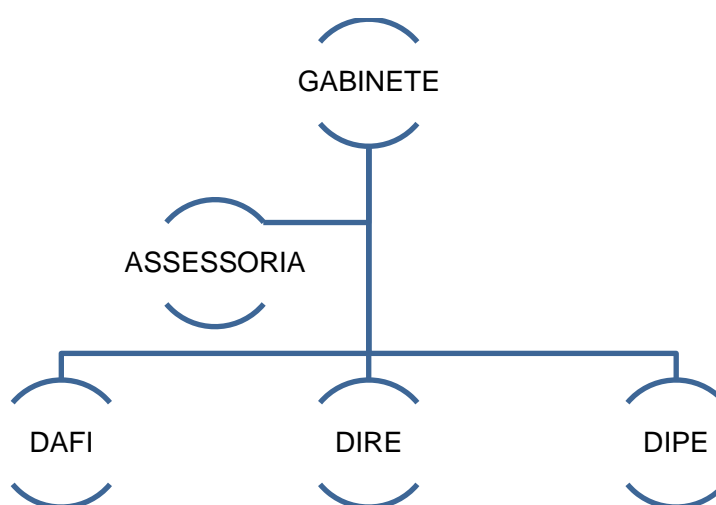
#### **1.4 Superintendências Regionais de Ensino: estrutura, competências e atividades referentes à administração de pessoal que estão sob sua responsabilidade**

Em linhas gerais, a estrutura das Superintendências Regionais de Ensino (SREs), assim como as atividades relacionadas à administração de pessoal dos servidores lotados em Unidades sob a sua jurisdição. Ao trazermos a estrutura e as atividades sob a responsabilidade das SREs, objetivamos apresentar as mesmas como importantes Órgãos da SEE, responsáveis diretamente pela descentralização dos procedimentos constantes na Lei Delegada nº 180/2011 e no Decreto nº 45.849/2011, bem como suas responsabilidades no que tange aos procedimentos administrativos referentes a servidores vinculados às unidades sob a jurisdição de cada uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino.

De acordo com a Lei Delegada nº 180/2011, a estrutura orgânica das SREs é assim constituída: “[...] Gabinete da Superintendente, Assessoria e três diretorias, a saber: Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), Diretoria Educacional (DIRE) e Diretoria de Pessoal (DIPE)” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Já as sete SREs de maior porte possuem, cada uma, duas Diretorias Educacionais e, nesse caso, essas SREs têm em suas estruturas quatro diretorias. Eis a estrutura orgânica padrão das SREs, adaptada do organograma oficial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Figura 3: Organograma Padrão das SREs



Fonte: Adaptado pelo autor com base no Organograma Oficial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2014.

O Decreto nº 45.849/2011 também trata das competências das SREs, suas responsabilidades em relação à sua jurisdição, incluindo as escolas sob sua subordinação.

Art. 70. As Superintendências Regionais de Ensino estão subordinadas ao titular da Secretaria Adjunta e têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Ainda conforme o Decreto nº 45.849/2011, cabe às Superintendências Regionais de Ensino:

[...] promover, no âmbito regional, a coordenação e implementação da política educacional do estado, orientar as unidades escolares (escolas estaduais) e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Além dessas tarefas, também é da responsabilidade das SREs exercer as seguintes funções:

[...] coordenar o funcionamento do serviço de inspeção escolar, os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno, as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades, aplicar as normas de administração de pessoal e, ainda, orientar a gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual, dentre outras. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

No âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, as Superintendências Regionais de Ensino exercem o papel de serem as representantes legais da SEE/MG em nível regional. Sendo assim, para que possam promover a coordenação e a implementação da política educacional do Estado de Minas Gerais, as SREs contam, em seu quadro de pessoal, com um corpo técnico treinado pelo Órgão Central da SEE/MG afinado com as determinações desse órgão.

Para que se proceda às orientações das unidades escolares e das prefeituras municipais, a equipe de técnicos das SREs agenda visitas técnicas em períodos previamente estabelecidos, determinando quantos e quais servidores devem participar do treinamento para que aconteçam as orientações desejadas.

A coordenação do Serviço de Inspeção Escolar acontece na sede da Superintendência Regional de Ensino e é normalmente exercida pela Diretoria Educacional.

As orientações voltadas ao atendimento escolar e apoio ao aluno são planejadas pela direção da SRE, que organiza os treinamentos anuais para todos os Diretores e Secretários das Escolas Estaduais. Esses treinamentos podem ser realizados na sede da Superintendência Regional de Ensino ou em uma escola estadual previamente escolhida.

Em relação às orientações administrativas e financeiras, estas ficam a cargo dos diretores da Diretoria de Pessoal e Diretoria Administrativa e Financeira, ambas

da Superintendência Regional de Ensino. De acordo com a Resolução SEE nº 2077/2012, também é da competência dessas diretorias:

[...] o planejamento, a organização e a coordenação de todos os treinamentos que envolvem procedimentos financeiros e administrativos que se fizerem necessários no decorrer do ano, sendo convocados a participarem todos os servidores envolvidos no processo, tanto aqueles servidores lotados nas sedes das SREs, quanto os servidores lotados nas Escolas Estaduais. (MINAS GERAIS, 2012, s/p)

Mas nem sempre as orientações são realizadas diretamente aos servidores por meio de treinamentos presenciais. Na maioria das vezes, essas orientações acontecem por meio de ofícios e circulares e, nesse caso, as chefias imediatas se comprometem a dar ciência a todos os servidores envolvidos no processo.

A fiscalização que visa a verificar o cumprimento das determinações oriundas tanto do Órgão Central quanto da Direção da Superintendência Regional de Ensino, fica a cargo dos Diretores das SREs e de suas equipes de Inspetores.

Ainda no que tange às orientações e financeiras, destacamos os seguintes escritos, conforme Decreto nº 45.849/2011:

[...] os procedimentos administrativos e financeiros relativos a servidores lotados na sede das SREs e em unidades escolares a elas jurisdicionadas são descentralizados, ficando sob a responsabilidade das Superintendências Regionais de Ensino a gestão de tais procedimentos. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Entretanto, na prática, verifica-se que a SPS vem realizando atividades que, teoricamente, são de responsabilidade das SREs, as quais, apresentamos a seguir.

De acordo com as competências elencadas no Decreto nº 45.849/2011, em relação à Superintendência de Pessoal (SPS) e às Superintendências Regionais de Ensino (SREs), verifica-se que, na prática, a SPS realiza, além de suas atividades, tais como “[...] planejar, coordenar, implementar e fiscalizar ações referente a administração de pessoal no âmbito da SEE/MG”, outras que são de competência das SREs, como “[...] executar procedimentos administrativos referentes a servidores lotados em unidades administrativas jurisdicionadas em cada uma das SREs [...]” (MINAS GERAIS, 2011, s/p). Tal situação faz com que a SPS acumule

atividades de planejamento e orientação com atividades de execução que são de responsabilidade das SREs.

Dentre as atividades executadas pela Superintendência de Pessoal que fazem parte das atividades sob a competência das Superintendências Regionais de Ensino, elencadas no Decreto nº 45.849/2011, destacamos:

(i) atender servidores lotados em escolas estaduais para esclarecer dúvidas funcionais e/ou financeiras, agilizar o andamento de processos de aposentadoria, emissão de segunda via de contracheques, esclarecer dúvidas sobre seus direitos, deveres e legislação de pessoal; (ii) atender solicitações de procuradores legalmente constituídos, de pensionistas, para calcular valores que o ex-servidor falecido estaria recebendo se vivo estivesse, para solicitar ao órgão competente – IPSEMG, a atualização de sua pensão; (iii) atender solicitação do IPSEMG para calcular valores que o ex-servidor falecido, cujo último vínculo se deu em escola estadual, estaria recebendo se vivo estivesse, para proceder à atualização de pensão; (iv) atender solicitação do INSS para fornecer histórico funcional de servidor lotado em escola estadual para verificar direitos; (v) atender solicitação judicial para fornecer informações e/ou documentos de servidor lotado em escola estadual e (vi) atender outros órgãos estaduais para fornecer informações e/ou documentos de servidor lotado em escola estadual. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Assim, quando a SPS realiza atividades que são de responsabilidade das SREs, há sobrecarga de atividades no setor. Nesse sentido, ressaltamos as orientações descritas pelo Decreto nº 45.849/2011:

[...] os procedimentos administrativos e financeiros referentes a servidores lotados na sede das Superintendências Regionais de Ensino e nas Escolas Estaduais é descentralizado para as SREs, cabendo a estas a realização de todas as atividades administrativas e financeiras referentes a servidores lotados em uma das Unidades de sua circunscrição. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Devido ao grande número de servidores vinculados a cada uma das regionais, as atividades administrativas e financeiras desenvolvidas por estas geram grande volume de procedimentos. Dentre as atividades administrativas e financeiras constantes no Decreto nº 45.849/2011, que estão sob a responsabilidade das Superintendências Regionais de Ensino, destacamos as seguintes:

[...] executar as atividades referentes a admissão de pessoal, concessão de direitos e vantagens, aposentadoria, desligamento de

servidores, controle da frequência e dos afastamento dos servidores, controle e guarda de todos os documentos funcionais dos servidores (pasta funcional), processamento da folha de pagamento de pessoal e ainda, processar no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), todos os registros funcionais e financeiros de seus servidores. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Desse modo, acreditamos ser necessário que cada setor cuide da gestão das atividades que estão sob a sua responsabilidade, de modo que possibilitem cumprir as competências elencadas na legislação da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais referentes à Delegação de Competências, quais sejam o Decreto nº 45.849/2011 e a Resolução SEE nº 2.077/2012.

Assim, analisamos, no capítulo 2, a situação problema verificada na Superintendência de Pessoal (SPS), apresentada no item 1.2.1, qual seja: devido ao fato de a SPS executar atividades que teoricamente são da responsabilidade de outros setores, ocorrem sobrecarga de trabalho, queda da qualidade do serviço prestado, divergências nas informações prestadas e conflitos de interesses, que, no nosso entender, são ocasionados pela centralização de procedimentos administrativos na SPS. Esses problemas podem ser equacionados com a reorganização do Setor por meio de uma proposta de descentralização de atividades com outros setores, principalmente com as Superintendências Regionais de Ensino. Essa proposta de reorganização dos procedimentos administrativos na SPS, por meio da descentralização de procedimentos, se constituiu em um importante instrumento capaz de possibilitar maior fluidez no desempenho das atividades desenvolvidas no setor e também nas SREs.

As Superintendências Regionais de Ensino têm autonomia para gerenciar e prestar todas as informações demandadas referentes aos seus servidores, isto é, aos servidores lotados em unidades educacionais jurisdicionadas a determinada SRE, pois são estas as responsáveis pela guarda, controle e organização de toda a documentação referente a servidores vinculados em escolas sob sua jurisdição.

Assim, esclarecemos que não se trata aqui de sugerir uma transferência de serviços e/ou responsabilidades da SPS para as SREs, e sim de propor que cada regional execute eficazmente as atividades que são de responsabilidade e competência relativas ao seu universo de abrangência.

A seguir, os pontos em que observamos haver sinergia entre as SREs e a SPS, ou seja, ajuda mútua em relação à gestão das atividades envolvendo



procedimentos administrativos dos servidores da SEE, tanto nas ações executadas pela Superintendência de Pessoal quanto nas atividades executadas pelas Superintendências Regionais de Ensino, cujo objetivo é evidenciar a relação de parceria existente entre ambas.

### **1.5 Superintendência de Pessoal e Superintendências Regionais de Ensino: pontos convergentes**

Nesta seção, apresentamos a relação de parceria entre a Superintendência de Pessoal e as Superintendências Regionais de Ensino, sendo abordadas as atividades realizadas nos órgãos que são complementares, ou seja, atividades de administração de pessoal que cada órgão desempenha em seu campo de atuação.

Os trabalhos realizados, tanto na Superintendência de Pessoal (SPS) quanto nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs), se complementam, pois esses trabalhos de planejamento e coordenação em nível estadual (macro) e em nível regional (micro), que envolvem administração de pessoal, se convergem. Cada um desses órgãos, SPS e SREs, em seu nível de atuação, promove a administração de pessoal no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, em consonância com as políticas e diretrizes de pessoal desta SEE/MG.

Este trabalho convergente diz respeito ao planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação e orientação das ações da administração de pessoal e órgãos vinculados. No caso da Superintendência de Pessoal, cabe, além de planejar todas as ações de administração de pessoal, as tarefas de: “[...] coordenar, avaliar, acompanhar e orientar as Superintendências Regionais de Ensino para que estas possam fazer todas estas atividades com as unidades escolares a elas vinculadas” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Todo esse esboço faz parte das atividades de cunho administrativo que fornece subsídios para o desenvolvimento das atividades docentes da SEE/MG, de organizar a estrutura pedagógica e administrativa para que o docente tenha condições de oferecer ao aluno uma educação de qualidade.

Além disso, todo esse aparato oferecido tanto pela SPS quanto pelas diretorias administrativas das SREs, quais sejam Diretoria de Pessoal (DIPE) e Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), visa a fornecer aos profissionais da

educação suporte funcional por meio de procedimentos administrativos que lhes garantam tranquilidade para exercerem suas funções docentes. Essa tranquilidade se pauta no sentido de que, a partir do momento em que estejam em dia as suas concessões de direitos e vantagens com seus respectivos recebimentos, tanto funcionais quanto financeiros, esses profissionais poderiam desempenhar as suas atividades laborais despreocupados com questões burocráticas de sua situação funcional.

Com o propósito de ilustrar a parceria entre a SPS e as SREs, que se transforma em ações que visam a melhorar a fluidez do sistema, podemos citar, por exemplo, o trabalho que exercem juntas para o controle e oferta das vagas para a função pública de professor, ou outro profissional de escola estadual, a serem contratados no início do ano, garantindo, assim, o número necessário desses profissionais para o funcionamento adequado das escolas estaduais.

Em todo início de ano letivo, as escolas estaduais fazem levantamento de vagas necessárias para completar o seu quadro de pessoal. Essas vagas são em caráter precário, ou seja, vagas temporárias que são abertas devido a afastamentos temporários de seus titulares ou vagas surgidas por aposentadoria de seus titulares, que aguardam o seu preenchimento por meio de concurso público, conforme estabelece a Constituição Federal brasileira (BRASIL, 1988).

Após o levantamento dessas vagas, as escolas enviam solicitação às SREs para o seu preenchimento. Nas regionais, é feita uma primeira análise da necessidade de preenchimento dessas vagas; em caso positivo, as SREs inserem esse levantamento em um sistema próprio, onde será feita uma segunda análise pela equipe da SPS. Confirmando-se a necessidade em se ofertar a vaga e havendo respaldo legal de previsão orçamentária com gasto de pessoal, a equipe da SPS dá o seu aval positivo para que a autorização seja processada pelo Gabinete da Secretária de Educação.

Assim, com esse trabalho interligado e coletivo, a Superintendência de Pessoal, juntamente com as Superintendências Regionais de Ensino, viabiliza o preenchimento de vagas temporárias nas escolas estaduais e garante aos gestores destas condições para procederem ao adequado funcionamento das instituições de ensino.

Após a apresentação dos pontos convergentes entre a SPS e as SREs, pontos estes que se complementam e facilitam o trabalho individual de cada setor e,

conseqüentemente, refletem positivamente na organização da SEE/MG, apresentamos, a seguir, os pontos geradores de conflitos que, ao contrário dos primeiros, dificultam a gestão dos recursos humanos da SEE/MG.

### **1.6 Superintendência de Pessoal e Superintendências Regionais de Ensino: pontos conflitantes**

Nesta seção, apresentamos os pontos geradores de conflitos entre a Superintendência de Pessoal e as Superintendências Regionais de Ensino. Abordamos as atividades que são de responsabilidade das SREs e que são executadas pela SPS, o que acarreta informações divergentes e conflitos entre os servidores dos órgãos.

Entende-se que cada um dos órgãos vinculados à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – no caso em questão, a SPS e as SREs – possuem atribuições bastante amplas e complexas que demandam, para a sua execução, profissionais competentes e inteirados dos assuntos da SEE/MG.

Como observado anteriormente, a SPS vem acumulando atividades de sua competência com atividades que, teoricamente, pertencem às SREs. Diante do exposto, podem surgir conflitos entre esses dois órgãos. As SREs são as responsáveis pela posse e guarda de toda a documentação dos servidores lotados em unidades sob a sua jurisdição, tendo estas, teoricamente, mais recursos documentais para atendimento de toda a demanda relativa a seus servidores, trabalho que vem recaindo sobre a SPS.

A Superintendência de Pessoal, ao prestar informações acerca de tais servidores, poderia, por desconhecimento de algum dado importante, fornecer informações equivocadas, o que acarretaria retrabalho por parte das Superintendências Regionais de Ensino.

Destaca-se também a sobrecarga de atividades na qual a Superintendência de Pessoal está incorrendo, o que pode provocar uma queda de qualidade na prestação dos serviços que são da sua competência.

Isto posto, acredita-se que poderia ficar comprometida a qualidade das ações de cunho estratégico que estão a cargo da SPS referentes à administração de pessoal, quais sejam: “[...] planejar, coordenar, acompanhar e avaliar ações gerais

da administração de pessoal a nível macro, além de propor e elaborar normas para orientação da administração de pessoal e acompanhar o seu cumprimento” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Portanto, quando um órgão realiza atividades de outro, poderia alimentar a geração de conflitos, assim como o confronto de interesses e de poder. Nesse sentido, acreditamos que, ao contrário, se as partes estiverem celebrando parcerias para a colaboração mútua, isso poderia diminuir o tensionamento entre ambos, diminuindo também o conflito nas relações.

Para um melhor entendimento dos pontos conflitantes entre a Superintendência de Pessoal (SPS) e as Superintendências Regionais de Ensino (SREs), faz-se necessário verificar, por meio de coleta de dados, os problemas relacionados à administração de pessoal na visão tanto dos servidores da SPS quanto das SREs. Apresentamos, a seguir, quais são e onde estão localizados esses problemas, sob a ótica dos servidores responsáveis pela execução dos procedimentos administrativos, relativos à administração de pessoal que estão a cargo da SPS e das SREs.

Entre os problemas relacionados à administração de pessoal na visão dos servidores, estão os pontos de conflito existentes na relação SPS / SREs que, em certa medida, dificultam o desempenho das atividades desenvolvidas nesses setores. Para entender melhor esses conflitos, analisamos a visão da diretora da SPS, das diretoras da DPOC, da DGEP e dos servidores lotados nesses setores.

Iniciamos essa reflexão com alguns apontamentos dos nove itens que fizeram parte de um questionário, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas com as diretoras da DPOC e da DGEP. Para fins de preservação dessas pessoas, optamos por não identificar as suas identidades.

Ao serem questionadas sobre qual é o principal papel a ser exercido pela SPS, no âmbito da SEE, em relação à administração de pessoal, as diretoras da DPOC e da DGEP seguiram na mesma linha de pensamento, qual seja, “[...] assessorar e orientar as SREs, no que tange às atividades desenvolvidas referentes à gestão de pessoal”. Apresentamos, a seguir, as falas das diretoras.

A Diretora da DPOC assim se expressou sobre qual seria esse papel principal na sua opinião:

O papel da SPS é dar suporte e assessoramento às Superintendências Regionais de Ensino e Escolas em todo processo de gerenciamento do quadro de pessoal. (DIRETORA DPOC, 2014)

Já a Diretora da DGEP tem a seguinte visão:

O principal papel a ser exercido pela SPS no âmbito da SEE, relativo à administração de pessoal, é o de assessorar diretamente as SRE e conseqüentemente as escolas no que tange às atividades desenvolvidas na respectiva área, objetivando o melhor entendimento das legislações pertinentes bem como sua aplicação. (DIRETORA DGEP, 2014)

Destacamos também as opiniões das diretoras acerca da centralização dos procedimentos administrativos na SPS, ou sua descentralização nas SREs. Nesse aspecto, novamente, as opiniões se alinham e, neste caso, a descentralização foi a tônica da vez. A Diretora da DGEP assim se expressou:

Uma boa gestão se faz com a descentralização quando todos terão a oportunidade e a responsabilidade do “saber” e do “aplicar”, obviamente numa mesma linha de entendimento. Acredito que com a descentralização os processos são otimizados sem claro se perder de vista o controle geral. (DIRETORA DGEP, 2014)

No mesmo sentido, a Diretora da DPOC afirmou:

Considerando as diversidades do Estado de Minas e como a SEE tem a responsabilidade de promover a gestão de todo processo pedagógico, administrativo e financeiro e julgo que a SEE tem o dever de coordenar todos os processos. Assim, as ações administrativas de pessoal devem partir da SEE e serem desenvolvidas em um sistema de cooperação com as SRE's e escolas, buscando a interação, a troca de informações, o aperfeiçoamento e consolidação das ações. (DIRETORA DPOC, 2014)

Outro ponto abordado nas entrevistas foi sobre a quantidade de trabalho na SPS. Foi perguntado às diretoras se a SPS está no limite de sua capacidade de trabalho ou se possui margem ociosa para acumular suas atividades com as de outros setores. Uma das diretoras é enfática ao responder que a SPS está no seu

limite e que uma reestruturação é necessária, destacando, novamente, a necessidade de descentralizar procedimentos:

Sem sombra de dúvida que estamos em nosso limite de carga de trabalho. Uma reestruturação é necessária.  
A otimização dos processos tem de acontecer e ela somente ocorrerá com a descentralização progressiva com apoio e controle da SEE. (DIRETORA DGEP, 2014)

A outra diretora completa essa linha de raciocínio ao afirmar que “[...] se a SPS acumular atividades de outros setores, o setor deixará a desejar nas atividades que são de sua responsabilidade, vez que os servidores da SPS já estão sobrecarregados com as demandas existentes” (DIRETORA DPOC, 2014). Nessa mesma direção, acrescenta:

A SPS desenvolve as atividades que por determinação legal, são de sua responsabilidade e se acumular atividades de outros setores, com certeza irá deixar a desejar em suas ações, vez que os servidores já estão sobrecarregados com as demandas existentes. (DIRETORA DPOC, 2014)

Assim, nesse último questionamento, percebe-se, nas falas das diretoras entrevistadas, que a SPS está no seu limite e que a reorganização do setor, proposta no plano de intervenção, se faz necessária.

Ainda em relação às falas das diretoras, e ao nos focarmos em uma análise mais aprofundada, percebemos, sutilmente, o viés centralizador em relação aos procedimentos administrativos de pessoal. Ao serem questionadas se a SPS é o órgão que tem mais competência técnica, no âmbito da SEE, para resolver problemas administrativos dos servidores, as diretoras, que anteriormente defendiam a descentralização, deixam a entender que, por ter mais capacidade técnica, a SPS está melhor preparada para a resolução dos problemas. A Diretora da DPOC exprime assim seu ponto de vista:

A condição técnica é adquirida com a experiência e o tempo dedicado às atividades, colaboram para que uma Unidade Administrativa desenvolva com competência as suas atribuições. Assim, considero a SPS melhor preparada para resolver os problemas administrativos dos servidores.

Já a percepção da Diretora da DGEP é a seguinte:

No momento sim, mas temos que descentralizar criar estruturas para que as decisões não fiquem apenas em determinados setores. O volume é grande. Faz-se necessário mais treinamentos, encontros, discussões. (DIRETORA DGEP, 2014)

Conforme a Lei Delegada nº 180/2011, as Superintendências Regionais de Ensino, “[...] são órgãos dotados de estrutura e pessoal para resolverem as questões tanto administrativas quanto pedagógicas em sua área de abrangência” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Outro ponto da Lei Delegada nº 180/2011 que merece destaque diz respeito à posse e guarda das informações funcionais dos servidores que ficam em poder das SREs, sendo que “[...] é de responsabilidade das mesmas o controle e a gestão de todos os procedimentos administrativos relativos a servidores vinculados em Unidades sob a sua jurisdição” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Após a apresentação dos pareceres das diretoras da DPOC e da DGEP em relação aos procedimentos administrativos adotados na SPS que estão diretamente ligados aos procedimentos desempenhados pelas SREs, seria oportuno trazer a este espaço a opinião da Diretora da Superintendência de Pessoal, por ser ela detentora de informações elucidativas no que tange às competências e responsabilidades do setor, nosso objeto de estudo, a SPS.

Ao solicitarmos a sua contribuição para com este trabalho, por meio da qual acreditamos que seriam apresentadas importantes informações sobre as competências do setor, a diretora, alegando motivos particulares, não se colocou disponível na realização da entrevista. Nem mesmo o envio do questionário por meio de uma ferramenta a sua escolha (*e-mail*, formulário impresso, etc.) foi aceito.

Entretanto, em uma conversa informal, em data anterior à solicitação expressa para contribuir com esta pesquisa, a diretora expôs que a centralização de certos procedimentos na SPS se faz necessária para evitar que as Regionais cometam erros por desconhecimento de causa.

Diante do exposto, foi-lhe questionado se não seria mais produtivo se fossem feitos mais treinamentos capazes de dotar as SREs de conhecimentos que fizessem com que elas próprias resolvessem suas demandas. Obtivemos como resposta que, neste caso, além de a SPS perder o controle da situação, as SREs poderiam perder

prazos e também que os servidores lotados na SPS têm mais competência técnica para fazê-lo.

O Decreto nº 45.849/2011, ao estabelecer as delegações de competências das SREs, determina as suas finalidades sem mencionar que os servidores das SREs são menos dotados de conhecimentos técnicos que outros servidores da SEE, como, por exemplo, da SPS, conforme estabelece seu artigo 70:

As Superintendências Regionais de Ensino estão subordinadas ao titular da Secretaria Adjunta e têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais, [...]. (MINAS GERAIS, 2011)

Assim, com base no citado artigo 70 do Decreto nº 45.849/2011, não há que se falar em falta de capacidade técnica dos servidores das Regionais. Em tese, poderia ser questionada a insuficiência de treinamento dos servidores das regionais, sendo que, neste caso, é atribuição da SPS proceder a esses treinamentos.

A seguir, o papel da Superintendência de Pessoal, na opinião dos servidores efetivos lotados na SPS e suas diretorias, acerca das atividades desempenhadas no setor que influenciam diretamente as atividades desenvolvidas nas SREs. Os dados que ora apresentamos foram coletados quantitativamente junto aos servidores da SPS, quais sejam: servidores da SPS-Assessoria, da DPOC e da DGEP, cujo instrumento de pesquisa foi um questionário de caráter amostral, composto por 16 perguntas com respostas pré-definidas, durante o mês de março/2014.

Antecedendo a apresentação dos dados coletados, esclarecemos que o questionário foi aplicado aos servidores da SPS usando-se a ferramenta eletrônica “*e-mail*”, sendo o instrumento de coleta de dados enviado a cada um dos respondentes cujas respostas também foram enviadas por meio de correio eletrônico (março/2014).

Foram enviados questionários aos noventa servidores da SPS. Desse total, obtivemos resposta de 81 servidores, o que corresponde a 90% dos pesquisados. Para fins de análise, dividimos as respostas em três grupos, sendo: (a) concordo; (b) discordo e (c) não tenho opinião sobre o assunto.

As perguntas e seus resultados, que traremos neste momento, nos fazem refletir sobre uma possível tendência centralizadora na SPS e falhas nas atribuições,



à luz do Decreto nº 45.849/2011, que estão sob a sua responsabilidade. Assim, já na pergunta de nº 7 (Tabela 2), quando questionamos se a SPS realiza atividades que, teoricamente, são de responsabilidade de outros setores, dos 81 respondentes, 57 – ou 70,4 % – concordam que a SPS realiza atividades que, teoricamente, são da responsabilidade de outros setores.

Tabela 2: Pergunta 07 do questionário aplicado aos servidores da SPS

A SPS realiza atividades que teoricamente são de responsabilidade de outros setores		
Concordo	57	70,4 %
Discordo	6	7,4 %
Não tenho opinião sobre o assunto	18	22,2 %
Total	81	100,0 %

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores da SPS em março/2014

A visão dos servidores da SPS reforça a ideia de que, no setor, existem indícios de centralização, pois, conforme já relatado pelas diretoras da DPOC e da DGEP, os servidores da SPS estão sobrecarregados de trabalho. Neste caso, questiona-se: por que a SPS realiza atividades que, teoricamente, são da responsabilidade de outros setores?

A sistemática adotada na SPS quanto às suas responsabilidades, elencadas no Decreto nº 45.849/2011, observa-se na pergunta de nº 8 (Tabela 3), se a SPS responde em tempo hábil as suas demandas, dos 81 respondentes, 44 ou 54,3 % discordam, ou seja, mais da metade dos servidores da SPS entendem que o setor não está atendendo em tempo hábil suas demandas.

Tabela 3: Pergunta 08 do questionário aplicado aos servidores da SPS

A SPS responde em tempo hábil as suas demandas		
Concordo	25	30,9 %
Discordo	44	54,3 %
Não tenho opinião sobre o assunto	12	14,8 %
Total	81	100,0 %

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores da SPS em março/2014

Este é outro ponto de conflito, pois, se o setor não atende suas demandas satisfatoriamente no tempo certo, gera acúmulo de trabalho, o que pode ser explicado como um dos motivos do número de processos pendentes apresentados na Tabela 1.

Destaca-se neste momento, às orientações prestadas pela SPS aos outros setores na visão dos servidores que, teoricamente, são os responsáveis por esta atividade. A pergunta nº 11 (Tabela 4) questiona se a SPS atende as expectativas dos setores que solicitam a sua orientação. Dos 81 respondentes, 62 – ou 76,5% – discordam, ou seja, 2/3 dos servidores lotados na SPS entendem que o setor não atende eficazmente os outros setores quando estes solicitam a sua orientação.

Tabela 4: Pergunta 11 do questionário aplicado aos servidores da SPS

A SPS atende as expectativas dos setores que solicitam a sua orientação.		
Concordo	19	23,5 %
Discordo	62	76,5 %
Não tenho opinião sobre o assunto	0	0,0 %
Total	81	100,0 %

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores da SPS em março/2014

Nesses questionamentos, à luz das percepções dos servidores da SPS, verificam-se indícios de centralização de procedimentos por parte da chefia da SPS, indícios de existência de acúmulo de função por parte de seus servidores e o não atendimento, de forma satisfatória e eficiente, das atribuições que estão a cargo da SPS, como o treinamento de outros setores.

Por fim, objetivando trazer mais elementos que sustentam a tese de que a SPS apresenta problemas em sua organização e na sua gestão, em relação aos procedimentos administrativos adotados no setor com indícios de centralização, acúmulo de atividades e atendimento ineficiente das suas atribuições, apresentamos, a seguir, qual é o papel da SPS na visão dos servidores das Superintendências Regionais de Ensino. Como instrumento de pesquisa, foi utilizado

um questionário de caráter amostral, composto por vinte perguntas com respostas pré-definidas.

Na coleta de dados dos servidores das Superintendências Regionais de Ensino, foi utilizada a mesma técnica aplicada junto aos servidores da SPS, qual seja o envio do questionário a cada respondente por *e-mail*. Neste caso, foram enviados, no total, questionários a oitenta servidores das oito SREs envolvidas nesta pesquisa, quais sejam: São João Del-Rei, Caxambu, Divinópolis, Ouro Preto, Curvelo, Diamantina, Caratinga e Passos, também durante o mês de março/2014.

Dos oitenta questionários enviados, foram respondidos 78, o que corresponde a 97,5 % do total. Também neste caso, para fins de análise, dividimos as respostas em três grupos sendo: (a) concordo; (b) discordo e (c) não tenho opinião sobre o assunto.

A percepção que o servidor da SRE tem de si antes de expressar a sua visão em relação ao setor responsável pelos direcionamentos de seus trabalhos, neste caso, a SPS. Iniciamos apresentando o questionamento da pergunta nº 5 (Tabela 05), se eles acreditam que na sua regional encontram-se servidores com competência técnica para resolver situações funcionais dos servidores vinculados àquela SRE, dos 78 respondentes, 75 – ou 96,1% – acreditam que possuem competência técnica para atender as solicitações referentes à situação funcional de seus servidores.

Tabela 5: Pergunta 05 do questionário aplicado aos servidores das SREs

Você acredita que, na sua Regional, há servidores com competência técnica para atender as solicitações referentes a situação funcional dos servidores vinculados a essa SRE		
Concordo	75	96,1 %
Discordo	02	2,6 %
Não tenho opinião sobre o assunto	1	1,3 %
Total	78	100,0 %

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores das SREs em março/2014

Na percepção desses servidores, não lhes falta competência técnica para executarem procedimentos administrativos relativos à situação funcional dos servidores vinculados à sua SRE.

Na pergunta 7 (Tabela 6), indagamos se eles acreditam que assuntos relacionados a servidores de sua jurisdição que porventura tenham sido recebidos em outros órgãos devem ser enviados à sua regional para que eles respondam. Neste caso, dos 78 respondentes, 57 – ou 73,0% – responderam que sim, os processos recebidos em outros setores devem retornar à SRE de origem do servidor para que esta responda ao solicitado.

Tabela 6: Pergunta 07 do questionário aplicado aos servidores das SREs

Você acredita que os assuntos relacionados a servidores vinculados a essa SRE, recebidos em outros órgãos, devem ser repassados para que vocês analisem e respondam ao solicitante		
Concordo	57	73,0 %
Discordo	16	20,5 %
Não tenho opinião sobre o assunto	5	6,5 %
Total	78	100,0 %

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores das SREs em março/2014

Também neste caso, percebe-se que os servidores das SREs preferem que eles resolvam situações de servidores jurisdicionados à sua regional.

Como último ponto de conflito trazido neste momento, na pergunta 17 (Tabela 7), questionamos aos servidores das SREs se eles acreditam em um viés centralizador adotado na SPS. Sendo este mais um indício de gestão centralizadora, na SPS, 55 – ou 70,5% – dos respondentes concordam que a SPS é um órgão de administração centralizadora.

Tabela 7: Pergunta 17 do questionário aplicado aos servidores das SREs

Você acredita que a SPS executa procedimentos administrativos referentes a servidor de sua SRE por ser um órgão de administração centralizadora		
Concordo	55	70,5 %

Discordo	18	23,0 %
Não tenho opinião sobre o assunto	5	6,5 %
Total	78	100,0 %

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores das SREs em março/2014

Neste bloco de questionamentos feitos aos servidores das Superintendências Regionais de Ensino em relação às suas percepções acerca das atribuições da SPS no tocante às atividades que, de alguma forma, estão alinhadas às atividades desempenhadas pelas SREs, observa-se que o servidor das regionais acredita que possui condições técnicas para realizar seu trabalho, concordando também que as orientações prestadas pela SPS são importantes e necessárias e que esta, para eles, apresenta-se como um órgão de gestão centralizadora, indo na contramão das normas de caráter descentralizador estabelecidas na Lei Delegada nº 180/2011.

### **1.7 Considerações acerca dos fatores problemáticos encontrados em relação às atividades executadas pela SPS no que tange à gestão de procedimentos administrativos de pessoal**

A Superintendência de Pessoal apresenta dificuldades na gestão de algumas de suas atividades.

Dentre os problemas encontrados no setor, apresentamos aqueles que podem ser responsáveis pelo indício de ineficiência e ineficácia na sistematização dos procedimentos administrativos relacionados à gestão de pessoal.

Há no setor o acúmulo de função, ou seja, de atividades desenvolvidas pelos servidores da SPS, o que causa sobrecarga de trabalho e queda na qualidade do serviço prestado a outros órgãos.

A centralização de procedimentos no setor devido à postura da chefia é um fator que conflita com a legislação, que estabelece as normas gerenciais pelo Decreto nº 45.849/2011, as quais dizem respeito às atribuições dos setores que compõem a SEE/MG – no caso em questão, às atividades que, segundo o referido Decreto, são atividades cuja responsabilidade de execução pertencem às SREs, quais sejam: “[...] executar atividades relacionadas à administração de pessoal dos

servidores da Superintendência Regional de Ensino e escolas estaduais [...]” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Por fim, identificamos, ainda, o acúmulo de processos para análise e posterior liberação aos setores competentes.

Diante desse cenário, acredita-se ser necessária a reorganização do setor para que consiga gerenciar de forma mais organizada as atividades sob sua responsabilidade, objetivando atingir a eficiência organizacional almejada pela sociedade.

A partir do resultado desta pesquisa, apresentada no capítulo 2, pretende-se analisar os problemas identificados no capítulo 1. No capítulo 3, foram propostas medidas que proporcionem ao setor o encontro dos meios necessários que o levem rumo à eficiência organizacional.

## 2 ANÁLISE DA GESTÃO DA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL

Tomando como base o que foi apresentado no capítulo 1 desta pesquisa, percebe-se que a Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais encontra algumas dificuldades no que tange à organização de seus procedimentos administrativos em relação a outros setores, principalmente em relação às Superintendências Regionais de Ensino.

Assim, esta questão permitiu a identificação dos problemas que serviram de base para orientar este trabalho, quais sejam: (i) o acúmulo de atividades desenvolvidas pelos servidores da SPS, (ii) a centralização de procedimentos no setor devido a postura centralizadora da chefia e (iii) o acúmulo de processos a serem liberados. Analisamos a interferência de cada um desses fatores no bojo da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e as suas implicações como indício de ineficiência e de ineficácia organizacional.

Com base nessas questões, este capítulo tem como objetivo apresentar os dados coletados na pesquisa de campo, quais sejam os dados qualitativos obtidos por meio de questionário aplicado aos gestores da SPS, da DPOC e da DGEP, e os dados quantitativos também coletados por meio de questionário, de caráter amostral, composto por dezesseis perguntas que foi aplicado junto aos servidores da SPS, DPOC e DGEP. Além desses, outro questionário composto por vinte perguntas foi aplicado aos servidores das SREs. Pela análise dos dados auferidos, podemos entender e analisar os problemas apresentados por meio da fundamentação em autores pesquisadores da temática e desenvolver uma proposta de intervenção, que foi descrita no terceiro capítulo, como medidas que visem a melhorar a gestão organizacional do setor.

Portanto, analisamos o trabalho desenvolvido na Superintendência de Pessoal (SPS) e nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs) relacionado à administração de pessoal, com foco nas atividades administrativas, que são de responsabilidade de cada órgão e em que medida as atividades desempenhadas pela SPS influenciam o “*modus operandi*” das SREs.

Assim, neste capítulo, buscou-se contemplar os aspectos metodológicos da pesquisa, bem como a apresentação e a análise dos resultados apurados em face do referencial teórico.

## 2.1 O acúmulo de atividades desenvolvidas pelos servidores da Superintendência de Pessoal (SPS)

Nesta seção, analisamos o acúmulo de função, ou seja, o acúmulo de atividades desenvolvidas pelos servidores da SPS que tem causado sobrecarga de trabalho e queda na qualidade do serviço prestado a outros órgãos.

Entende-se que acumular atividades, no rol das tarefas a serem executadas por um servidor, seria, a princípio, uma estratégia para maximizar os recursos humanos da organização. Entretanto, se essa acumulação de função for desordenada, sem critérios e sem levar em consideração a capacidade produtiva do trabalhador, a organização poderá estar incorrendo em perda de qualidade e de produtividade, ocasionando retrabalho, estresse físico e mental e desmotivação na realização das tarefas por parte de seus trabalhadores.

Segundo Chiavenato (2010), “as organizações são organismos vivos”, e as instituições públicas também se enquadram nessa definição, pois são habitadas por pessoas – no caso, servidores públicos, que são os responsáveis pelo atendimento das solicitações da sociedade.

No caso da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e, mais especificamente, da Superintendência de Pessoal, o seu quadro de funcionários se constitui neste ser vivo citado por Chiavenato, que define os servidores públicos ou os funcionários da iniciativa privada como “pessoas parceiras da organização”, capazes de contribuir com o sucesso organizacional, fazendo parte dos *stakeholders*, ou seja, os funcionários fazem parte do rol de parceiros da organização, constituindo-se também como um dos grupos de interesse da organização. Conforme cita o autor, “[...] Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

Reforçando esses preceitos acerca da importância das pessoas para as organizações, quer sejam públicas ou privadas, Gil<sup>7</sup> (2001) também destaca esse ponto de vista, citando as palavras de Chiavenato (1999):

---

<sup>7</sup> Antonio Carlos Gil. Mestre e Doutor em Ciências Sociais pela Escola de Sociologia e Política de São Paulo. Professor de Metodologia de Pesquisa em Administração no Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul.



[...] que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a serem reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 1999d, p. 7 apud GIL, 2001, p. 23)

Desta feita, entende-se que o corpo de trabalhadores da SPS se constitui no grupo de parceiros da SEE, prestando a esta seus conhecimentos, habilidades e competências, pois, segundo Chiavenato (2010, p. 10), “[...] as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização” e, de acordo com Gil (2001, p. 23), “[...] o empregado é o parceiro mais íntimo da organização”.

Sendo as organizações compostas por pessoas talentosas, agregando várias competências, é de se esperar que essas pessoas possam realizar tarefas múltiplas com a mesma qualidade que o trabalhador especialista realiza. De acordo com Chiavenato (2010, p. 18), “[...] A Gestão de Pessoas está utilizando outros formatos organizacionais que variam enormemente de acordo com as características organizacionais. O formato em equipe faz com que cada especialista se torne multifuncional, ou seja, passe a reunir várias competências”.

Mesmo com essa possibilidade da multifuncionalidade, o gestor deve estar atento à distribuição de tarefas aos seus colaboradores para não correr o risco de demandar atividades que extrapolem a competência técnica deles.

Ao realizarmos esta investigação envolvendo o grupo gestor e servidores da Superintendência de Pessoal e servidores das Superintendências Regionais de Ensino, observamos que a distribuição de tarefas entre os servidores da SPS apresenta falhas no seu gerenciamento, o que, em alguns momentos, é percebido pela equipe gestora da SPS, conforme relato de uma de suas diretoras:

Uma boa gestão se faz com a descentralização quando todos terão a oportunidade e a responsabilidade do “saber” e do “aplicar”, obviamente numa mesma linha de entendimento. Acredito que com a descentralização os processos são otimizados sem claro se perder de vista o controle geral. (DIRETORA DGEP, 2014)

Assim, de acordo com a pesquisa realizada com as às diretoras da DPOC e da DGEP, bem como com os servidores da SPS, observa-se que os servidores estão com sobrecarga de trabalho e acumulação de atividades, o que torna o setor

ineficaz no desempenho de suas atividades. Retornamos à fala de uma das diretoras da SPS na qual a temática sobrecarga de trabalho foi abordada:

Sem sombra de dúvida que estamos em nosso limite de carga de trabalho. Uma reestruturação é necessária. A otimização dos processos tem de acontecer, e ela somente ocorrerá com a descentralização progressiva com apoio e controle da SEE. (DIRETORA DGEP, 2014)

Assim, entende-se que, ao admitir o excesso de atividades de seus comandados, essa diretora expressa a sua preocupação com os rumos de seu setor, entendendo que se faz urgente um redirecionamento, um novo enfoque no seu modo de fazer.

O gerenciamento das atividades desempenhadas em um determinado departamento, seja ele da iniciativa privada ou do setor público, requer de seu gestor habilidades gerenciais que possibilitem um maior dinamismo, objetivando o alcance das metas propostas e dos resultados esperados. No caso do setor público, onde a população atendida é constituída por um contingente numeroso, a prestação de serviços requer critérios de gestão capazes de atender aos solicitantes de forma satisfatória e eficiente. Nesse diálogo, Gil (2001) defende que o gestor de pessoas deve desenvolver habilidades, atitudes e uma nova visão em relação aos seus colaboradores, conforme pontua nestes dizeres:

O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a sei bel-prazer. Precisa trata-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização como capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento. (GIL, 2001, p. 51)

Desta feita, o gestor público deveria se pautar por um controle eficiente de suas demandas devido ao fato de que, na maioria das vezes, a sua equipe de

colaboradores é constituída por um número reduzido de pessoal, e as demandas por serviços, a cada dia, são mais numerosas.

No caso da SPS, a equipe de gestores deveria ter detalhadas, de forma clara, para si e para o conhecimento dos outros setores, as atribuições que estão sob a sua responsabilidade para nortear o trabalho de seus trabalhadores, para visualizar a sua real capacidade de atendimento aos órgãos solicitantes com qualidade e nos prazos previamente acordados e/ou aceitos como plausíveis e, também, para expor aos órgãos solicitantes as reais atribuições do setor. Tais ações devem se dar a fim de que sejam direcionadas à SPS somente as atividades inerentes ao seu campo de atuação, o que otimizará o trabalho de todos, evitando, assim, que se enviem à SPS demandas que não fazem parte das suas atribuições.

Em relação à percepção dos servidores da SPS quanto ao acúmulo de atividades por eles desempenhadas, trazemos, novamente, à nossa reflexão dois pontos abordados na pesquisa realizada junto a esses servidores.

Primeiro, retornaremos aos dados da Tabela 2, que se refere à pergunta de número 7, na qual foi questionado aos servidores da SPS se o setor realiza atividades que, em tese, são de responsabilidade de outros setores.

Tabela 2: Pergunta 07 do questionário aplicado aos servidores da SPS

A SPS realiza atividades que teoricamente são de responsabilidade de outros setores.		
Concordo	57	70,4 %
Discordo	6	7,4 %
Não tenho opinião sobre o assunto	18	22,2 %
Total	81	100,0 %

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores da SPS em março/2014

Assim, com base nos dados apresentados na Tabela 2, para 70% dos pesquisados, o setor vem realizando atividades que, teoricamente, pertencem a outros setores, o que não se justifica devido ao fato de que a SPS não vem conseguindo dar vazão às suas atividades, ficando com um número expressivo de processos pendentes, conforme demonstrado na Tabela 1. Quanto ao fato de 22% dos pesquisados se eximirem de responder ao questionamento, alegando não terem

opinião sobre o assunto, entende-se que é devido à falta de clareza das reais atribuições pertinentes ao setor, conforme pontuado anteriormente.

Ao concordarem que o setor realiza atividades que, teoricamente, são da responsabilidade de outros setores, fica evidente, nesse caso, o acúmulo de função por parte desses servidores. E, estando esses servidores realizando atividades que, em tese, são de outros, ocasiona-se o acúmulo desnecessário de atividades no setor, deixando-o em uma situação propensa a erros na execução das tarefas e ao estresse, causado pela sensação de tratar-se de um setor improdutivo por não conseguir dar vazão às suas tarefas cotidianas.

O outro ponto trazido novamente à baila, para que também possamos refletir, diz respeito aos dados apresentados na Tabela 3, referente à pergunta 8 do questionário aplicado aos servidores da SPS, em que lhes foi questionado se o setor responde, em tempo hábil, as suas demandas. Nesse caso, conforme se pode observar na Tabela 3 reproduzida novamente a seguir, dos 81 respondentes, 44, ou 54,3%, discordam, ou seja, mais da metade dos servidores da SPS entendem que o setor não está atendendo em tempo hábil às suas demandas, e apenas 25 respondentes, ou 30,9%, afirmam que as suas demandas são atendidas em tempo hábil. Quanto aos 12 respondentes, ou 14,8%, que se abstiveram de responder ao questionamento alegando não terem opinião sobre o assunto, entende-se, novamente, que tal se dá pela falta de clareza das atribuições pertinentes ao setor.

Tabela 3: Pergunta 08 do questionário aplicado aos servidores da SPS

A SPS responde em tempo hábil as suas demandas.		
Concordo	25	30,9 %
Discordo	44	54,3 %
Não tenho opinião sobre o assunto	12	14,8 %
Total	81	100,0 %

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores da SPS em março/2014

Nesta pergunta, há a necessidade de se realizar uma comparação com as respostas da pergunta apresentada na Tabela 2 e com a colocação da Diretora da DGEP, transcrita no início desta seção.

De acordo com a referida diretora, “[...] o setor está no limite da sua carga de trabalho e que, uma reestruturação é necessária” (DIRETORA DGEP, 2014). Pelos

dados da Tabela 2, os servidores da SPS acreditam que realizam atividades que, teoricamente, são de outros setores. Portanto, os dados da Tabela 3 estão coerentes com as duas afirmativas, ou seja, se o setor está no limite de sua capacidade de trabalho e, ainda assim, realiza atividades que são da responsabilidade de outros setores, é de se esperar que não atenda em tempo hábil às suas demandas, ocasionando outro problema, que é o acúmulo de atividades no setor, temática que será abordada na seção 2.3.

Assim, verifica-se, tanto nas falas das diretoras da DPOC e da DGEP quanto nas falas dos servidores da SPS, que o setor está passando por uma saturação em relação à sua capacidade produtiva devido ao excesso de atividades desempenhadas por seus servidores.

Quando o servidor passa a acumular de forma excessiva atividades, o setor está propenso a duas situações de desequilíbrio gerencial. A primeira diz respeito à qualidade das tarefas desempenhadas pelo servidor e, conseqüentemente, pelo setor. A segunda diz respeito à concentração de conhecimentos em poucas pessoas e, em alguns casos, em uma única pessoa, o que poderia deixar o setor refém da competência técnica de alguns servidores, sendo que, na falta desses, o trabalho fica parado, refletindo, assim, no não atendimento das solicitações demandadas no prazo devido.

Nessa direção, Chiavenato (2010) afirma:

O gestor desempenha quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza o trabalho sozinho, mas através de pessoas que formam sua equipe. (CHIAVENATO, 2010, p. 14-15)

Ainda segundo o autor, existem seis processos de gestão de pessoas. Dentre esses, o Processo de Desenvolver Pessoas, que corresponde aos processos aplicados “[...] para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças [...]” (CHIAVENATO, 2010, p. 15-16).

Portanto, acredita-se que não se justifica a concentração do conhecimento funcional, para o desempenho das tarefas do setor, nas mãos de poucas pessoas,

sendo necessário o treinamento de mais colaboradores objetivando a disseminação do conhecimento profissional entre os funcionários para que o setor se consolide como um multiplicador de excelência.

O autor traz à discussão a relação pessoas/empresas privadas, entretanto, conforme já pontuado neste estudo, buscou-se fazer um paralelo entre a iniciativa privada e o setor público com a justificativa de que a prestação de serviços tanto nas organizações particulares quanto nas empresas públicas deve se pautar pela excelência do serviço prestado, conferindo a eficácia e a eficiência no seu modo de gerenciamento.

Desta feita, conclui-se que a equipe gestora da Superintendência de Pessoal deveria favorecer a pulverização dos conhecimentos profissionais entre os seus servidores para que se possa, assim, ter um maior número de profissionais treinados e capacitados na execução das atividades de responsabilidade do setor e, conseqüentemente, inteirados de todas as tarefas inerentes ao serviço, sendo capazes de se organizar de forma que o conhecimento profissional possa ser compartilhado entre seus pares.

O acúmulo de função verificado na SPS é uma realidade vivida por diversos outros segmentos da sociedade. Nos dias atuais, as organizações demandam por trabalhadores que tenham habilidades múltiplas e possam realizar atividades afins durante a sua jornada de trabalho – os considerados “trabalhadores polivalentes” – desde que esse acúmulo de atividades não incorra em perda de qualidade e de prazos e que as tarefas extras sejam de responsabilidade do setor.

Observa-se na SPS-Assessoria que, apesar de o setor contar com uma equipe composta por pessoas multifuncionais, este encontra dificuldades em operacionalizar a gestão de suas atividades em razão de se observar que, nesse setor, uma parcela das atividades desempenhadas por seus servidores não diz respeito às tarefas que estão sob a responsabilidade da SPS-Assessoria, conforme estabelecido no Decreto nº 45.849/2011, parcela essa que corresponde a atividades outras pertencentes a outros setores, inclusive das SREs.

Desta feita, como a SPS acumula as suas atividades com as de outros setores e não consegue levá-las a cabo, faz-se necessário que o setor se reorganize gerencialmente, ou seja, tenha uma visão clara e objetiva do seu campo de atuação e das atividades pertencentes àquele ambiente. É necessário, portanto, que seja

cumprida a legislação no que tange às atividades que estão sob a sua responsabilidade para o atendimento de suas demandas de forma eficiente e eficaz.

Na atual organização do setor, os pontos fortes de seus membros não são maximizados, não contribuindo, assim, para que seus talentos se sobressaiam de uma forma mais incisiva. Ou seja, o setor não está favorecendo para que os seus membros utilizem todo o seu potencial e, assim, para que haja a prestação de serviço pautada pela excelência, com eficácia e eficiência.

Conforme Decreto nº 45.849/2011, dentre o rol de atribuições da SPS, estão atividades relacionadas à orientação e treinamento dos servidores das SREs, no que tange a administração de pessoal. Assim, de acordo com o referido Decreto cabe à SPS: “[...] propor e elaborar normas para orientação da administração de pessoal e acompanhar o seu cumprimento” (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

As orientações e os treinamentos decorrentes dessas orientações são fatores que garantem a qualidade do serviço prestado e a segurança de que os procedimentos padronizados estão sendo cumpridos como forma de minimizar a incidência de erros. Chiavenato (1986) nos dá a conceituação do que venha a ser treinamento. Segundo o autor, o treinamento tem dois sentidos, o primeiro, como processo educacional: “[...] Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos” (CHIAVENATO, 1986, p. 288). O outro sentido abordado pelo autor em relação à conceituação de treinamento diz respeito ao utilizado em administração. Assim, segundo o autor, “[...] No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades” (CHIAVENATO, 1986, p. 288).

As orientações e treinamentos são prerrogativas da SPS em relação aos seus pares, deste órgão e das SREs, e, conforme verificado na pesquisa realizada com a equipe gestora e servidores da SPS em relação ao fato de que o setor está com acúmulo de atividades que tem prejudicado a qualidade do serviço daquele, questiona-se: a SPS está realizando eficazmente as suas atribuições no que tange às orientações e treinamentos relativos a procedimentos administrativos de pessoal junto as SREs?

Se a resposta para esse questionamento uma negativa em face dos procedimentos que são adotados pelos outros setores e que ocasionam sobrecarga de trabalho na SPS, poderíamos inferir que a Superintendência de Pessoal não está cumprindo com as determinações que estão sob a responsabilidade do setor e, portanto, não está sendo eficiente no cumprimento das suas obrigações. Ou seja, ao mesmo tempo, está sobrecarregada de trabalho e não cumpre, em parte, com as suas atribuições, previstas na legislação.

Diante ao exposto até aqui, acredita-se que cabe à gestão da SPS-Assessoria buscar alternativas viáveis para a organização gerencial do setor, aproveitando positivamente o potencial de seus talentos, deixando-os motivados para a realização das atividades inerentes ao setor. Além disso, cabe a ela também propiciar que o acúmulo de atividades desenvolvidas por esses talentos seja melhor dimensionado, incluindo aí as delegações de competências que se fizerem necessárias, e não esquecer que, no caso da SPS, o servidor competente é o maior recurso da organização, pois é ele quem faz as coisas acontecerem. Nessa linha, Chiavenato esclarece:

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros [...]. (CHIAVENATO, 2010, p. 29)

Baseado nesse pensamento de parceria e de congruência de objetivos, acredita-se que, ao se organizar objetivando prestar um serviço eficaz e com qualidade, o setor poderia equacionar seus impasses em relação às suas atividades, extraindo de seus servidores o máximo de eficiência sem perder de vista a promoção de boas condições de trabalho, incluindo a qualidade de vida no trabalho proporcionado aos seus colaboradores.



## 2.2 Postura centralizadora da chefia

Nesta seção, analisamos os indícios que atestam o viés centralizador praticado pelo corpo gestor da SPS e se essa postura é uma das causas do acúmulo de atividades no setor capaz de torná-lo ineficiente, principalmente, no trato das tarefas como sendo de sua responsabilidade.

A Centralização de poderes observada em diversos setores da administração pública brasileira é um fator histórico e, ao mesmo tempo, uma forma de garantir ao gestor o controle da situação, assegurando, também, o seu posto de trabalho.

O Brasil é um país que, há algumas décadas, passou por um regime autoritário e controlador, permanecendo nessa situação por mais de vinte anos, e que deixou resquícios de uma administração pautada na centralização e no controle por parte da cúpula, principalmente, nas organizações públicas.

Os estudos mostram que a ciência da Administração moderna é relativamente recente, tendo sido desenvolvida no início do século XX por dois pesquisadores principais. Um deles, Frederick W. Taylor (1856-1915), com seus estudos sobre tempos, movimento e racionalização do trabalho, com ênfase no planejamento e no controle, desenvolveu o que chamamos de Administração Científica, com um viés centralizado na figura do administrador. O outro, Henri Fayol (1841-1925), com seus estudos cuja ênfase é na estrutura das organizações, desenvolveu a Teoria Clássica da Administração, também com enfoque centralizado e controlado pelo administrador.

Assim, a moderna ciência da Administração iniciou seus passos como uma ciência que se pautou pela centralização e pelo controle organizacional nas mãos dos administradores. Esse modo de administrar ainda pode ser observado nas organizações brasileiras, principalmente nas administrações públicas, que têm como inspiração esses dois momentos. Primeiro, a influência da Abordagem Clássica da Administração, e, segundo, a influência do poder central e controlador vivido no Brasil no período de 1964 a 1985.

Portanto, a influência desses dois momentos relativos à administração, incorporados pela administração pública, ainda fazem parte das organizações públicas brasileiras. Segundo Chiavenato (2006, p. 434), “[...] A centralização promove a retenção do processo decisório na cúpula da organização”. Isso

explicaria a argumentação da diretora da SPS em centralizar certos procedimentos na SPS como forma de controle para não correr o risco de ver prazos perdidos por parte das SREs.

Outro ponto em que a tendência centralizadora da SPS fica evidente é percebido na fala da Diretora da DPOC. Ao ser questionada se a SPS é o órgão que tem mais competência técnica, no âmbito da SEE, para resolver problemas administrativos dos servidores, ela coloca que “[...] considera a SPS melhor preparada para resolver os problemas administrativos dos servidores” (DIRETORA DPOC, 2014).

Em certa medida, a centralização de decisões estratégicas pela cúpula da organização poderia ser vantajosa, desde que essa prática diga respeito às atividades inerentes ao alto comando, e não às tarefas operacionais a serem executadas pelo corpo técnico.

Chiavenato (2006) estabelece algumas das situações em que a centralização é vantajosa. Segundo o autor, são vantagens da centralização:

1. As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.
  2. Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.
  3. As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.
  4. A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
  5. Certas funções – como compras e tesouraria – permitem maior especialização e vantagens com a centralização.
- (CHIAVENATO, 2006, p. 162)

As vantagens da centralização apontadas por Chiavenato não condizem com o caso da Superintendência de Pessoal, em que a maioria das decisões ali tomadas não se refere a decisões estratégicas, praticadas pelo alto comando, e sim a decisões de média gerência, que envolvem atividades operacionais ou a orientações de caráter mais próximo ao “fazer”, que devem ser compartilhadas entre os membros da equipe com o objetivo de promover um melhor alcance dos resultados.

Segundo Chiavenato, a centralização, no nível de atuação em que a SPS se encontra, possui importantes desvantagens, entre as quais destacamos:

(i) As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias, (ii) As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional racional, (iii) Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas, (iv) As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões. (CHIAVENATO, 2006, p. 162)

Assim, fica evidente que, no caso da SPS em relação às SREs, a centralização não traz benefícios à gestão das atividades desenvolvidas, uma vez que, para um melhor funcionamento do setor, para que as informações possam ser repassadas com maior fluidez e para que as decisões possam ser eficientes, é necessário que os setores se aproximem e que seus servidores tenham maior clareza das suas funções e das atividades a serem desenvolvidas por cada um.

Por todo o exposto, o modelo de gestão centralizadora não se aplica à SPS, dentre outros motivos, pelo fato de ser um modelo que cria barreiras e limita o desempenho das atividades do setor, bem como dificulta a relação com as regionais no que tange as suas trocas de informações acerca dos procedimentos a serem adotados em relação à gestão de pessoal. Soma-se a esses o fato de que a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, conforme estabelecido na Lei Delegada nº 180/2011 e no Decreto nº 45.849/2011, tem a prerrogativa descentralizadora, com atribuições claras e bem definidas em relação aos seus órgãos, o que torna evidente o caráter descentralizador a ser exercido pelos setores, independente de sua posição hierárquica, incluindo as Superintendências Regionais de Ensino.

Na outra linha gerencial, encontra-se o modelo de gestão descentralizadora, em que fica evidenciada a rapidez nas decisões, algo proporcionado pela maior eficiência no desenvolvimento de suas atividades. Chiavenato (2006) propõe definições que podem elucidar as vantagens do modelo de gestão descentralizadora. Para o autor, “[...] A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos” (CHIAVENATO, 2006, p. 162).

Em relação às vantagens da descentralização e suas implicações no mundo moderno, Chiavenato faz outra importante colocação:

O foco no cliente e a agilidade no atendimento das necessidades do cliente, tem levado, muitas organizações a migrar resolutamente para a descentralização. Muitas empresas bem-sucedidas tomam essa filosofia como base do sucesso de seus negócios. (CHIAVENATO, 2003, p. 435)

O autor direciona seus estudos para as empresas privadas, onde a tônica é o cliente. Entretanto entende-se que, mesmo em se tratando do contexto de uma empresa pública, como é o caso, no qual está inserida a SPS, julga-se procedentes as colocações do autor por entender que, na atualidade, as demandas do público em relação aos serviços públicos se assemelham aos desejos dos clientes em relação às empresas privadas, pois ambos querem ser atendidos com qualidade e rapidez. Por exemplo, um servidor público que se dirige até a sua unidade de recursos humanos para requerer um benefício, um pagamento de vantagens e direitos, não é menos importante no que diz respeito a ter seu direito atendido com qualidade e rapidez do que um outro trabalhador, da iniciativa privada, que também se dirige ao seu setor de pessoal pleiteando a pagamento de alguma vantagem. Nesse caso, ambos são clientes daquele que prestaria o serviço, que realizaria o seu atendimento.

Em relação às vantagens da descentralização, Chiavenato (2003) defende a existência de três vantagens: agilidade, independência e novas tecnologias. Apresentamos aquela que acredita-se ser mais pertinente a este estudo, qual seja a vantagem trazida pela agilidade. Por meio da agilidade, “[...] Quando o processo decisório é descentralizado para o nível local, a organização responde mais rapidamente aos clientes e às condições locais” (CHIAVENATO, 2003, p. 435).

Destaca-se o fato de o citado autor ter desenvolvido sua teoria à luz de empresas de negócios, enfatizando a figura do cliente e da importância em satisfazer seus desejos. A administração pública moderna está inserida em um contexto no qual a sociedade não aguarda passivamente o atendimento de suas solicitações. Assim como na iniciativa privada, a “clientela” quer agilidade aliada à qualidade, e isso não é diferente quando servidores esperam pelo atendimento de suas solicitações referentes a procedimentos administrativos relacionados à sua situação funcional.

Desse modo, entende-se serem pertinentes a este estudo os esclarecimentos trazidos por Chiavenato acerca da centralização e da descentralização, pois o autor

faz a apresentação das vantagens e desvantagens desses dois modelos de gestão. A partir dela, pode-se usar das experiências da iniciativa privada relatadas como pontos de reflexão para a realidade vivida na esfera pública, especialmente na SPS.

Tanto no serviço público quanto no privado, as pessoas esperam por um bom atendimento e pela fluidez dos processos, não admitindo, nos dias atuais, morosidade excessiva para verem suas solicitações atendidas. No caso em questão, as pessoas que procuram a SPS esperam serem atendidas o mais rápido possível, pois, na maioria das vezes, estão aguardando o posicionamento da SPS para atender a seus solicitantes.

Os procedimentos administrativos executados pelos servidores da SPS-Assessoria dizem respeito, na maioria das vezes, a atividades operacionais que podem ser delegadas para as SREs, pois estas estão no rol das tarefas a serem exercidas pelas Superintendências Regionais de Ensino, não sendo justificada de forma plausível a sua execução por outros servidores, mesmo que sejam os da SPS, a não ser para conferir um maior poder centralizador nas mãos da Superintendência de Pessoal.

Outro ponto a destacar está relacionado à percepção dos servidores lotados nas SREs em relação à postura centralizadora exercida pela SPS. Ao serem questionados se a SPS executa procedimentos administrativos de servidores jurisdicionados àquela SRE devido ao fato de a SPS ser um órgão de viés centralizador (Tabela 7), aproximadamente 70% deles afirmaram que sim, a SPS é um órgão de gestão centralizadora.

Tabela 07: Pergunta 17 do questionário aplicado aos servidores das SREs

Você acredita que a SPS executa procedimentos administrativos referentes a servidor de sua SRE por ser um órgão de administração centralizadora.		
Concordo	55	70,5 %
Discordo	18	23,0 %
Não tenho opinião sobre o assunto	5	6,5 %
Total	78	100,0 %

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores das SREs em março/2014

Sendo esta uma visão de servidores vinculados à SEE e externos à SPS, ela nos traz fortes indícios de que, na prática, a SPS adota uma gestão centralizadora que é, inclusive, percebida por servidores de outros setores.

Ao ser caracterizada como um setor de gestão centralizadora, a SPS estaria, mesmo que sem se dar conta, abarcando afazeres de outros setores, e estes, por omissão ou por conveniência, poderiam demandar à SPS atividades que são de suas responsabilidades.

Complementando as informações apresentadas na Tabela 7, traremos à discussão outro questionamento feito junto aos servidores das SREs. Perguntamos se eles acreditam que cabe a cada SRE resolver os problemas administrativos referentes aos servidores lotado sob sua jurisdição. Em resposta, obtivemos importantes opiniões dos pesquisados. Mais de 78% acreditam que cabe a cada SRE resolver os problemas administrativos de seus servidores, e apenas 19% acreditam no contrário, ou seja, que não cabe à SRE resolver problemas administrativos referentes a servidores de sua jurisdição, o que estaria em desacordo com as atribuições estabelecidas no Decreto nº 45.849/2011, o qual estabelece:

[...] os procedimentos administrativos e financeiros relativos a servidores lotados na sede das SREs e em unidades escolares a elas jurisdicionadas, são descentralizados, ficando sob a responsabilidade das Superintendências Regionais de Ensino a gestão de tais procedimentos. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Apresentamos, na Tabela 08 a seguir, os dados desse quesito:

Tabela 08: Pergunta 13 do questionário aplicado aos servidores das SREs

Você acredita que cabe a cada SRE resolver os problemas administrativos referentes aos servidores lotados sob sua jurisdição.		
Concordo	61	78,2 %
Discordo	15	19,2 %
Não tenho opinião sobre o assunto	2	2,6 %
Total	78	100,0 %

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa junto aos servidores das SREs em março/2014

Com base no resultado obtido por meio desse questionamento, é possível inferir que as SREs não estão fugindo às suas responsabilidades e estão endossando que os problemas de servidores lotados em Unidades sob a sua jurisdição devem ser direcionados à regional de origem desses, não cabendo à SPS tomar para si essa responsabilidade.

As demandas vindas das SREs são processos que devem ser analisados no Órgão Central, conforme estabelecido nas determinações da Secretaria de Estado de Educação. Portanto, fazem parte das atribuições da SPS, não sendo este o causador dos problemas apresentados no setor.

Além dos processos que naturalmente devem ser enviados à SPS, são recebidos no setor demandas de órgãos externos à SEE/MG, referentes a servidores vinculados em uma das 47 SREs, que deveriam ser direcionados à regional de origem do servidor. Por uma opção administrativa da SPS, parte desses processos não é distribuída entre as regionais, ficando no setor para serem respondidos aos solicitantes.

Vale esclarecer que os órgãos externos à SEE não sabem qual é a regional ao qual o servidor em questão é vinculado e não sabem que os procedimentos administrativos e financeiros dos servidores da SEE são descentralizados em regionais. E, mesmo quando sabem, entendem que, por ser a SEE/MG a Secretaria onde os servidores são vinculados, o Órgão Central, por uma questão hierárquica, é o local de seus endereçamentos.

Acredita-se que cabe ao serviço de protocolo da SPS realizar a triagem das demandas que chegam no setor e redirecioná-las às Superintendências Regionais de Ensino, onde encontra-se vinculado o servidor constante do expediente, o que proporcionaria ao setor uma maior eficácia no gerenciamento de suas demandas, além de agilizar o processo de repasse de expedientes às SREs interessadas.

### **2.3 Acúmulo de Processos na Superintendência de Pessoal**

Nesta seção, analisamos os fatores que levam ao acúmulo de processos a serem trabalhados na Superintendência de Pessoal e os resultados do acúmulo de processos no setor.

No período de 2009-2013, foi observado por este pesquisador que a SPS-Assessoria vem acumulando, de forma progressiva, os processos que entram no setor para análise e conferência. Nesse período, as atividades de análise e conferência no setor aconteceram normalmente, ou seja, a SPS-Assessoria cumpriu as tarefas sob a sua responsabilidade normalmente, com a participação de todos os servidores lotados no setor.

O volume de processos que chegou é bastante expressivo. No setor, são recebidos processos das 47 SREs para análise e conferência, além de processos de órgãos externos à SEE/MG. Devido ao fato de que a análise e a conferência dos processos requerem, da equipe responsável por essa tarefa, a verificação detalhada e o cumprimento da legislação pertinente por envolver recursos públicos a serem revertidos em pagamento de vantagens de servidores e por essa equipe ser composta por um número reduzido de servidores, a vazão de processos, ou seja, o número de processos que sai do setor é menor do que o número de processos que chega, ocasionando acúmulo de documentos para análise, conferência e expedição no setor.

Conforme dados do Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), em março de 2014, a equipe da SPS-Assessoria era composta por 18 servidores para atender as demandas das 47 regionais, além de demandas provenientes de outros órgãos, como da Justiça e do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEMG). O total de processos que sai do setor é menor do que o total dos que entram, pois aquele não é capaz de dar vazão, em tempo hábil, à demanda existente, o que provoca o acúmulo de processos que não foram analisados e /ou conferidos.

O acúmulo de serviço no setor é uma disfunção e pode provocar desmotivação dos servidores, e tal desmotivação pode ser causadora de queda psicológica no ambiente de trabalho, sendo esta uma possível fonte de estresse.

Chiavenato (2010) relaciona o ambiente psicológico de trabalho com fatores presentes no ambiente de trabalho, denominados pelo autor como Higiene do Trabalho.

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde e bem-estar das pessoas [...]. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que



atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas evitando impactos emocionais, como o estresse. (CHIAVENATO, 2010, p. 470)

O acúmulo de serviço no setor poderia se caracterizar como um dos fatores de estresse no trabalho, pois, ao verem o seu serviço acumulando, os servidores poderiam ter o sentimento de incompetência, com desdobramentos emocionais e baixa autoestima.

Para o citado autor, dentre os principais itens do programa de higiene do trabalho, se relacionam com:

[...] Ambiente psicológico de trabalho: envolvendo:

- Relacionamentos humanos agradáveis.
- Tipo de atividade agradável e motivadora.
- Estilo de gerência democrática e participativa.
- Eliminação de possíveis fontes de estresse.
- Envolvimento pessoal e emocional. (CHIAVENATO, 2010, p. 471)

Partindo do pressuposto de que o acúmulo de tarefas no setor poderia desencadear fatores que levem ao estresse, podendo se caracterizar como condições psicológicas negativas que interfiram no ambiente de trabalho e no desempenho de seus servidores, há de se esperar que a gestão de pessoal fique atenta para esse fato, buscando alternativas para a sua anulação.

Para uma melhor visualização do quadro, em relação ao acúmulo de tarefas no setor, entende-se que, entre os motivos desse acúmulo de processos verificado na SPS-Assessoria estão: (i) o acúmulo de funções dos servidores do setor, (ii) a incapacidade do setor em dar vazão às suas demandas e (iii) o excesso de processos que adentram no setor para análise, conferência e execução.

Entre os motivos anteriormente destacados como motivadores de acúmulo de processos na SPS, entende-se que o acúmulo de funções dos servidores do setor acontece devido à multiplicidade de assuntos que são demandados por outros órgãos, a qual se confronta com o número reduzido de servidores lotados no setor, e também por falhas na execução da triagem inicial dos documentos recebidos no setor.

Assim, os servidores da SPS (Técnicos e Analistas) recebem, para análise e/ou conferência, processos referentes a assuntos diversos e em grande número.

Quanto à incapacidade do setor em dar vazão às suas demandas, poderia se observar que o volume de processos que chegam até esse é superior à capacidade de seus trabalhadores em proceder suas análises e/ou conferências. E, assim sendo, o setor deveria realizar uma triagem desses processos para verificar quais assuntos são de sua competência e quais podem e devem ser delegados aos setores a quem são de direito.

Por fim, em relação ao excesso de processos que adentram no setor para análise, conferência e execução, novamente, se faz necessária uma melhor triagem desses processos pelo serviço de protocolo. Isso porque, conforme já pontuado na seção anterior, os órgãos externos à SEE/MG não têm informações detalhadas quanto ao fato de que a SEE/MG descentralizou para as SREs os procedimentos administrativos e financeiros de seus servidores nem esclarecimento de que a informação constante no cadastro / ficha funcional de cada servidor – que este é vinculado à SEE/MG – deve-se ao fato de que a Secretaria de Estado de Educação é o Órgão maior na hierarquia da pasta, ao qual estão vinculados todos os outros setores, como as sedes das SREs e as Unidades Escolares. Portanto, a SEE/MG, oficialmente, é o Órgão de vinculação de seus servidores e, por uma questão administrativa, delega competências, por meio da descentralização de procedimentos, às SREs e às Unidades Escolares.

Logo, caberia à SEE/MG, internamente, proceder à distribuição às SREs dos processos a elas pertencentes, deixando a cargo da SPS apenas os assuntos de sua competência.

Ademais, esclarece-se que a falta de um gerenciamento eficaz de suas tarefas cotidianas, provocando sobrecarga de trabalho de seus trabalhadores, pode levar a equipe à fadiga e a uma conseqüente baixa na qualidade do serviço prestado, que, de acordo com Chiavenato (2010), provoca o estresse, com seus desdobramentos. Assim, o autor pontua que “[...] o estresse no trabalho é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente”. Aponta ainda o estresse no trabalho como um dos grandes causadores da queda de produtividade e de qualidade tanto de vida quanto do trabalho:

[...] O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: traumas,

emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas etc. O estresse provoca ansiedade e angústia. **Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência**, relações problemáticas com chefes ou clientes que provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão etc. Alguns problemas humanos – como dependência de álcool e abuso de drogas – muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho e na família. (CHIAVENATO, 2010, p. 473, grifo meu)

De acordo com o citado autor, poderíamos inferir que o acúmulo de atividades na SPS poderia ocasionar em seus servidores situações estressantes, bem como uma conseqüente queda na produtividade deles devido a uma crescente sobrecarga de trabalho sem perspectivas de colocar as tarefas em dia.

Em relação ao estresse no trabalho, Chiavenato (2010) também pontua que este é causado por duas fontes: “causas ambientais e causas pessoais”. Quanto às causas ambientais, salienta:

As causas ambientais envolvem uma variedade de fatores externos e contextuais que podem conduzir ao estresse no trabalho. Incluem [...], **fluxo intenso do trabalho e o número e natureza dos clientes internos e externos a serem atendidos**, e complementa, [...] o estresse também afeta negativamente a organização, ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho [...]. (CHIAVENATO, 2010, p. 473, grifo meu).

Como alternativa para aliviar e/ou reduzir o nível de estresse no trabalho, o autor pontua que existem várias maneiras para fazê-lo. Entre estas, destacamos: “[...] 1. Não tentar forçar mais do que cada um pode fazer, 2. Negociar metas realísticas para o trabalho, 3. Reduzir o tempo em que concentra atenção, 4. Fazer uma relação de assuntos preocupantes, listando os prioritários e as providências sobre cada um, etc.” (CHIAVENATO, 2010, p. 475-476).

A incapacidade de gerenciamento das atividades que estão sob a responsabilidade da SPS-Assessoria pode ser observada pela falta de definição da equipe gestora sobre quais são, verdadeiramente, as tarefas a serem executadas pelo setor e aquelas que devem ser delegadas aos setores competentes, conforme já estabelecido na legislação pertinente à matéria, ou seja, no Decreto nº 45.849/2011 e na Lei Delegada nº 180/2011.

Percebe-se que essa falta de definição acerca de quais as reais atividades a serem executadas pelo setor e, conseqüentemente, quais devem ser delegadas, diz respeito à postura centralizadora adotada pelos gestores do setor. O que contraria a definição de Chiavenato (2006), para quem “[...] A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza [...]” (CHIAVENATO, 2006, p. 229).

Sendo a gestão da SPS uma prática de viés centralizador, com uma tendência de concentrar as informações e os assuntos no setor, verifica-se que existe uma certa dificuldade quanto à delegação de procedimentos a quem deveria ser de direito, com a SPS abarcando para si tarefas que deveriam ser executadas por outros setores, o que, em alguns casos, explicita que falta ao setor definir quais as tarefas que são de sua competência e quais devem ser delegadas aos setores responsáveis pela sua execução.

Outro ponto destacado por Chiavenato (2003) diz respeito à Racionalidade burocrática defendida por Weber: “[...] No sentido weberiano, a racionalidade implica adequação dos meios aos fins. No contexto burocrático, isso significa eficiência” (CHIAVENATO, 2003, p. 267).

No caso da SPS, a racionalidade não está sendo empregada, ou seja, o setor não está se adequando para atingir a eficiência em uma de suas vertentes, que é a de uma maior capacidade de dar vazão às suas tarefas e, conseqüentemente, diminuir, progressivamente, o acúmulo de serviço no setor. Chiavenato (2003, p. 267), ao citar a racionalidade como uma das vantagens da burocracia listadas por Weber, afirma que “[...] Uma organização é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para a implementação das metas”.

De tal modo, acreditamos que cabe à SPS encontrar os melhores meios para solucionar o problema do acúmulo de processos no setor, que será melhor equacionado com uma definição clara, para todos os sujeitos que nele se relacionam, das atividades que são de sua competência, buscando alternativas para realizar com eficiência as tarefas afeitas ao setor, o que possibilitaria a este atingir as suas metas.

Nessa busca pelos melhores meios para atingir seus objetivos, caberia ao setor refletir sobre dois pontos abordados na pesquisa junto aos seus servidores, relativos às atividades nele desenvolvidas e à resposta a essas atividades aos solicitantes. Retornaremos aos dados das tabelas em que foram abordados esses

dois questionamentos, quais sejam Tabela 2 e Tabela 3, para realizarmos novas análises.

Na Tabela 2, quando questionado se a SPS realiza atividades que, teoricamente, são de responsabilidade de outros setores, nota-se que apenas 7% discordam, ou seja, afirmam que a SPS realiza apenas atividades afeitas ao setor. A grande maioria, 70,4%, afirmou que a SPS realiza atividades que são da responsabilidade de outros setores.

Destaca-se que os meios necessários para atingir seu objetivo, qual seja tornar o setor eficiente na execução das atividades que estão sob sua responsabilidade, não serão encontrados enquanto a SPS continuar realizando atividades que, teoricamente, são da responsabilidade de outros setores, o que dificultaria que o setor realize eficazmente as atribuições inerentes ao seu campo de abrangência.

A realização de atividades que são da competência de outros setores não se justifica enquanto se verificar o acúmulo de processos na SPS, configurando-se, assim, em uma gestão que não se pauta pelos princípios da eficácia, eficiência e pelo pensamento estratégico na organização e no gerenciamento no setor.

Em relação à percepção dos servidores da SPS de que o setor não responde em tempo hábil as suas demandas, ponto este que também é um reflexo do acúmulo de serviço no setor, pode-se inferir dos dados apresentados na Tabela 3 que apenas 31% dos servidores concordam que as respostas são dadas de forma adequada e respeitando os prazos.

Também nesse caso, o percentual de servidores que discorda, somado ao percentual dos que se abstiveram em opinar, é bastante expressivo, pois equivale a 69% dos pesquisados. E não seria pertinente, também nesse caso, outra resposta, visto que não há de se esperar que o setor responda em tempo hábil suas demandas se este está sobrecarregado de trabalho, sendo um dos motivos de tal sobrecarga a realização de atividades que, em tese, dizem respeito a outros setores.

Desta feita, para que o setor consiga colocar o seu trabalho em dia, deveria estabelecer critérios de organização e execução de atividades, levando-se em consideração as tarefas inerentes a ele e distribuindo aos outros setores as atividades destes que, por motivos variados, são direcionados à SPS.

Por todos esses esclarecimentos sobre os motivos que levam ao acúmulo de processos na SPS, pode-se concluir que cabe ao setor buscar alternativas para o

gerenciamento de suas atividades, estabelecendo metas e objetivos exequíveis, por meio dos quais se possa vislumbrar que aquele alcance o atendimento de suas demandas com eficácia, eficiência e no tempo certo.

O setor é considerado o ponto de apoio dos outros setores ligados à gestão de pessoal da SEE/MG e, de acordo com as suas possibilidades, vem atendendo aos solicitantes com importantes informações e esclarecimentos, referentes à administração de pessoal, por ser o endereço para as SREs buscarem subsídios que respaldem o seu fazer, relativo à administração dos servidores a elas vinculados.

#### **2.4 Considerações para a Proposta de Intervenção na Superintendência de Pessoal – Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SPS-SEE)**

Ao se proceder à coleta de dados dos servidores da SPS-Assessoria, da DPOC, da DGEP e de amostra de 8 das 47 SREs, e, posteriormente, à análise dos dados coletados, foi possível inferir algumas conclusões que possibilitam embasar a proposta de intervenção na Superintendência de Pessoal apresentada no capítulo 3 deste trabalho.

De uma maneira resumida, este estudo aponta para a necessidade de reorganização dos procedimentos administrativos adotados na SPS-Assessoria como forma de dotar o setor dos meios que lhe possibilitem conferir mais eficácia e eficiência nas ações que estão sob a sua responsabilidade.

A pesquisa possibilitou lançar um olhar mais apurado sobre o arranjo organizacional do setor, bem como sobre o seu modo de fazer, ou seja, como o setor se organiza para cumprir com as suas obrigações estabelecidas no Decreto nº 45.849/2011 e na Lei Delegada nº 180/2011.

A coleta de dados reafirmou a percepção deste pesquisador quanto ao modo da SPS operacionalizar seus procedimentos administrativos, por apresentar problemas que interferem na sua rotina de trabalho. O resultado é o não atendimento com eficácia e eficiência de parte das atribuições constantes de seu universo de atuação, com impacto nos setores que demandam por seus serviços, entre os quais as SREs.

Entre os problemas levantados nesta pesquisa: a postura centralizadora da chefia, o acúmulo de função dos servidores e o acúmulo de processos no setor, entende-se que o viés centralizador adotado pela chefia proporciona a concentração

de atividades no setor, o que desencadeia tanto a acumulação de função e serviço de seus colaboradores, deixando o setor com dificuldades operacionais para levar a cabo as suas atribuições.

Considerando-se que, hodiernamente, exige-se que o serviço público seja dotado de mecanismos capazes de permitir que a prestação de serviços à comunidade seja eficaz e eficiente pautado na excelência, ou seja, com qualidade e no tempo certo, é de se esperar que a SPS, no cumprimento de suas demandas, se aproxime, cada vez mais, desse desejo social, ao buscar meios que lhe possibilitem atender satisfatoriamente ao seu público solicitante.

Para que se proceda à reorganização dos procedimentos administrativos adotados na SPS-Assessoria, faz-se necessário que o setor se disponha a realizar, na prática, as atribuições relativas ao seu campo de atuação, conforme determina a legislação estadual que disciplina as delegações de competências da SEE/MG, assim como as normas e instruções relativas ao serviço público estadual, principalmente no que tange à prestação de serviço de qualidade, pautado na excelência.

Merece destaque, nesta abordagem, as atribuições conferidas à SPS relativas às suas competências em orientar e treinar os setores de pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) em relação aos procedimentos administrativos afeitos à gestão de pessoal. Conforme determina o Decreto nº 45.849/2011, entre as atribuições da SPS, cabe:

[...] (i) propor e elaborar as normas para a orientação da administração de pessoal e acompanhar seu cumprimento, (ii) promover a administração de pessoal no âmbito da Secretaria de Educação, (iii) planejar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações de administração de pessoal [...]. (MINAS GERAIS, 2011)

Assim, acredita-se que, para a realização, por parte da SPS, de suas atribuições concernentes às orientações e treinamentos em procedimentos de administração de pessoal nos setores de pessoal das SREs, por exemplo, faz-se necessário um planejamento, por parte da SPS, a fim de atender às expectativas das SREs para que estas cumpram e façam cumprir, pelas escolas, as normas relativas à gestão de pessoal.

Destaca-se que a SPS também tem o papel de referência na SEE, pois serve de exemplo para outros setores de pessoal na realização de suas tarefas e, a partir do momento em que conseguir uma melhor organização dos seus afazeres, estaria incentivando para que todos busquem a prestação de um serviço com qualidade, pautado na excelência.

Os problemas identificados no setor devem provocar nos seus colaboradores, em especial, nos seus gestores, um incômodo, um desejo de atender satisfatoriamente à sua “clientela”, com respostas rápidas e seguras. Para isso, faz-se necessário atacar estrategicamente os três problemas apontados neste trabalho, quais sejam: o acúmulo de atividades dos servidores do setor, a postura centralizadora da chefia e o acúmulo de atividades/tarefas.

Em relação ao acúmulo de atividades dos servidores, gerencialmente, o setor deveria estabelecer critérios para a distribuição dessas tarefas, especialmente às tarefas relacionadas às orientações e aos treinamentos demandados pelas SREs.

Quanto ao acúmulo de processos/tarefas na SPS aguardando parecer dos servidores do setor, é preciso que se busque alternativas que minimizem os fatores que provocam esse gargalo, com ações práticas capazes de desafogar o setor do excesso de processos aguardando solução.

Sobre a postura centralizadora da chefia, entende-se que é o ponto principal dos problemas identificados na SPS. Ao longo do período em que este pesquisador esteve a serviço do setor e confirmado pela coleta de dados aos demais servidores, percebe-se que a postura centralizadora adotada pelas chefias é muito presente, confundindo-se com a cultura organizacional da repartição pública, objeto de pesquisa.

Chiavenato (2010) define o que vem a ser cultura organizacional:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos, e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização [...]. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Mais do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais. (CHIAVENATO, 2010, p. 173)



Com base na definição de Chiavenato do que vem a ser a cultura organizacional, percebe-se que, na SPS, os preceitos controladores já estão arraigados no cerne do setor por fazerem parte de sua realidade anos a fio. Entretanto, para que o setor possa vislumbrar a eficácia e a eficiência na prestação das suas atividades cotidianas, entende-se que alguns hábitos, atitudes, expectativas e normas incorporadas na cultura organizacional da instituição devem ser refletidos se se pretende dotar o setor dos preceitos modernos de gestão, no qual a colaboração, o trabalho em equipe e o atendimento satisfatório de seus “clientes” sejam a tônica a ser alcançada.

Diante dessas argumentações, pode-se concluir que cabe ao setor definir os caminhos pelos quais a organização quer trilhar, se continua operando com uma postura centralizadora, atendendo as emergências, “apagando fogo”, ou se acredita em uma gestão de fato descentralizadora, pautada no trabalho em equipe, na colaboração e na responsabilização, com cada setor sendo responsável por suas atribuições. Essa meta poderia ser atingida com melhor qualidade do serviço prestado e o atendimento satisfatório de seus solicitantes, atingindo, assim, a excelência tanto almejada pelas organizações e pela sociedade.

Assim, após o levantamento e as análises dos problemas apresentados neste capítulo 2, foi elaborado um plano de intervenção, que foi apresentado no capítulo 3, ao propor medidas exequíveis que possibilitem resolver os problemas, viabilizando, assim, a melhora do desempenho organizacional da Superintendência de Pessoal.

Entre as propostas apresentadas no próximo capítulo, vale destacar:

- a) Reorganizar os procedimentos administrativos adotados na Superintendência de Pessoal (SPS-Assessoria), envolvendo: i) controle eficaz dos processos recebidos no setor; ii) quantitativo dos processos remanescentes de um ano para outro; iii) quantitativo e natureza das atividades que estão a cargo de cada servidor do setor;
  
- b) rever a gestão administrativa do setor, envolvendo: i) centralizar x descentralizar os procedimentos administrativos; ii) definir e delegar competências; iii) estabelecer momentos periódicos para troca de informações e experiências entre os servidores do setor;

- c) reorganizar as ações gerenciais envolvendo: i) detalhar as tarefas a serem executadas pelo setor; ii) definir prioridades; c) estabelecer cronogramas de treinamentos; iii) definir critérios para proceder às orientações.

Com base nestas sugestões, o plano de intervenção foi elaborado com vistas a apresentar ao grupo gestor da Superintendência de Pessoal, medidas que possibilitem melhorar o desempenho organizacional e mais satisfação do público atendido.

### **3 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL**

Após a descrição do caso de gestão apresentado no capítulo 1 e a realização de análises no capítulo 2, o capítulo 3 desta dissertação tem como objetivo apresentar proposta de intervenção exequível à realidade do setor pesquisado, qual seja a Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SPS/SEE-MG). Isto posto ressalta-se que este trabalho se pauta por apresentar sugestões que visam a contribuir para melhorar a gestão organizacional do setor. Para tal, foram propostas ações práticas de intervenção baseadas nas experiências profissionais dos servidores da repartição pública pesquisada e das teorias relacionadas à gestão organizacional e de pessoal.

É preciso esclarecer que as propostas de intervenção apresentadas neste trabalho não têm a pretensão de se constituírem em roteiros inéditos e inovadores do tema abordado, pois se trata apenas de uma tentativa de oferecer instrumentos para a reorganização dos procedimentos administrativos desempenhados e executados pela Superintendência de Pessoal (SPS). A ideia é que o setor possa prestar um serviço que objetive a excelência, ou seja, qualidade e eficiência no modo de fazer. Em outras palavras, pode-se dizer que as ações sugeridas neste trabalho são a tradução das prerrogativas pertinentes ao setor previstas nos documentos oficiais, quais sejam a Lei Delegada nº 180/2011, o Decreto nº 45.849/2011 e a Resolução/SEE nº 2.077/2010. Para isso, é necessário que a SPS, como um todo, esteja envolvida nessa perspectiva e se disponha a envidar todos os esforços para implementar, de acordo com suas condições, a reorganização de seus procedimentos administrativos.

Assim, o principal objetivo deste capítulo é de apresentar propostas para a reorganização, pela SPS, de seus procedimentos administrativos, capazes de conferir melhor capacidade de atendimento de suas demandas, e alcançar a eficácia e a eficiência organizacional, atacando os problemas apontados no capítulo 1.

Procurou-se, então, identificar os problemas relativos à gestão organizacional que fazem parte do cotidiano da SPS, relacionando-os aos outros setores que fazem parte da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), em especial as Superintendências Regionais de Ensino (SREs).

No segundo capítulo, foram apresentados e analisados os dados coletados nesta pesquisa, trazendo à discussão os referenciais teóricos de autores sobre gestão pública, gestão organizacional e de pessoal. Também no capítulo 2, foi possível, à luz do referencial teórico pesquisado, entender, com mais propriedade, as nuances do universo organizacional, tanto público quanto privado e as contingências organizacionais causadas pela gestão de pessoas. Assim, foi possível entender que as organizações são organismos vivos, habitados por pessoas que possuem interesses diversos. Também ficou claro que o indivíduo, na condição de trabalhador, possui talentos e competências diversas, e que cabe ao seu gerente à maximização de suas potencialidades. Ao gestor, cabe a aquisição de habilidades gerenciais demandadas pelo atual momento histórico, sendo necessário saber delegar e gerir diferentes desejos e interesses de seus comandados.

Portanto, no capítulo 2, foi possível visualizar a realidade da SPS, suas atribuições e competências, sendo possível traçar perspectivas para a equalização de seus problemas gerenciais para que o setor possa realizar as suas atividades satisfatoriamente e ser um espaço de apoio almejado pelas Superintendências Regionais de Ensino.

Finalmente, pode-se concluir que a Superintendência de Pessoal tem plenas condições para a realização de um trabalho de qualidade, eficaz e eficiente, pois possui um corpo de trabalhadores experientes e de elevado conhecimento acerca dos assuntos que fazem parte do seu universo de atuação. Além disso, o setor possui todos os meios técnicos, tecnológicos, logísticos e estruturais para o atendimento de suas demandas com qualidade.

Apesar da necessidade do envolvimento de todos os servidores da SPS-Assessoria na execução das atividades que são da responsabilidade do setor, o plano de intervenção apresentado nesta pesquisa tem como foco principal a atuação do gestor, por ser este o sujeito competente para as tomadas de decisão.

Resumidamente, recordamos que este trabalho sinalizou para três problemas, a saber: (i) o acúmulo de funções dos servidores da SPS-Assessoria, (ii) a postura centralizadora da chefia e (iii) o acúmulo de processos no setor.

Assim, vale esclarecer que as ações apresentadas nesta investigação são estratégias construídas a partir dos problemas apresentados, intencionando-se interferir de maneira prática e positiva no que foi levantado.

Este Plano de Intervenção está dividido em três momentos. O primeiro, relacionado à gestão organizacional do setor. O segundo momento foi dedicado à relação do trabalho do gestor da SPS-Assessoria junto aos seus trabalhadores, envolvendo a organização do sistema de triagem dos processos que adentram na repartição, a criação de um protocolo de ações e o planejamento de treinamentos para as equipes da SPS-Assessoria e das SREs, objetivando uma maior fluidez nas tarefas a cargo das citadas equipes. No terceiro momento, a apresentação das considerações finais, que, de uma maneira geral, versam sobre a aplicabilidade prática das propostas sugeridas, prevendo as possíveis dificuldades, as estratégias a serem adotadas e os resultados esperados.

Portanto, no capítulo 3 deste trabalho, são apresentadas as propostas sugeridas por este pesquisador como possíveis soluções de melhoria no atendimento das solicitações do setor, fornecendo subsídios para que a SPS-Assessoria possa gerir de modo eficaz suas tarefas, contribuindo assim, para que a gestão de pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais possa apresentar resultados satisfatórios.

### **3.1 A Gestão de Pessoal e o Papel do Gestor**

O relacionamento profissional entre os indivíduos requer a busca incessante pelo “melhor fazer” e a compreensão de que a prestação de serviços laborais deve centrar-se no respeito às normas organizacionais e nos direcionamentos para a execução das tarefas estabelecidos pela organização e gerenciados pelo gestor imediato. Nessa perspectiva, cabe ao gestor direcionar, orientar, treinar, estabelecer prioridades, almejar os melhores resultados, enfim, trabalhar para que a sua organização/setor alcance os objetivos estabelecidos para a sua finalidade. Como afirma Meireles (1985 apud SANTOS, 2006): “[...] em sentido *lato*, administrar é gerir interesses segundo a lei a moral e à finalidade dos bens entregues à guarda e à conservação alheias [...]” (MEIRELES, 1985 apud SANTOS, 2006, p. 11-12).

As organizações públicas também possuem finalidades estabelecidas para a sua atuação, sendo essas, na maioria das vezes, relacionadas ao atendimento de públicos internos (servidores/funcionários) e de públicos externos (sociedade em geral). De acordo com Santos (2006), a administração pública está associada à arte e/ou à ciência, sendo que o autor enfatiza a seguinte definição: “[...] administração

pública é a arte e a ciência da gerência aplicada aos negócios do Estado [...]” (SANTOS, 2006, p. 12). Nessa ótica, entende-se que a gestão de pessoal centra-se na figura do gestor, sendo este sujeito o grande articulador para organizar e administrar os interesses de seus servidores e atingir os fins organizacionais. Nesse sentido, Santos esclarece:

Os fins da gestão pública resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do gestor público deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o gestor se afasta ou se desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não instituiu a gestão senão como meio de atingir o bem-estar social. (SANTOS, 2006, p. 13)

Assim, há de se concluir que a administração pública deve se pautar por uma permanente capacitação de seus gestores, dotando-os de instrumentos modernos capazes de que fazer com que eles exerçam as suas atividades almejando a eficácia e a eficiência organizacional, além de um consequente atendimento próximo à excelência para a população que demanda por seus serviços. Portanto, cabe ao gestor público o papel de ser o perseguidor da qualidade no serviço público, proporcionando à população a satisfação por um serviço que atende aos seus anseios, com eficácia e eficiência.

Para o atendimento desse serviço com qualidade, é necessário que o gestor tenha planejamento de suas ações e um olhar estratégico para que possa antever possíveis problemas e dificuldades. Planejar é a arte de gerir com informações privilegiadas, é se preparar para as contingências inerentes ao cargo de Gerente/Gestor, constituindo-se em uma ferramenta capaz de proporcionar o sucesso organizacional. Santos (2006) conceitua o planejamento como sendo, a *priori*, a função administrativa que serve de base para as demais:

O planejamento costuma figurar como a primeira função administrativa, exatamente por ser aquela que serve de base para as demais. Ele determina, antecipadamente, o que se deve fazer, quais os objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados satisfatórios. (SANTOS, 2006, p. 23)

Desta feita, entende-se que planejar é condição “*sine qua non*” para que a organização, pública ou privada, vislumbre alcançar seus objetivos com qualidade e

eficiência e, nesse cenário, o planejamento figura como um dos grandes trunfos para que o gestor possa desempenhar eficazmente suas atribuições.

Ainda em relação ao planejamento, Santos (2006) pondera que, apesar de ser um poderoso instrumento de gestão, este, por si só, não garante o sucesso organizacional por estar sujeito a várias limitações, mas, assim mesmo, prepondera sobre a improvisação:

O planejamento é um poderoso instrumento, mas não resolve todos os problemas; não é capaz de sanar todos os males da administração, estando sujeito a várias limitações de ordem prática. Não substitui a boa organização, a coordenação adequada, o controle eficaz e os fluxos ágeis e eficientes da comunicação; enseja também o instrumento que estrutura e estabelece condições de aplicar todos esses fatores. (SANTOS, 2006, p. 24)

Nessa mesma linha, Santos (2006) apresenta em um quadro, as diferenças entre o planejamento e a improvisação:

Quadro 1 – Planejamento *versus* improvisação

Planejamento	Improvisação
Pensar, antever cursos de ação; partir do diagnóstico da realidade → proposição antecipada de ações para superar problemas identificados; estrutura.	Imediatismo, pragmatismo: operação apagar incêndio; atuação diante da consumação dos fatos. Por exemplo: criança sem escola → construção de escola.

Fonte: (FREITAS, 1980 apud SANTOS, 2006, p. 24).

Destaca-se que, mesmo sendo insuficiente como instrumento gerencial, o planejamento é preponderante à boa gestão; caso contrário, a improvisação se incumbirá em proporcionar o caos administrativo ao gestor adepto a esta prática.

Dentre os tipos de planejamento, destaca-se o planejamento estratégico como sendo um dos mecanismos de gestão capazes de proporcionar o sucesso organizacional. Oliveira (1994 apud SANTOS, 2006) define o planejamento estratégico como um conjunto de ações a serem tomadas pelo gestor, antevendo o futuro com base no passado:

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado. Entretanto, a organização tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo a exercer alguma influência sobre o seu ambiente. O planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental executado pela empresa, independentemente da vontade específica do gestor. [...] O planejamento estratégico, objetiva ser um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, em que os planos são permanentemente revistos conforme as circunstâncias vão evoluindo, e não segundo um calendário preestabelecido. (SANTOS, 2006, p. 28)

Assim, cabe ao gestor público planejar estrategicamente as suas atribuições para que possa, conhecendo o passado do seu setor, prever e direcionar o futuro, minimizando, assim, os seus pontos fracos e as surpresas negativas:

[...] entende-se que cabe à organização: conhecer, aproveitar e adaptar seus pontos fortes às suas necessidades; conhecer, eliminar ou adaptar seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas [...]. (SANTOS, 2006, p. 29)

Diante de todo o exposto, espera-se que as ações a serem executadas e as decisões a serem tomadas pelo gestor da SPS-Assessoria estejam afinadas com as práticas do planejamento estratégico, sendo abolidas as tendências que levem à improvisação para que o setor possa conhecer suas reais capacidades no desempenho de suas atividades.

### **3.2 Gerenciando o Setor – na prática**

Entende-se que a arte da gerência se pauta por aproveitar as potencialidades dos trabalhadores, extraíndo deles “o seu melhor”, objetivando o sucesso organizacional, ou seja, o pleno atendimento das finalidades previstas para a organização.

No melhor aproveitamento dos recursos humanos, tecnológicos e logísticos para o atendimento dos fins organizacionais, cabe a todos os trabalhadores, de uma forma geral, e ao gestor, em particular, o planejamento de suas ações. Entende-se



que, na prática, a arte de gerenciar é aplicar o que foi planejado em detrimento do imprevisto e do “deixa as coisas acontecerem”.

O planejamento das atividades cotidianas e o planejamento das ações futuras de um setor público, apesar de sofrerem influências de “momentos políticos”, necessitam, assim como em organizações privadas, estabelecer prioridades e elaborar o seu planejamento visando à eficácia e à eficiência na prestação de seus serviços para que as surpresas negativas possam ser minimizadas, começando pelo gestor que está à frente do setor em questão.

No caso da SPS-Assessoria, a aplicação dessa máxima não é diferente. Cabe ao gestor ser o artífice dessa empreitada, ou seja, planejar estrategicamente o cumprimento das demandas relativas ao seu campo de abrangência.

Nessa ótica, organizar a gestão se faz necessário para que se possa ter uma visão privilegiada do todo organizacional. Gulik (1937 apud SANTOS, 2006) define a organização de gestão como “[...] o estabelecimento da estrutura formal de autoridade, por meio da qual as subdivisões de trabalho são classificadas, definidas e coordenadas para o objetivo definido” (GULIK, 1937 apud SANTOS 2006, p. 39).

Nessa perspectiva, entende-se que, na prática, a gestão da SPS-Assessoria poderia se organizar de forma mais objetiva para o atendimento de suas finalidades. A sistematização das ações gerenciais pode se pautar em um roteiro para o direcionamento das tarefas cotidianas, deixando espaço para o imprevisto, ou seja, demandas não previstas e urgentes que requeiram decisões imediatas.

Para tanto, na elaboração do planejamento do setor, faz-se necessária a retomada de um ponto anteriormente abordado neste trabalho, a descentralização. Incluindo essa prática no planejamento setorial, a equipe gestora contaria com uma maior fluidez no desempenho das atividades do setor, bem como oportunizaria uma distribuição mais equânime das tarefas.

Santos (2006) conceitua a descentralização no setor público como o poder de atribuir a outrem poderes de administração. Para o autor, “[...] A descentralização administrativa no setor público tem como fundamento o poder de atribuir a outrem poderes de administração” (SANTOS, 2006, p. 48). Nessa ótica, a descentralização de atividades na SEE/MG, prevista na Lei Delegada nº 180/2011 e no Decreto nº 45.849/2011, confere poderes aos gestores de suas diversas unidades para que estes exerçam a suas atribuições respaldadas em um poder institucional e legal. Portanto, delegar a outrem as atividades que são da sua responsabilidade é uma

das condições para que a administração pública possa atender eficazmente suas demandas.

Ainda na linha da centralização *versus* descentralização:

Nas organizações públicas, as ordens são escritas e as instruções normalmente são elaboradas a partir de resoluções, normas, atas ou regulamentações. Contudo, essas ordens e instruções respeitam um grau de centralização ou de descentralização da direção. A centralização é desejada quando o administrador quer exercer controle direto e maior sobre as atividades. **Se preferir a descentralização, o administrador estará dando maior confiança a seus subordinados, além de condições para serem mais criativos.** [...] Nas organizações públicas atuais, a ideia é descentralizar ao máximo as decisões, em decorrência da diminuição do tempo gasto nas operações e da busca por melhor relacionamento com o cidadão [...] (SANTOS, 2006, p. 53, grifo meu).

No Quadro 2, Santos (2006) busca inspiração em Chiavenato (1993) para ilustrar a diferença básica entre descentralização e centralização:

Quadro 2 – Descentralização *versus* centralização

Descentralizada	Centralizada
Alto grau de delegação de tarefas, poder e autoridade.	Alto grau de retenção de poder, tarefas e autoridade.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Mackron Books, 1993 apud SANTOS, 2006, p. 53.

Retomando os conceitos abordados por Santos (2006) em relação ao planejamento e à organização da gestão, o autor ainda argumenta que planejar e organizar não são suficientes a uma boa gestão, é necessário também um bom direcionamento:

[...] um ótimo planejamento e uma boa organização não são suficientes para uma boa gestão pública. É necessário que haja uma direção que coloque a organização em marcha e execute os planos para atingir os objetivos do governo. (SANTOS, 2006, p. 51)

Assim, faz-se mister que a equipe gestora da SPS se aproprie de todos os meios para planejar, organizar e direcionar a sua prática administrativa, o que

proporcionaria ao setor a possibilidade de atendimento, no nível da excelência, das demandas direcionadas ao mesmo.

Apresentamos, no Quadro 3, sugestões para a organização gerencial do setor, onde enfatizamos: (i) a Gestão dos Recursos Humanos, Tecnológicos e Logísticos; (II) a Equipe Gestora no papel de “maestra” na administração desses recursos; (iii) todas as ações sendo realizadas diariamente; (iv) deve partir dessa equipe gestora a iniciativa de treinar as equipes de colaboradores e dar as orientações que se fizerem necessárias a essas, além de planejar, organizar, direcionar e controlar das atividades pertinentes ao setor, bem como delegar as responsabilidades e o acompanhar o cumprimento das tarefas delegadas; (v) todas estas ações visando a atender satisfatoriamente aos solicitantes do setor para que este busque a excelência na prestação de seus serviços, cumprindo todas as suas atribuições e atento à legalidade de suas ações; e (vi) que todas essas atividades possam ser realizadas durante a carga horária de trabalho dos envolvidos, qual seja dentro das 40 horas semanais de trabalho.

Quadro 3 – Sugestões para a organização gerencial da SPS-Assessoria

O QUÊ?	Gestão dos Recursos Humanos, Tecnológicos e Logísticos da SPS
QUEM?	Equipe Gestora da SPS
QUANDO?	Diariamente
COMO?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Orientando e Treinando os Recursos Humanos e cobrando resultados.</li> <li>2- Planejando, Organizando, Direcionando e Controlando as atividades pertinentes ao setor.</li> <li>3- Delegando responsabilidades e acompanhando seu cumprimento.</li> </ol>
POR QUÊ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Para atender satisfatoriamente aos seus solicitantes.</li> <li>2- Ser um setor de excelência.</li> <li>3- Atender as determinações Legais.</li> <li>4- Cumprir com todas as atribuições do setor.</li> </ol>

QUANTO?	Oito horas por dia, todos os dias da semana.
---------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entende-se que as sugestões apresentadas no Quadro 3 podem contribuir para uma prática gestora eficiente, colaborando, também, com a organização das ações cotidianas da equipe responsável pelo gerenciamento da Superintendência de Pessoal (SPS), fazendo, assim, com que o setor possa ser referência para os demais setores da SEE/MG. A ideia é que a excelência e a qualidade do serviço prestado possam ser a tônica, proporcionando eficácia e eficiência na realização das atividades inerentes ao seu campo de atuação.

A seguir, apresentamos “Protocolo de Ações”, que constitui um conjunto de sugestões para a equalização dos problemas identificados nesta pesquisa, assim como para uma maior dinamização dos procedimentos administrativos adotados na SPS. Ou seja, sugestões para o combate dos problemas e para uma melhor reorganização do setor.

### **3.3 Protocolo de Ações**

Após a apresentação das sugestões concernentes ao papel do gestor, para que se vislumbre a melhor maneira para a implementação de uma gestão voltada para o atendimento eficiente das demandas da Superintendência de Pessoal e para que o planejamento das ações prevaleça ante a improvisação, apresentamos, nas seções a seguir, as propostas de ação que pretendem uma melhoria organizacional do setor.

Para que se desenvolva, por parte da equipe gestora a SPS, uma gestão pautada no conhecimento organizacional pleno, faz-se necessário que se tenha o controle de todas as atividades pertinentes ao setor, bem como que sejam conhecidas as potencialidades e os limites de seus servidores. Sendo assim, a primeira proposta refere-se à melhoria do sistema de triagem dos processos que chegam à SPS. Ao receber as demandas, se faz necessário que, na triagem inicial, sejam levadas em consideração todas as informações necessárias à identificação dos processos recebidos, sendo estes registrados em uma planilha, que foi

apresentada na seção 3.3.2.1. Com isso, ter-se-á o “mapa” de todos os documentos existentes no setor.

Com este cadastramento dos processos, o gestor teria clareza do volume de trabalho a ser executado, podendo, inclusive, definir prioridades. Nas seções seguintes, apresentamos propostas para a implementação de ações que serviriam de instrumentos de gestão capazes de melhorar o desempenho organizacional da SPS-Assessoria, quais sejam reorganização dos procedimentos administrativos, controle dos processos recebidos e do quantitativo de processos remanescentes de um ano para outro, aplicação mais contundente da proposta de descentralização estabelecida na legislação e o treinamento das equipes da SPS-Assessoria e das SREs.

Todas essas propostas visam a dotar a gestão da SPS de instrumentos capazes de facilitar o desempenho das atividades executadas no setor. Vale destacar também que, para se obter sucesso nas ações propostas, é necessário que o serviço de protocolo da SPS-Assessoria execute com qualidade as suas atribuições.

Iniciamos o Protocolo de Ações com a Ação 1, que se refere às propostas para melhorar a Triagem Inicial dos Processos recebidos na Superintendência de Pessoal, sendo detalhadas nas seções seguintes as outras propostas referentes às ações que visem a melhorar o desempenho organizacional da SPS-Assessoria.

### 3.3.1 Ação 1: Recebendo Demandas – Triagem Inicial dos Processos na SPS-Assessoria, recebidos de outros Órgãos/Setores

O recebimento de demandas pela SEE/MG é realizado dando-se entrada do processo físico em dois sistemas: Sistema Integrado de Protocolo – SIPRO e Sistema de Informação da Gestão Eletrônica de Documentos – SIGED. Para essa entrada, é necessário que os processos tenham sido cadastrados nos citados sistemas pelos órgãos/setores de origem. Caso contrário, o órgão receptor – no caso, a SEE/MG – realizará o seu cadastramento, sendo gerado o seu número de identificação e realizado, conseqüentemente, o seu recebimento virtual nos referidos sistemas de protocolo.

Esse procedimento é realizado nos expedientes físicos que são enviados à SPS-Assessoria por malote ou por correios. Além desses expedientes físicos, em papel, recebem-se no setor, expedientes via correio eletrônico (*e-mail*). Estes devem ser impressos para serem cadastrados no SIPRO e no SIGED e, em seguida, distribuídos aos servidores responsáveis por proceder à resposta daquele assunto.

No caso da SPS-Assessoria, o serviço de triagem, para dar recebimento tanto físico quanto virtual (SIPRO e SIGED) dos processos, é realizado por servidores lotados no setor, que, após recebimento, repassam-nos à chefia para que esta, após colocar o seu visto em cada um dos processos, proceda à distribuição destes aos servidores responsáveis por dar a resposta (analistas e técnicos) ao setor solicitante.

De posse dos processos, analistas e técnicos da SPS-Assessoria procedem à análise, execução e encaminhamento daqueles aos solicitantes. Antes de efetuar o encaminhamento do processo ao solicitante, o servidor da SPS-Assessoria responsável por processar o atendimento da demanda deve solicitar conferência da chefia no que tange à resposta a ser enviada. Após a conferência, a chefia assinará o Ofício de encaminhamento junto com o analista/técnico respondente, que irá solicitar ao servidor responsável pelo serviço de protocolo a realização dos trâmites necessários para enviar as respostas/documentos ao solicitante, quais sejam: envelopar e endereçar, incluir o envio no SIPRO e no SIGED, arquivar uma cópia física no arquivo do setor e enviar ao setor responsável pelo envio do malote e/ou postagem nos correios (Protocolo Geral da SEE/MG), que providenciará a sua expedição ao Órgão/Setor solicitante, utilizando o modo de envio pertinente em cada caso.

O serviço de protocolo da SPS-Assessoria realiza os procedimentos de “dar recebimento” nos processos enviados ao setor de forma mecânica, ou seja, é dado recebimento em todos os processos recebidos sem verificar se estão endereçados à SPS-Assessoria e se o assunto abordado nesses é relativo às tarefas pertinentes ao setor. Não é rara a entrada de processos na SPS-Assessoria pertencentes a outros setores da SEE/MG, e até mesmo pertencentes a outras secretarias, sem que o serviço de protocolo perceba. Nesse caso, o engano só é identificado, na maioria das vezes, quando o expediente é conferido pelo técnico/analista que vai analisá-lo, e o técnico deverá responder ao solicitante, por meio de Ofício ou Memorando, que aquele servidor não pertence ao Quadro de Pessoal da SEE/MG, ou que aquele assunto não é da competência da SPS-Assessoria. Vale esclarecer que todo esse

procedimento de resposta demanda tempo, às vezes, até maior do que o tempo gasto para responder sobre um assunto da responsabilidade da SPS-Assessoria.

Destaca-se, em alguns processos, mesmo identificando-se que se refere a servidor vinculado a uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino e que estas têm condições para efetuar a resposta ao solicitante, por opção da chefia do setor, o processo fica retido para ser respondido por um dos servidores da SPS-Assessoria, o que contribui para a acumulação de atividades/documentos no setor.

Diante desse quadro, entende-se que o serviço de protocolo da SPS-Assessoria poderia contribuir positivamente na redução do acúmulo de processos no setor desde que realize procedimentos que possibilitem uma organização eficiente das suas atribuições. Ou seja, que se proceda a uma triagem detalhada dos expedientes que chegam ao setor objetivando a verificação dos assuntos e se tais expedientes são, de fato, da responsabilidade da SPS-Assessoria. Caso contrário, que se possam criar mecanismos para a sua devolução imediata, sem a necessidade de serem analisados por outros servidores e/ou pela chefia do setor. Desta feita, entende-se que, com essas ações, o serviço de protocolo pouparia os técnicos e analistas da SPS-Assessoria de trabalhos que não são de sua competência, ou seja, análise e/ou conferência de processos/documentos destinados a outros setores/secretarias, que chegam por engano no setor.

Apresentamos no Quadro 4, sugestões para a dinamização dos procedimentos relacionados à Triagem Inicial de documentos na SPS-Assessoria (Serviço de Protocolo) como um dos instrumentos para diminuir o acúmulo de processos no setor que será efetivado, organizando de forma mais eficiente as tarefas ali desempenhadas. Acredita-se que as propostas apresentadas no Quadro 4 possam inibir, em parte, a centralização de processos no setor porque, caso algum desses processos não se refira a assunto pertinente à SPS-Assessoria, ou se forem processos destinados a outros setores/secretaria que, por engano, foram direcionados à SPS-Assessoria, o serviço de protocolo os devolverá, sem a necessidade de repassá-los a um dos técnicos/analistas para que este realize a devolução do expediente, evitando, assim, o trâmite desnecessário do expediente no setor.

Os custos das ações sugeridas a seguir serão mensurados, na maioria das vezes, em horas de trabalho dos trabalhadores, por não envolverem diretamente valores financeiros, devido ao fato de que o trabalho seria realizado com os

trabalhadores pertencentes ao setor corresponde a um custo que já é fixo para a SEE/MG. Além disso, ainda que o serviço de protocolo da SPS-Assessoria seja composto por três servidores com carga horária diária de trabalho de sete horas, não seria necessário, a princípio, o aporte de mais funcionários, apenas uma reorganização das tarefas.

Assim, as ações relacionadas à triagem inicial dos processos que chegam à SPS a serem realizadas pelo serviço de protocolo do setor. São elas: 1- Recebimento dos Processos – Triagem Inicial: esta ação refere-se ao recebimento de todos os processos que chegam à SPS-Assessoria. 2 - Os servidores do setor de protocolo da SPS-Assessoria deveriam receber todos os processos que chegam ao setor. 3- Esta tarefa deveria ser executada diariamente por estes servidores. 4- Após o recebimento dos documentos, os servidores do serviço de protocolo deveriam: a) verificar detalhadamente cada processo, identificando se este é relativo a assunto da SPS-Assessoria; b) em caso positivo, dar recebimento no SIPRO e no SIGED, lançar em uma planilha específica e distribuir diretamente ao analista/técnico responsável para a sua análise e resposta; e c) caso o processo se refira a assunto que não diz respeito à SPS-Assessoria ou que esteja endereçado a outro setor/secretaria, devolver imediatamente ao remetente. 5- Essas ações visam a dinamizar o atendimento do setor aos solicitantes e, assim, diminuir o número de processos no setor. 6- A realização dessas ações não traria custos adicionais ao setor, pois elas seriam executadas por servidores lotados na SPS-Assessoria aptos a realizar as tarefas afeitas ao serviço de protocolo, dentro do seu horário de trabalho.

No Quadro 4, são descritas as ações propostas para a organização das atividades desempenhadas pelos servidores do serviço de protocolo da SPS-Assessoria.

Quadro 4 – Ações relacionadas à Triagem Inicial dos Processos que chegam à SPS/Assessoria – Serviço de Protocolo

O QUÊ?	Recebimento dos Processos que chegam à SPS-Assessoria – Triagem Inicial.
QUEM?	Servidores do Serviço de Protocolo da SPS-Assessoria.
QUANDO?	Diariamente.
	1- Verificando detalhadamente cada processo se o mesmo é relativo a



COMO?	assunto do setor. 2- Em caso positivo, dar recebimento no SIPRO e no SIGED, lançar em uma planilha própria separando por assunto e por data e, distribuir diretamente ao colaborador responsável na sua análise e resposta. 3- Em caso negativo, devolver ao remetente.
POR QUÊ?	Para dinamizar o atendimento do setor aos solicitantes e diminuir o número de processos na SPS-Assessoria que não pertençam a esta.
QUANTO?	Três servidores trabalhando 7 (sete) horas/dia, ou seja, 21 (vinte e uma) horas/dia de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a realização das ações propostas no Quadro 4, é necessária a utilização, pelos servidores, do serviço de protocolo de uma maior atenção em relação aos detalhes dos documentos que chegam ao setor para que se proceda a uma triagem pormenorizada, detectado eventuais enganos de envio, como, por exemplo, quando se tratar de processos que foram expedidos para outros órgãos e que, por engano, foram direcionados para a SPS-Assessoria.

### 3.3.2 Ação 2: Reorganização dos Procedimentos Administrativos adotados na Superintendência de Pessoal (SPS)

Nesta seção, apontamos sugestões para reorganizar os procedimentos administrativos adotados na Superintendência de Pessoal, almejando a excelência organizacional.

O setor não se encontra em um caos organizacional, entretanto entende-se que é possível melhorar o atendimento das demandas prestadas. Conforme já pontuado neste trabalho, o sucesso organizacional, com atendimento de forma eficaz e eficiente de suas demandas, requer de seu gestor o planejamento de suas ações, estabelecendo metas, objetivos e prioridades. Sendo o gestor o maestro da organização, cabe a ele estudar as melhores maneiras para a realização de um trabalho que satisfaça a “clientela” a ser atendida. No caso da SPS, onde a demanda por atividades relativas à administração de pessoal é diária e em grande volume, cabe à equipe gestora estar sempre preparada e vigilante para atender eficazmente as demandas direcionadas ao setor. Para isso, faz-se necessário

estabelecer o emprego de ferramentas que facilitem o trabalho de seus trabalhadores. Nesse sentido, a organização detalhada das tarefas poderia facilitar a atuação do setor desde que essa organização de atividades seja pensada para facilitar a execução das atividades.

A reorganização dos procedimentos administrativos que está sendo proposta neste trabalho vai além de se organizarem papéis e se definir um ordenamento. Essa reorganização diz respeito, acima de tudo, à forma de pensar o setor como uma organização para depois agir sobre suas atribuições, ou seja, primeiro planejar para em seguida executar eficazmente as suas atividades. Nessa perspectiva, a reorganização dos procedimentos administrativos adotados na Superintendência de Pessoal inicia-se no recebimento dos processos pelo serviço de protocolo, que faria a triagem desses anotando todas as informações que lhes são pertinentes.

Tendo uma visão do todo, o gestor poderia definir prioridades, assim como poderia distribuir de forma equânime os processos entre seus trabalhadores. Também cabe à SPS prestar orientações e treinamentos referentes à administração de pessoal às SREs. Sendo assim, essas atividades deveriam estar inseridas no planejamento das atividades a serem executadas pelo setor.

Em relação ao planejamento setorial, faz-se necessário que este seja elaborado a cada ano, sendo que, ao final de cada exercício, se possa verificar o que foi efetivamente cumprido e analisar os motivos pelo não cumprimento de parte do planejado, caso aconteça. Nesse caso, o serviço remanescente deveria ser prioritário no planejamento do ano seguinte.

Para a reorganização eficiente dos procedimentos administrativos, além do controle sistematizado a ser realizado pelo serviço de protocolo, por meio da melhoria da triagem inicial dos processos, sugerimos: **(i) controle eficaz dos processos recebidos, (ii) maior clareza de quantitativo dos processos remanescentes ao final de cada ano e (iii) a descentralização de procedimentos para as SREs referentes àquelas atividades que fazem parte das competências dessas constantes na legislação**, quais sejam Decreto nº 45.849/2011 e Lei Delegada nº 180/2011.

Assim, detalhamos nas seções seguintes sugestões dos passos a serem dados para efetivar a reorganização dos procedimentos administrativos adotados na Superintendência de Pessoal.

### 3.3.2.1 Controle de Processos recebidos na SPS-Assessoria, Quantitativo dos Processos remanescentes de um ano para outro e, Aplicação da Proposta de descentralização estabelecida na legislação

O serviço de protocolo é a porta de entrada das atividades a serem executadas pela Superintendência de Pessoal (SPS), pois está a cargo das pessoas designadas para esse serviço – o recebimento de todas as demandas enviadas à SPS.

Conforme já pontuado, o serviço de protocolo da SPS necessita se organizar de forma mais objetiva para que se tenha uma visão ampla de todas as demandas existentes no setor. Como sugestão para iniciar a organização dos documentos que chegam na SPS-Assessoria, apresentamos o Quadro 5. Neste Quadro, constam os dados necessários para identificação dos processos existentes, inclusive o quantitativo desses documentos/processos e o tempo que cada um deles fica no setor aguardando parecer. Através das datas de entrada e saída do processo na SPS-Assessoria, pode-se verificar o período em que esse ficou parado no setor para ser analisado e devolvido ao solicitante. Como forma ilustrativa para o entendimento das informações que alimentariam o referido Quadro 5, este foi preenchido com informações fictícias.

Quadro 5 – Identificação dos Processos/Documentos constantes na SPS-Assessoria aguardando análise

PROTOCOLO		ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO		ASSUNTO	DATAS NA SPS	
SIPRO	SIGED		NOME	MASP		Entrada	Saída
0152-359-1261-2013-2	00143269-1261-2013	SRE Sete Lagoas	José João da Silva	123.789-2	Acerto do 5º Quinquênio	05.02.13	02.04.14
0113-423-1261-2013-1	00154627-1261-2013	Justiça de 1ª Instância – 3ª Vara de Família	Maria José Almeida	328.520-1	Pensão Alimentícia	15.08.13	01.09.13
0245-147-1261-2014	03458917-1261-2014	IPSEMG	Pedro Paulo Fonseca	689.329-0	Certidão para atualizar pensão	20.08.13	12.07.14

Fonte: Arquivo SPS – Criação: Landson Campolina / Paulo Nascimento – Adaptado pelo autor.

Esclarece-se que um quadro similar ao apresentado já é utilizado na SPS-Assessoria para o cadastramento de alguns processos. Entretanto, esse é subutilizado, pois não abrange a totalidade dos documentos existentes no setor, além de não ser utilizado por todos os servidores que ali trabalham. No Quadro original, foram realizadas algumas adaptações para se chegar ao Quadro que propomos, no qual se sugere que neste sejam efetuados todos os registros dos processos existentes no setor pelo serviço de protocolo. Assim, cada documento existente no setor poderia ser localizado com facilidade, além de se poder verificar por quanto tempo o mesmo ficou parado aguardando solução.

O Quadro que serviu de base para este que ora apresentamos como proposta é utilizado por parte dos técnicos/analistas para efetuarem o cadastramento dos processos que estão sob sua responsabilidade. Ao realizarmos as adaptações que julgamos necessárias, a intenção foi adaptá-lo para que fosse adotado pelo serviço de protocolo a fim de cadastrar os documentos que chegam ao setor. Desta feita, aproveita-se de forma mais abrangente uma ideia positiva existente no setor.

Ao conter informações gerais sobre os processos existentes na SPS-Assessoria, o gestor poderia ter uma visão do todo, ou seja, poderia saber, a qualquer momento, o número dos processos existentes no setor, a natureza (assunto) desses e quanto tempo tais processos permanecem parados aguardando análise. Portanto, as informações contidas no Quadro poderiam se constituir em mais uma ferramenta de gestão organizacional, pois, o gestor do setor poderia, a qualquer momento, ter uma visão do montante dos processos existentes na SPS-Assessoria.

A seguir, apresentamos, de forma detalhada, as propostas de ações na implementação do cadastramento dos processos/documentos existentes na SPS-Assessoria para análise pelos servidores do serviço de protocolo: 1- Cadastramento dos Processos existentes na SPS-Assessoria: esta ação refere-se ao cadastramento de todos os processos existentes na SPS-Assessoria. 2- Tarefa a ser executada pelos servidores do serviço de protocolo. 3- Tarefa executada diariamente por esses servidores. 4- Os dados referentes a todos os processos deveriam ser inseridos em planilha específica (Quadro 5), sendo dada baixa nestes quando retornarem

analisados e endereçados aos solicitantes. 5- Assim, o serviço de protocolo teria o controle de todos os processos enviados ao setor. 6- A realização dessas ações também não traria custos adicionais ao setor, pois, conforme detalhado na Ação 1, elas também seriam realizadas pelos servidores da SPS-Assessoria responsáveis pelas tarefas do serviço de protocolo, dentro do seu horário de trabalho.

Assim, apresentamos no Quadro 6 as ações relacionadas ao cadastramento dos processos que estão sob a responsabilidade da Superintendência de Pessoal aguardando análise.

Quadro 6 – Ações relacionadas ao Cadastramento dos Processos/Documentos existentes na SPS-Assessoria, aguardando análise.

O QUÊ?	Cadastramento dos Processos existentes na SPS.
QUEM?	Servidores do Serviço de Protocolo da SPS-Assessoria.
QUANDO?	Diariamente.
COMO?	1- Inserindo na planilha (Tabela 10) todos os processos existentes no setor. 2- Dando baixa nos processos a medida em que, forem sendo analisados e liberados pelos analistas para envio aos solicitantes.
POR QUÊ?	Para controle interno das demandas existentes no setor.
QUANTO?	Três servidores, totalizando 21 horas de trabalho/dia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ações propostas no Quadro 6 seriam realizadas pelos três servidores responsáveis pelo serviço de protocolo da SPS-Assessoria, sem a necessidade, a princípio, de se alocarem outros servidores para auxiliá-los.

Quanto ao quantitativo de processos remanescentes de um ano para outro na SPS-Assessoria, no início de cada ano, o setor deveria apurar quais processos continuam pendentes aguardando análise e verificar, junto aos analistas responsáveis pelo encaminhamento das respostas, os motivos que levaram ao não atendimento daqueles. Essa apuração poderia ser realizada “filtrando-se”, no Quadro 5, aqueles processos que estão com a data de saída em aberto. Com esta simples ação, é possível identificar o quantitativo desses processos e também o assunto de cada um deles, além da informação sobre qual analista está com o processo. Após identificados, esses processos deveriam constituir o rol de processos prioritários, passando a ter preferência de análise, no ano seguinte, sobre

os novos processos. Vale ressaltar que um determinado processo fica pendente, aguardando análise no setor por vários motivos, entre os quais destacamos:

- a) a falta de dados no setor para se prestarem as informações solicitadas e neste caso, a SPS deverá solicitar a terceiros (outros setores), o fornecimento de dados complementares;
- b) o excesso de demandas direcionadas à SPS-Assessoria em um determinado momento, sobrecarregando o setor, que tem um número reduzido de colaboradores/analistas;
- c) a postura centralizadora da chefia, retendo no setor demandas que poderiam ser direcionadas à SRE de origem do servidor em questão.

Entende-se que, sendo a SPS um setor que recebe um expressivo número de demandas, é de se esperar que existam processos remanescentes de um ano para outro. Entretanto o setor pode e deve buscar alternativas para que o quantitativo desses processos esteja dentro do aceitável, ou seja, que essa sobra de um ano para outro seja composta por processos que adentraram ao setor no mês de dezembro, por exemplo.

Entre as alternativas a serem propostas para a diminuição dos processos/documentos pendentes no setor, é possível aplicar a proposta de descentralização sugerida na Lei Delegada nº 180/2011 e no Decreto nº 45.849/2011, qual seja descentralizar os processos para os setores responsáveis pelos mesmos – no caso, enviar para as Superintendências Regionais de Ensino os expedientes relativos a servidores lotados em unidades jurisdicionadas ao seu campo de atuação.

Assim, em relação à aplicação da proposta de descentralização estabelecida na legislação, reafirmamos que o proposto na legislação que trata da delegação de competências da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), isto é, na Lei Delegada nº 180/2011 e no Decreto nº 45.849/2011, deve ser colocado em prática para que se possa agilizar o cumprimento das demandas direcionadas à SPS-Assessoria.

Conforme detalhado no capítulo 1, de acordo com o Decreto nº 45.849/2011, cabe às Superintendências Regionais de Ensino (SREs) gerenciar os procedimentos

administrativos e financeiros concernentes a servidores lotados em uma das unidades jurisdicionadas à SRE. Assim, diz o referido Decreto nº 45.849/2011:

[...] os procedimentos administrativos e financeiros relativos a servidores lotados na sede das SREs e em unidades escolares a elas jurisdicionadas, são descentralizados, ficando sob a responsabilidade das Superintendências Regionais de Ensino a gestão de tais procedimentos. (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Portanto, reafirma-se que a proposta de descentralização prevista na legislação pertinente à temática, além de ser parte integrante de um dispositivo legal, se constitui em condição para a implementação de pressupostos que oferecem o emprego da qualidade no serviço prestado pela SPS-Assessoria e no atendimento eficiente de suas demandas. Visando a propor sugestões para uma melhor padronização das atividades executadas na SPS-Assessoria, apresentamos, nas seções que se seguem, a ação relacionada ao treinamento das equipes da SPS-Assessoria e das SREs. Com essa ação, objetivamos dotar o setor dos meios para que seus trabalhadores possam realizar um trabalho de mais qualidade e com uma consequente diminuição da incidência de erros na sua execução.

### **3.4 Ação 3: Treinamento das Equipes**

A capacitação dos trabalhadores se constitui em um dos pressupostos para a realização de um trabalho pautado pela qualidade. Treinar as equipes é a garantia de uma padronização das tarefas, aliada à minimização da incidência de erros e, conseqüentemente, o aperfeiçoamento do modo de fazer.

Gil (2001) defende a necessidade, por parte das organizações, de desenvolver/capacitar os seus recursos humanos com a finalidade de oferecer um serviço/produto de mais qualidade e, portanto, sendo mais eficiente no seu modo de fazer:

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não

apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas. (GIL, 2001, p. 118-119)

O mesmo autor ainda pondera sobre a necessidade de se analisarem as pessoas para verificar a necessidade de treinamentos. A esse respeito, enfatiza:

A análise das pessoas consiste em verificar em que medida os empregados dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. (GIL, 2001, p. 127)

Desse modo, acredita-se que o desenvolvimento profissional dos colaboradores proporciona à organização a prestação de um serviço cada vez melhor, oferecendo, assim, aos “clientes” uma melhor satisfação pelo serviço recebido. Nesse sentido:

O desenvolvimento de Recursos humanos consiste na potencialização dos talentos reunidos pela organização, por meio de programas de treinamento, desenvolvimento de equipes, cursos, mentoreamento e outras modalidades de educação no trabalho. (COSTIN, 2010, p. 162)

Portanto, entende-se que treinar as equipes de trabalho se faz necessário para o aprimoramento do setor e para que se ofereça qualidade no serviço prestado. Ainda segundo Costin, o desenvolvimento de recursos humanos por meio de treinamentos, “[...] tem forte relação com os outros subsistemas de gestão de pessoas” (COSTIN, 2010, p. 162), envolvendo outras atividades, tais como:

- Integrar os novos colaboradores na organização, passando-lhe conhecimentos, contatos e socializando-o na cultura organizacional estabelecida;
- Preparar funcionários para o desempenho de novos cargos;
- Oferecer a possibilidade de acesso aos conhecimentos demandados;
- Complementar conhecimentos, habilidades e atitudes identificados como insuficientes em avaliações de desempenho;
- Melhorar o espírito de time, o clima e a integração;
- Identificar talentos ou competências ausentes nas equipes de trabalho [...] (COSTIN, 2010, p. 162-163)



Entende-se que a realidade do serviço público não é diferente da do privado, no sentido de que o treinamento das equipes se faz necessário para o oferecimento de um serviço de qualidade e, assim, o atendimento das expectativas dos solicitantes. Novamente, Costin salienta que é importante a capacitação dos colaboradores, mas explica que:

[...] ao se planejar um processo de capacitação dos servidores, é importante separar o que é de interesse pessoal de um funcionário, desvinculado da missão do órgão ou da Administração Pública, daquilo que complementa conhecimento e habilidades da unidade. (COSTIN, 2010, p. 163)

Assim, é importante que a organização tenha bem claros os objetivos dos treinamentos propostos, que estes sejam pensados e planejados como forma de aprimoramento profissional dos trabalhadores, impactando positivamente no rendimento organizacional e no atendimento de suas demandas. Como defende Gil, “[...] Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização” (GIL, 2001, p. 121).

Em relação à Superintendência de Pessoal (SPS), treinar as equipes tanto da própria SPS-Assessoria quanto das SREs no que tange aos procedimentos de gestão de pessoal é condição para que os procedimentos administrativos dos assuntos inerentes aos seus universos de atuação sejam padronizados, conferindo qualidade nas informações prestadas e rapidez no retorno destas aos demandantes. Os treinamentos propostos devem ser capazes de modificar hábitos e atitudes dos treinandos, proporcionando-lhes, além da capacitação para o trabalho cotidiano, a busca de novas e exitosas alternativas no desempenho de suas atribuições. Desse modo, os treinamentos devem atender uma das competências defendidas por Gil.

[...] Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. (GIL, 2001, p. 121-122)

Entretanto, entende-se que não basta apenas treinar os trabalhadores para a realização das atividades afeitas à organização e/ou ao setor, faz-se necessário

avaliar em que medida os treinamentos estão sendo eficazes, cumprindo, portanto, com o propósito a que foram planejados. Gil aponta para a necessidade de se avaliar o resultado dos treinamentos para verificar os seus efeitos na organização. Nesse sentido, diz o autor:

A avaliação em nível de resultados tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. Constitui, naturalmente, atividade bastante complexa, pois é muito difícil separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades. (GIL, 2001, p. 142)

Entende-se que verificar a eficácia dos treinamentos, assim como se os propósitos da organização com essa prática foram bem-sucedidos, se constitui em tarefa das mais complexas. Entretanto entende-se também que não há que se falar em qualidade organizacional sem que se contemplem no planejamento da organização os momentos para a capacitação de seus trabalhadores sob pena desses perderem a capacidade de aprimorar o seu modo de fazer, bem como de uma conseqüente perda de qualidade na execução das tarefas inerentes às suas atividades laborais.

Nas seções seguintes, são detalhadas as sugestões para a implementação de cursos de treinamentos das equipes, sendo apresentado o esboço dos cursos com a indicação de seu formato, quem irá ministrar, os custos e a carga horária e frequência em que deve acontecer. Enfim, foi apresentada uma síntese do desenho dos cursos de capacitação das equipes da SPS-Assessoria e das SREs.

#### 3.4.1 Equipe da Superintendência de Pessoal (SPS)

Para que se obtenham resultados satisfatórios no atendimento das demandas relativas à gestão de pessoal pela Superintendência de Pessoal e pelas Superintendências Regionais de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, se faz necessário que os treinamentos das equipes se iniciem pela equipe da SPS-Assessoria. Esta equipe, bem preparada, poderia: orientar, capacitar e treinar as equipes das SREs para que, juntas, possam trabalhar em uníssono, ou seja, possam falar a mesma linguagem e, assim, eliminar falas contraditórias que causam dúvidas e que requeiram esclarecimentos por parte dos órgãos/setores solicitantes.

Visando ao entendimento das ações relacionadas à capacitação / treinamentos da equipe da SPS-Assessoria no que tange aos procedimentos administrativos concernentes à gestão de pessoal, apresentamos detalhadamente as propostas na implementação de tais ações: 1- Capacitar e treinar a Equipe da SPS-Assessoria visando a dotar os trabalhadores do setor de informações e procedimentos capazes de trazer mais qualidade para as tarefas executadas. 2- Essa capacitação deveria ser realizada pelas chefias e pelos próprios servidores do setor (SPS-Assessoria). 3- Essa ação deveria ser realizada semanalmente, por meio de leituras e análises dos documentos divulgados pelos setores hierarquicamente superiores, referentes à gestão de pessoal, e, semestralmente, nos meses de março e setembro de cada ano. 4- Para a realização dessas atividades de capacitação e treinamentos, deveria reunir, no setor, seus trabalhadores para a realização de leituras e estudar as novas orientações advindas dos setores hierarquicamente superiores. Deveria também elaborar material (apostilas) com todas as informações pertinentes às atribuições do setor para que se possa analisar e estudar o material produzido e, assim, se auto capacitar e preparar o treinamento das equipes das SREs. 5- Essas atividades deveriam ser realizadas por duas horas/semana e por dois dias por semestre em local previamente agendado para esse fim, sem a alocação de recursos financeiros adicionais devido ao fato de que tais atividades aconteceriam nas dependências da SEE/MG no horário de trabalho dos servidores, evitando-se, assim, gastos adicionais para a realização das capacitações/treinamentos.

Desta feita, apresentamos, no Quadro 7, o esboço de como se daria a capacitação da equipe da SPS-Assessoria em relação aos procedimentos administrativos concernentes à gestão de pessoal:

Quadro 7 – Ações relacionadas à Capacitação/Treinamentos da Equipe da SPS-Assessoria no que tange aos procedimentos administrativos concernentes à gestão de pessoal

O QUÊ?	Capacitar e Treinar a Equipe da SPS-Assessoria.
QUEM?	Chefias e os próprios servidores do setor.
QUANDO?	1- Semanalmente com leitura e análise dos assuntos divulgados pela Administração Pública, referentes à Gestão de Pessoal. 2-Semestralmente: Março e Setembro de cada ano.
	1- Reunindo no setor para realizar as leituras e estudar as novas orientações

COMO?	da SG, do Gabinete da Secretária e da SEPLAG. 2- Confeção de material (apostila) com todas as informações que fazem parte do campo de atuação do setor. 3- Analisando detalhadamente o material produzido como preparação para treinar as equipes das SREs.
POR QUÊ?	Para, primeiramente, se auto capacitar e também preparar a capacitação das equipes das SREs.
QUANTO?	1- Duas horas por semana. 2- Dois dias por semestre. 3- Dois dias por semestre.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ações apresentadas no Quadro 7 visam a preparar a equipe de trabalhadores da SPS-Assessoria para, primeiramente, capacitar, com os servidores trocando informações entre si e com o suporte da chefia. A partir de então, os funcionários do setor poderiam prestar informações seguras que retratam a realidade dos fatos, com qualidade e eficiência aos órgãos/setores solicitantes. Em segundo lugar, para preparar a própria equipe a fim de elaborar os treinamentos a serem ministrados junto às equipes das SREs.

A troca de informações entre os servidores da SPS-Assessoria já é uma prática existente no setor, entretanto essa prática acontece em situações esporádicas, quando algum desses trabalhadores apresenta uma dúvida, ou quando se quer dar publicidade a alguma orientação relacionada a administração de pessoal, oriunda de órgãos/setores hierarquicamente superiores.

Nesse novo formato, pretende-se que a equipe da SPS-Assessoria se reúna com mais frequência para analisar todas as novidades surgidas na semana, socializando suas dúvidas e suas percepções para, juntos, dirimirem suas dificuldades de entendimento e, assim, contribuírem com os seus entendimentos para esclarecer as dúvidas dos colegas.

### 3.4.2 Equipes das Superintendências Regionais de Ensino (SREs)

A capacitação e os treinamentos das equipes das Superintendências Regionais de Ensino (SREs), no que tange às tarefas relacionadas à gestão de pessoal e, mais especificamente aos procedimentos administrativos de pessoal, é a

segunda parte da preparação das equipes para realizarem um trabalho integrado, ou seja, para que a SPS-Assessoria e SREs possam dialogar entre si e prestar informações semelhantes quando se tratar de demandas relacionadas ao mesmo assunto.

Entende-se que a fala “única” é condição para eliminar situações contraditórias que geram dúvidas e desconfiança por parte de quem as solicitou. Assim, há de se buscarem os meios para que os diversos setores de uma mesma organização, no caso, SPS e SREs, como setores da SEE/MG, trilhem por esse caminho, e, dessa maneira, a incoerência, a dúvida e a desconfiança sejam eliminados do processo, proporcionando aos setores/órgãos que demandam à SEE/MG serviços relacionados às informações concernentes à administração de pessoal a satisfação quanto às informações prestadas.

Os treinamentos relacionados a procedimentos administrativos de pessoal a serem ministrados junto às Superintendências Regionais de Ensino, nesta proposta, seriam ministrados pela equipe da SPS-Assessoria, que elaboraria o curso, definindo a frequência com que seriam ministrados e os assuntos a serem abordados.

Entende-se que o universo de assuntos concernentes à administração de pessoal que fazem parte do campo de atuação das SREs é bastante vasto. Para isso, nesta proposta de treinamentos, esse ponto demanda um direcionamento mais específico em relação aos assuntos a serem abordados, evitando-se, assim, a abordagem de temas não pertinentes ao momento e a consequente perda de tempo e de recursos financeiros, assim como o desvio do enfoque pré-estabelecido.

Apresentamos as ações relativas às capacitações/treinamentos das equipes das Superintendências Regionais de Ensino (SREs): 1- Capacitar e treinar as equipes das SREs, visando a dotar seus membros de informações e instrumentos para a realização de um trabalho com qualidade. 2- A capacitação proposta seria realizada pelos servidores da SPS-Assessoria. 3- Os treinamentos seriam realizados semestralmente, nos meses de maio e novembro de cada ano. 4- Seriam realizados por meio do material físico (apostila) elaborado pela SPS-Assessoria e os encontros se dariam nas sedes das SREs localizadas nas seis cidades-polo, conforme identificadas como tal pela SEE/MG, quais sejam:

- Polo Regional Centro, **sede Belo Horizonte**, abrangendo as SREs (Metropolitanas A, B, e C; Conselheiro Lafaiete; Pará de Minas; Ouro Preto; Sete Lagoas e Divinópolis).
- Polo Regional Mata, **sede Ponte Nova**, abrangendo as SREs (Barbacena; Carangola; Juiz de Fora; Ubá; Muriaé; Ponte Nova; São João Del Rei e Leopoldina).
- Polo Regional Norte, **sede Montes Claros**, abrangendo as SREs (Curvelo; Diamantina; Pirapora; Januária; Montes Claros e Janaúba).
- Polo Regional Sul, **sede Varginha**, abrangendo as SREs de (Campo Belo; Caxambu; Itajubá; Passos; Varginha; Pouso Alegre; São Sebastião do Paraíso e Poços de Caldas).
- Polo Regional Triângulo, **sede Uberlândia**, abrangendo as SREs (Ituiutaba; Monte Carmelo; Paracatu; Unaí; Patrocínio; Uberaba; Uberlândia e Patos de Minas).
- Polo Regional Vale do Aço, **sede Governador Valadares**, abrangendo as SREs de (Almenara; Araçuaí; Caratinga; Coronel Fabriciano; Governador Valadares; Teófilo Otoni; Manhuaçu, Nova Era e Guanhães). (MINAS GERAIS, 2014, s/p).

5- Os treinamentos visam a padronizar os procedimentos administrativos referentes à administração de pessoal da SEE/MG, favorecendo a diminuição da incidência de erros e, conseqüentemente, uma maior qualidade nas informações prestadas aos solicitantes. 6- Para a realização dessas atividades, seria necessário deslocar até as cidades-polo os servidores responsáveis pelo treinamento, preferencialmente, em ônibus de carreira, objetivando diminuir custos operacionais. Seriam demandados para a efetivação dos treinamentos dois dias (16 horas) por semestre, em cada uma das seis cidades-polo.

Visando a sistematizar as ações a serem realizadas para que se obtenha uma capacitação eficaz e eficiente das SREs, no que tange aos procedimentos

administrativos de pessoal que estão sob a responsabilidade da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), apresentamos, no Quadro 8, as sugestões de como se dariam os cursos para treinamento das equipes das SREs.

Quadro 8 – Ações relacionadas à Capacitação/Treinamentos das Equipes das SREs, no que tange aos procedimentos administrativos concernentes à gestão de pessoal

O QUÊ?	Capacitar e Treinar as Equipes das SREs.
QUEM?	Equipe composta pelos servidores da SPS-Assessoria (dois servidores em cada treinamento).
QUANDO?	Semestralmente: maio e novembro de cada ano, por um período de 2 anos.
COMO?	1- Elaborando material (Apostila) com todas as informações relacionadas a procedimentos administrativos de pessoal concernentes ao campo de atuação das SREs. 2- Reunindo as equipes das SREs em uma das 6 cidades-polo para que sejam ministrados os cursos de capacitação dessas um local mais próximo à sua realidade. 3- Para cada SER, serão treinados dois servidores.
POR QUÊ?	Para padronizar os procedimentos administrativos referentes à administração de pessoal e, assim, minimizar a incidência de erros e proporcionar mais qualidade nas informações prestadas aos solicitantes.
QUANTO?	16 horas por semestre, divididas em dois dias, para cada grupo de equipes reunidos em uma das 6 cidades-pólos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A proposta de levar os cursos de treinamentos das equipes das SREs para as cidades-polo a que cada SRE pertence tem como intuito treinar essas equipes o mais próximo possível das suas realidades e, assim, proporcionar que a capacitação seja mais eficiente, pois, estando o treinando no seu “*habitat*”, este se sentirá mais seguro e poderia recorrer, de forma mais rápida, a casos práticos que fazem parte da sua realidade e existentes no seu local de trabalho. Ao passo que, se os treinamentos forem concentrados na sede da SPS-Assessoria, ou seja, na Cidade Administrativa em Belo Horizonte, tal fato poderia dificultar a apresentação, por parte das SREs, de casos práticos referentes a situações que se apresentaram durante a capacitação.

Entende-se que, ao se tornarem frequentes, os treinamentos surtiriam efeitos bastante positivos, proporcionando à SPS-Assessoria e às SREs a padronização de suas ações e um conseqüente oferecimento de um serviço pautado na qualidade, ou

seja, de forma rápida e segura, satisfazendo, assim, os anseios do público que demanda por seus serviços.

Os treinamentos seriam limitados a dois servidores por SRE visando à diminuição de custos e a uma melhor dinamização dos encontros, pois, com equipes menores, entende-se que se obtêm resultados melhores. Dois servidores da SPS-Assessoria seriam os responsáveis pela condução dos treinamentos, o que se acredita ser um número suficiente de capacitadores devido ao número reduzido de treinandos por cada encontro.

Na seção seguinte, apresentamos duas tabelas, uma contendo a estimativa de custos médios a serem investidos por polo regional (Tabela 9) e outra com a estimativa de custos totais para a realização dos treinamentos nos seis polos regionais (Tabela 10).

#### 3.4.2.1 Custos operacionais para a realização dos cursos de capacitação dos servidores das Superintendências Regionais de Ensino

O levantamento da estimativa dos custos para a realização dos treinamentos dos servidores das 47 SREs foi apresentado pela média dos polos regionais, onde foram apresentados os valores médios das diárias a serem pagas a cada servidor/treinando (para custear despesas com alimentação e hospedagem), bem como os valores médios das passagens de ônibus rodoviário ligando cada cidade de origem do servidor a cidade de destino (sede do polo). Os valores das diárias, que são diferentes, dependendo do destino, foram fornecidos pela Superintendência de Recursos Humanos (SRH) da SEE/MG, em outubro de 2014, e os valores das passagens de ônibus rodoviário foram pesquisados no endereço eletrônico do Departamento de Estradas e Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER/MG), também em outubro de 2014.

Iniciamos a apresentação da estimativa dos custos operacionais para a realização dos treinamentos das equipes das SREs pela Tabela 9<sup>8</sup>, que se refere aos valores a serem gastos, como investimento, para um treinamento/ano dos servidores do Pólo Regional Centro a ser ministrado em Belo Horizonte.

---

<sup>8</sup> Todas as tabelas de custos estão disponibilizadas no apêndice deste trabalho.



Tabela 9: Estimativa de custos para treinamento dos servidores do Pólo Regional Centro (sede Belo Horizonte)

<b>SRE X Cidade Pólo</b>	<b>Passagem: ida e volta</b>	<b>Quantidade / passagens / valor total / passagens</b>	<b>Valor / Diárias</b>	<b>Quantidade (4 diárias) / SRE</b>	<b>Valor total: Passagens / Diárias</b>
Conselheiro Lafaiete X Belo Horizonte	R\$ 70,00	2 (duas) / R\$ 140,00	R\$273,00	R\$1.092,00	R\$1.232,00
Pará de Minas X Belo Horizonte	R\$ 70,00	2 (duas) / R\$ 140,00	R\$273,00	R\$1.092,00	R\$1.232,00
Ouro Preto X Belo Horizonte	R\$ 70,00	2 (duas) / R\$ 140,00	R\$273,00	R\$1.092,00	R\$1.232,00
Sete Lagoas X Belo Horizonte	R\$ 50,00	2 (duas) / R\$ 100,00	R\$273,00	R\$1.092,00	R\$1.192,00
Divinópolis X Belo Horizonte	R\$ 80,00	2 (duas) / R\$ 160,00	R\$273,00	R\$1.092,00	R\$1.252,00
<b>Total</b>	-	10 (dez) / R\$680,00	-	R\$5.460,00	<b>R\$6.140,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 9, foi apresentada a estimativa dos custos totais referentes a cada treinamento. Como, na proposta, referem-se a dois treinamentos a cada ano, e a planilha apresentada corresponde a um treinamento, assim, para que se chegue ao custo anual (dois treinamentos), devemos multiplicar o custo total por dois ou seja,  $R\$6.140,00 \times 2 = R\$12.280,00$  (doze mil, duzentos e oitenta reais), sendo este valor o montante de recursos a ser disponibilizado, por ano, pela SEE/MG, para a realização dos dois treinamentos dos servidores das SREs pertencentes ao Pólo Regional Centro.

Em relação às despesas dos dois servidores da SPS-Assessoria que ministrariam o treinamento e dos servidores das Superintendências Regionais de

Ensino Metropolitanas A, B e C, como o treinamento será realizado na Sede da SEE/MG no Bairro Gameleira, em Belo Horizonte, não haveria custos com o pagamento de diárias e com o pagamento de passagens rodoviárias a esses servidores, pois esses deslocariam normalmente de suas residências para a sede de seu local de trabalho. Lá, seriam transportados para a sede da SEE/MG no Bairro Gameleira por meio de carro Oficial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, sendo esse transporte já utilizado, normalmente, para o deslocamento dos servidores na capital mineira quando convocados para algum evento da SEE/MG. O custo para esse serviço já está incluído no orçamento anual desta secretaria.

A planilha de estimativa de custos apresentada na Tabela 9 refere-se a uma estimativa de gastos com treinamentos dos servidores pertencentes às SREs do polo regional centro que foi utilizada para apresentar a média de gastos por polo regional, não sendo os valores ali representados os mesmos constantes das outras planilhas, dos outros cinco polos regionais disponibilizados para consulta no apêndice desse texto. Esclarece-se também que, aos servidores pertencentes à Superintendência Regional de Ensino aos quais se der o treinamento, não serão pagas diárias para custear hospedagem, alimentação e transporte, pois o deslocamento desses servidores será de suas residências até a sede da SRE, trajeto este que já é normalmente realizados por eles. Quanto aos dois servidores da SPS-Assessoria que ministrariam os treinamentos dos servidores das SREs pertencentes aos cinco polos regionais localizados em municípios diferentes de Belo Horizonte, seriam incluídos para esses servidores, nas planilhas de custos, os valores referentes a diárias e transporte de ônibus para custear suas despesas na cidade onde se realizaria o treinamento.

A seguir, apresentamos, na Tabela 10, um condensado com a estimativa dos custos totais para a realização dos treinamentos dos servidores pertencentes a todas Superintendências Regionais de Ensino, custos estes por semestre e por ano, para serem realizados em 2015.

Tabela 10: Estimativa de custo total para treinamento dos servidores das 47 SREs da SEE/MG a ser ministrado por servidores da SPS-Assessoria nas sedes dos Polos Regionais

Valores Totais	Passagens	Diárias	Passagens/Diárias
Semestre	R\$10.080,00	R\$30.780,00	R\$40.860,00

Ano	R\$20.160,00	R\$61.560,00	R\$81.720,00
-----	--------------	--------------	--------------

<b>Total Geral - Semestre</b>	<b>R\$40.860,00</b>
<b>Total Geral - Ano</b>	<b>R\$81.720,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, com a apresentação da estimativa dos custos para a realização dos treinamentos dos servidores das 47 SREs, referentes a procedimentos administrativos de pessoal, a serem ministrados pelos servidores da SPS-Assessoria, custos estes na ordem de R\$40.860,00 (quarenta mil, oitocentos e sessenta reais) por semestre e, R\$81.720,00 (oitenta e um mil, setecentos e vinte reais) por ano, valores esses de considerável envergadura, por envolver uma expressiva soma de recursos financeiros, espera-se que o aperfeiçoamento do “modo de fazer” de todos os servidores da SEE/MG responsáveis por gestão de pessoal seja uma realidade e que as ações desses servidores estejam imbuídas de qualidade no atendimento de suas demandas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar o caso apresentado nesta dissertação, bem como apresentar propostas por meio de um Plano de Intervenção para dotar a repartição pública pesquisada de instrumentos que viabilizem agregar qualidade na execução de suas atividades, estas considerações finais têm como objetivo apresentar os resultados esperados, a aplicabilidade prática das propostas sugeridas, as possíveis dificuldades na implementação das ações e as estratégias a serem adotadas na efetivação das propostas e na condução e superação das dificuldades apontadas.

Diante da complexidade do tema gestão pública de pessoal, este texto não deve ser entendido como a palavra final em relação ao assunto pesquisado. Fica o convite aos estudiosos da temática abordada para a continuidade dessas reflexões e para a realização de futuras investigações.

A gestão de pessoal na esfera pública deve alinhar-se com a satisfação da comunidade atendida, pelos serviços públicos prestados com qualidade, de forma eficaz e eficiente. Esta pesquisa procurou analisar como se dá o relacionamento institucional entre a Superintendência de Pessoal (SPS) e as Superintendências Regionais de Ensino (SREs), e como se organizam os procedimentos administrativos relacionados à gestão de pessoal entre esses dois setores. Tal análise foi realizada a partir da atuação da equipe gestora da SPS, para, se saber, em que medida o trabalho realizado na SPS-Assessoria influencia as atividades relacionadas à administração de pessoal.

As atividades dos setores envolvidos carecem de padronização, o que acarreta, com frequência, aos órgãos demandantes por seus serviços situações de confrontos de informações ambíguas no trato de questões referentes a um mesmo assunto, pela SPS e pelas SREs.

Ademais o estilo da chefia do setor é centralizador. Essa prática favorece a concentração de atividades de seus trabalhadores, o acúmulo de serviço no setor e a conseqüente ineficácia no atendimento de suas demandas. A partir dessa constatação, a reorganização dos procedimentos administrativos se faz necessária para uma melhor execução das tarefas da SPS-Assessoria. Nesse sentido, espera-se que se possa refletir sobre o modo de fazer do setor, ao mudar hábitos e atitudes, para que se vislumbre a eficiência e a eficácia organizacional. Desse modo, o Plano

de Intervenção construído procurou focar a atuação do gestor. Foram apresentadas algumas sugestões que visam a modificar as percepções e a forma de pensar e planejar a fim de que possa ser alterado o modo de gerir o setor a partir de pressupostos estabelecidos na legislação que regulamenta o funcionamento da repartição pública pesquisada, principalmente no que tange à gestão descentralizada, participativa e compartilhada.

Neste trabalho, procurou-se mostrar quais as ações que o gestor, em particular e seus colaboradores, em geral, deveriam realizar na SPS-Assessoria com o intuito de padronizar o modo de fazer e organizar o setor para que as atividades ocorram de maneira exitosa.

A apresentação das ações de forma detalhada objetiva ser, de maneira sistematizada, um passo a passo para atender, com eficiência as demandas do setor. Assim, espera-se que as atividades correlatas às competências do setor possam ocorrer em sintonia com os anseios de quem demanda por seus serviços, isto é, que tais atividades sejam executadas com qualidade, com vistas a excelência. Nessa perspectiva, apresentou-se um roteiro para a padronização dos procedimentos administrativos da SPS-Assessoria por meio de um protocolo de ações com os caminhos para melhorar a capacidade gestora do setor. Esse roteiro iniciou-se pelas propostas de organização dos processos que chegam à repartição, cuja porta de entrada é o serviço de protocolo. Para tanto apresentamos sugestões no intuito de melhorar a triagem inicial dos processos a fim de que se tenha uma visão da realidade do setor, quanto ao volume de processos existentes e o quantitativo desses documentos que chegam e que saem diariamente. Desse modo, é possível ter clareza da real capacidade produtiva dos colaboradores e da vazão dessas respostas aos solicitantes. Com essa ação, esperam-se resultados melhores do controle do montante de documentos existentes na SPS-Assessoria e organizar melhor a distribuição desses processos entre os trabalhadores do setor. A intenção é que só permaneçam processos que são de seu campo de atuação, sendo devolvidos aos remetentes aqueles que foram enviados por engano ou que não dizem respeito às atividades da repartição.

Toda mudança de hábitos traz como consequência a resistência ao novo. Sendo assim, acredita-se que algumas dificuldades na implementação desse novo controle surgirão. Entre elas, a resistência dos servidores que atuam no serviço de protocolo em cadastrar em planilha específica, todos os processos que chegam e a

sua consequente baixa à medida que as respostas desses retornarem aos solicitantes.

Outra dificuldade prevista é a mudança de paradigma em relação ao estilo centralizador da chefia, pois, nessa nova proposta, os processos que não forem da responsabilidade da SPS-Assessoria devem ser devolvidos imediatamente ao remetente sem que tais processos transitem, desnecessariamente, pelo setor, o que provoca uma situação de gargalo, ou seja, essa prática contribui para acumular processos. Entretanto, acredita-se que os ganhos com essa nova organização do serviço de protocolo sejam expressivos e importantes, o que facilitaria a execução das atividades e contribuiria para que o setor como um todo, possa agregar qualidade no desempenho de suas funções.

Ademais, acredita-se no poder de persuasão e de convencimento da chefia para demonstrar aos servidores que tais ações podem facilitar no curto e no médio prazo, a execução dos serviços. Portanto, um serviço de protocolo organizado, competente e em harmonia com o restante do setor, contribuiria para que todos os trabalhadores possam sentir-se satisfeitos.

O segundo item das propostas refere-se à reorganização dos procedimentos administrativos adotados na SPS-Assessoria. Essa ação tem foco central na figura do gestor da repartição pública, por ser este o sujeito com poderes para tomadas de decisão e o seu principal planejador.

Estando disposta a adotar as mudanças de hábitos e atitudes objetivando a eficácia organizacional, a equipe gestora da SPS e seus colaboradores poderiam almejar bons resultados no atendimento das atividades demandadas à repartição. Além dessa participação da equipe, também podem colaborar para esse objetivo as práticas modernas de gestão, em que o planejamento das ações, a delegação de competências e a descentralização contribuiriam para a padronização das atividades, conferindo eficácia e eficiência ao setor, com a diminuição da incidência de erros.

Desta feita, há de se esperar que o setor possa atingir suas metas, sendo, de fato, um setor de apoio para as Superintendências Regionais de Ensino. Acredita-se que as propostas ora apresentadas para a reorganização da SPS-Assessoria, são factíveis de serem colocadas em prática, pois estão no campo de ação e de decisão da chefia local. Entretanto, por envolver quebras de paradigmas e de mudança da forma de gerenciar, é possível surgirem dificuldades, pois mudar hábitos, crenças,

valores e atitudes requer desprendimento e desejo pelo novo. Tal fato requer também a introspecção do viés “estudioso”, no qual o planejamento e o estudo do momento atual da organização com vistas ao futuro devem prevalecer ante o comodismo e o imprevisto. É de se esperar que a aceitação do novo encontre barreiras dificultadoras que, com habilidades e determinação, poderiam ser superadas.

Para o sucesso das propostas sugeridas, cabe ao gestor à apresentação e divulgação, aos membros de sua equipe, dos pontos positivos que advêm da gestão colaborativa, em que todos deveriam ter clareza que o setor, atingindo a excelência, sendo referência naquilo que faz, oportunizaria aos seus membros ganhos tanto pessoais, pela satisfação do trabalho bem feito e do reconhecimento como profissionais de notório saber, quanto funcionais, devido às chances de progressão na carreira.

O terceiro e último item das propostas de intervenção sugeridas referem-se aos treinamentos da equipe da SPS-Assessoria e das equipes das SREs. Essa ação está focada nas capacitações das citadas equipes com vistas a padronização de procedimentos e ao atendimento – o mais próximo possível de sua plenitude das atividades relacionadas à gestão de pessoal demandadas por diversos setores, tanto internos quanto externos à SEE/MG.

O treinamento, por si só, não garante o sucesso organizacional. É necessário, antes de tudo, que os treinandos estejam dispostos a receber novas orientações e propensos em participar de capacitações fora de suas rotinas cotidianas.

Para que os treinamentos atinjam seus objetivos e melhorem a capacidade produtiva, faz-se necessário que aconteçam em ambiente propício, sejam objetivos, sem delongas, práticos e de acordo com a realidade dos treinandos, que sejam ministrados por pessoas com competência técnica e que sejam viáveis economicamente para a organização. Conforme proposto, seriam capacitados primeiramente os membros da equipe da SPS-Assessoria e, posteriormente, os membros das equipes das SREs. Como os treinamentos visam ao aprimoramento do modo de fazer, espera-se que se obtenham importantes resultados que possibilitem agregar qualidade nas tarefas executadas.

Em relação à equipe da SPS-Assessoria, essa equipe por já possuir um importante nível de conhecimento das atividades correlatas ao campo de atuação do setor, ela possa se aprofundar, a cada dia, o seu nível de conhecimento para que se

constitua em importante apoio para as demais equipes e, assim, possa aplicar na prática seus conhecimentos em prol de um melhor atendimento das demandas direcionadas ao setor. Quanto às possíveis dificuldades para o treinamento da equipe durante e no local de trabalho, cabe ao gestor planejar a atividade para que o setor não fique descoberto durante tais sessões.

Assim, teríamos o gestor como protagonista, em seu importante papel, de orquestrador de estratégias que viabilizem e facilitem a realização das capacitações e, em alguns momentos, aparador de arestas (administrando vaidades e interesses), incentivador da equipe ao fortalecer o espírito colaborador desta. Além disso, passaria a ser também uma figura de referência para dirimir possíveis dúvidas entre os servidores, pois, ao estar mais bem capacitado, suas responsabilidades aumentariam, com esses servidores fazendo também o papel de capacitador/orientador em relação aos membros das outras equipes.

Assim, os treinamentos aconteceriam de forma mais tranquila e segura à vista dos objetivos.

Em relação à capacitação dos membros das equipes das SREs, os resultados esperados estariam próximos aos da equipe da SPS-Assessoria. Além disso, essas equipes podem se sentir mais preparadas para elas mesmas resolverem assuntos relacionados à gestão de pessoal de servidores lotados em unidades jurisdicionadas à sua circunscrição.

Os membros das equipes teriam a oportunidade de se aproximar, criando novos hábitos colaborativos que trariam ganhos para toda a SEE/MG. Com relação às dificuldades, entende-se que aconteceriam nos mesmos moldes das citadas para a equipe da SPS-Assessoria, acrescidas da disponibilidade de aporte financeiro a ser disponibilizado por parte da SEE/MG, pois, para que aconteçam os treinamentos propostos para as SREs, entende-se que seria necessário que a Secretaria de Estado de Educação incluía em seu orçamento um montante de recursos que seja suficiente para a sua realização, conforme descrito na Tabela 10 dessa dissertação.

Sobre a questão financeira, que, nesse caso, envolve um expressivo volume de recursos financeiros, além da mobilização de um grande contingente de pessoas, acredita-se ser um importante dificultador para a implementação das propostas referentes a treinamento/capacitação em serviço apresentados nesta pesquisa, pois requer aprovação, por parte da Senhora Secretária de Educação, de um grande



volume de recursos a ser aplicado em treinamentos das equipes que trabalham com gestão de pessoal.

Entretanto, superados esses obstáculos, há de se esperar que a gestão de pessoal da SEE/MG ganhe em qualidade e possa atender, de forma mais eficiente, suas demandas, proporcionando, assim, aos seus “clientes” uma maior satisfação na prestação de seus serviços.

Por fim, vale refletir que as ações sugeridas nesta pesquisa não têm uma denotação fora da realidade, ou seja, não são propostas fantasiosas sem aplicabilidade e que não possam ser implementadas. Ao contrário, de acordo com a realidade da administração pública, em geral, e a realidade da repartição pesquisada, em particular, são plenamente possíveis de serem implementadas e desenvolvidas em um contexto em que a excelência pelos serviços prestados deve ser sempre almejada.

Nessa ótica, justifica-se a necessidade de que a administração pública, como um todo, viabilize e incentive o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas à gestão de pessoal para que se possam dotar todos os seus setores de instrumentos capazes de proporcionar um serviço público pautado pela qualidade e pela busca incessante pelo melhor modo de fazer, o que, poderia ser alcançado com uma efetiva capacitação de todos os seus servidores, especialmente seus gestores.

Ademais, faz-se um convite aos gestores dos outros setores que se interessarem em aproveitar as contribuições desta pesquisa, realizem os ajustes necessários, para que possam utilizar as sugestões apontadas neste texto e refletir sobre a prática de seus locais de trabalho no intuito de aprimorar as suas rotinas de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25.06.2013.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 1996**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25.06.2013.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 25.06.2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. Fundamentos Básicos. 7. ed. São Paulo Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, pp. 213 - 215. Universidade Federal do Paraná.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, Atlas, 2007.

GUNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário**. 2003, nº 01. Universidade de Brasília. (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais).

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista Semi-Estruturada**: Análise de objetivos e de roteiros. Disponível em: <<http://www.sepq.org.br>>. Acesso em: 29.06.2013.

MINAS GERAIS. **Assembleia Legislativa do Estado**. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 20.06.2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 45.849/2011, de 27.12.2011**. Disponível em: <<http://www.iof.mg.gov.br>>. Acesso em: 29.06.2013.

\_\_\_\_\_. **Departamento de Estradas e Rodagem**. Disponível em: [http://www.consultas.der.mg.gov.br/grgx/sgti/consulta\\_intermunicipal.xhtml](http://www.consultas.der.mg.gov.br/grgx/sgti/consulta_intermunicipal.xhtml). Acesso em: 10.10.2014.

\_\_\_\_\_. **Governo do Estado**. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br>>. Acesso em 20.06.2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Delegada nº 179/2011**. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacaomineira>>. Acesso em: 20.06.2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Delegada nº 180/2011**. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacaomineira>>. Acesso em: 20.06.2013.

\_\_\_\_\_. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Organizadores: Renata Vilhena, Humberto Falção Martins, Caio Merine e Tadeu Barreto Guimarães. Belo Horizonte, UFMG, 2006.

\_\_\_\_\_. **Secretaria de Estado de Educação**. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br>>. Acesso em: 20.06.2013.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEE nº 2077 de 29.03.2012**. Disponível em <<http://www.educacao.mg.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 29.06.2013.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo, Saraiva, 2006.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: Arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo, Best Seller, 1998.

## APÊNDICES

## Apêndice 1 – Modelo de Questionário aplicado aos servidores da SPS

---

Prezado Colaborador,

Este questionário tem por objetivo levantar dados sobre a relação de trabalho entre os servidores lotados na Superintendência de Pessoal (SPS) e os servidores lotados nos outros órgãos vinculados à Secretaria de Estado de Educação (SEE).

Os dados coletados serão relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que desenvolvo junto ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF).

Será muito valiosa a sua participação e lembro que você não precisa se identificar.

Agradeço desde já a sua atenção e participação.

Cordialmente,

Carlos da Cunha Silva – Mestrando do PPGP / CAEd / UFJF

---

### **I – Questões de 1 a 4 - Perfil Profissional dos Pesquisados:**

- 1) Há quanto tempo você é servidor (a) da SEE?
  - a) ( ) há menos de dois anos
  - b) ( ) de dois a cinco anos
  - c) ( ) de cinco a dez anos
  - d) ( ) mais de 10 anos
  
- 2) Há quanto tempo você está vinculado (a) à SPS (Assessoria ou DPOC ou DGEP)?
  - a) ( ) há menos de dois anos
  - b) ( ) de dois a cinco anos
  - c) ( ) de cinco a dez anos
  - d) ( ) mais de dez anos.
  
- 3) Qual é o seu nível de escolarização?

- a) ( ) Médio
- b) ( ) Superior
- c) ( ) Especialização
- d) ( ) Mestrado
- e) ( ) Doutorado
- f) ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4) Qual a natureza do seu Cargo Efetivo exercido no Órgão Central?

- a) ( ) Professor
- b) ( ) Especialista
- c) ( ) Técnico
- d) ( ) Analista
- e) ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**II – Questões de 5 a 16 – Tratam sobre o papel da SPS na visão de seus servidores:**

5) A SPS, como órgão orientador, cumpre o seu papel na SEE.

- a) ( ) concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto

6) A SPS realiza todas as atividades que estão sob a sua responsabilidade.

- a) ( ) concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto

7) A SPS realiza atividades que teoricamente são de responsabilidade de outros setores.

- a) ( ) concordo totalmente
  - b) ( ) concordo
  - c) ( ) discordo
  - d) ( ) discordo totalmente
  - e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto
- 8) A SPS responde em tempo hábil as suas demandas.
- a) ( ) concordo totalmente
  - b) ( ) concordo
  - c) ( ) discordo
  - d) ( ) discordo totalmente
  - e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto
- 9) A SPS executa atividades que são da responsabilidade de outros setores.
- a) ( ) concordo totalmente
  - b) ( ) concordo
  - c) ( ) discordo
  - d) ( ) discordo totalmente
  - e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto
- 10) A SPS tem capacidade ociosa, por isso, ele executa além das suas atividades, as de outros setores.
- a) ( ) concordo totalmente
  - b) ( ) concordo
  - c) ( ) discordo
  - d) ( ) discordo totalmente
  - e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.
- 11) A SPS atende as expectativas dos setores que solicitam a sua orientação.
- a) ( ) concordo totalmente
  - b) ( ) concordo
  - c) ( ) discordo
  - d) ( ) discordo totalmente
  - e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.

- 12) A SPS é o órgão da SEE responsável para executar todos os procedimentos administrativos de todos os servidores da Secretaria de Educação, independente de seu local de exercício.
- a) ( ) Concordo totalmente
  - b) ( ) concordo
  - c) ( ) discordo
  - d) ( ) discordo totalmente
  - e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto
- 13) A SPS é o órgão da SEE responsável pela distribuição, aos demais setores, dos procedimentos administrativos referentes a servidores a eles vinculados.
- a) ( ) Concordo totalmente
  - b) ( ) concordo
  - c) ( ) discordo
  - d) ( ) discordo totalmente
  - e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.
- 14) A SPS executa atividades que são da responsabilidade das SREs como forma de ajuda no desempenho das suas atividade.
- a) ( ) Concordo totalmente
  - b) ( ) concordo
  - c) ( ) discordo
  - d) ( ) discordo totalmente
  - e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.
- 15) A SPS executa atividades que são da responsabilidade das SREs por entender que estas têm dificuldades técnicas para executá-las.
- a) ( ) Concordo totalmente
  - b) ( ) concordo
  - c) ( ) discordo
  - d) ( ) discordo totalmente
  - e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.



16) A SPS executa atividades que são da responsabilidade das SREs por não acreditar na qualidade das informações prestadas pelas SREs.

- a) ( ) Concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.

## Apêndice 2 – Modelo de Questionário aplicado aos servidores das SREs

---

Prezado Colaborador,

Este questionário tem por objetivo levantar dados sobre a relação de trabalho entre os servidores lotados na Superintendência de Pessoal (SPS) e os servidores lotados nos outros órgãos vinculados à Secretaria de Estado de Educação (SEE), neste caso, a SRE na qual você é vinculado.

Os dados coletados serão relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que desenvolvo junto ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF).

Será muito valiosa a sua participação e lembro que você não precisa se identificar.

Obrigado pela participação.

Carlos da Cunha Silva

---

### I – Questões de 1 a 4 - Perfil Profissional dos Pesquisados:

- 1) Há quanto tempo você é servidor da SEE?
  - a) ( ) há menos de dois anos
  - b) ( ) de dois a cinco anos
  - c) ( ) de cinco a dez anos
  - d) ( ) mais de 10 anos
  
- 2) Há quanto tempo você está vinculado a essa SRE?
  - a) ( ) há menos de dois anos
  - b) ( ) de dois a cinco anos
  - c) ( ) de cinco a dez anos
  - d) ( ) mais de dez anos.
  
- 3) Qual é o seu nível de escolarização?

- a) ( ) Médio
- b) ( ) Superior
- c) ( ) Especialização
- d) ( ) Mestrado
- e) ( ) Doutorado
- f) ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4) Qual a natureza do seu Cargo exercido nessa SRE?

- a) ( ) Professor
- b) ( ) Especialista
- c) ( ) Técnico
- d) ( ) Analista
- e) ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**II – Questões de 5 a 20 – Tratam sobre o papel da SPS na visão dos servidores que atuam nas SREs.**

5) Você acredita que na sua Regional há servidores com competência técnica para atender as solicitações referentes à situação funcional dos servidores vinculados a essa SRE.

- a) ( ) concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto

6) Você acredita que assuntos relacionados a situação funcional dos servidores jurisdicionados a essa SRE, que demandam mais conhecimentos técnicos, devem ser enviados a outro setor com mais competência técnica.

- a) ( ) concordo totalmente

- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto

7) Você acredita que os assuntos relacionados a servidores vinculados a essa SRE, recebidos em outros órgãos, devem ser repassados para que vocês analisem e respondam ao solicitante.

- a) ( ) concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto

8) A SPS é o órgão da SEE responsável pela distribuição, aos outros setores, dos procedimentos administrativos referentes a servidores a eles vinculados.

- a) ( ) Concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.

9) Você acredita que a Superintendência de Pessoal/SPS é o órgão competente para realizar treinamentos referentes a administração de pessoal, no âmbito da SEE?

- a) ( ) concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto

- 10) A SPS atende as suas expectativas quando você solicita esclarecimento de dúvidas.
- a)  concordo totalmente
  - b)  concordo
  - c)  discordo
  - d)  discordo totalmente
  - e)  não tenho opinião sobre o assunto.
- 11) Quando você recebe uma demanda judicial e você tem dúvidas quanto ao procedimento a ser adotado, você envia o expediente para o Órgão Central, para que este dê solução ao caso.
- a)  concordo totalmente
  - b)  concordo
  - c)  discordo
  - d)  discordo totalmente
  - e)  não tenho opinião sobre o assunto.
- 12) Em se tratando de assunto judicial, ao invés de encaminhar para a SPS a demanda, você prefere solicitar orientação para esclarecer suas dúvidas, para que você mesmo possa resolver a questão?
- a)  concordo totalmente
  - b)  concordo
  - c)  discordo
  - d)  discordo totalmente
  - e)  não tenho opinião sobre o assunto.
- 13) Você acredita que cabe a cada SRE resolver os problemas administrativos referentes aos servidores lotados sob sua jurisdição.
- a)  concordo totalmente
  - b)  concordo
  - c)  discordo
  - d)  discordo totalmente
  - e)  não tenho opinião sobre o assunto

14) Você acredita que é papel da SPS resolver todos os procedimentos administrativos de todos os servidores da SEE.

- a)  concordo totalmente
- b)  concordo
- c)  discordo
- d)  discordo totalmente
- e)  não tenho opinião sobre o assunto.

15) Você acredita que, quando a SPS executa procedimentos administrativos referentes a servidor de sua SRE, a SPS está cumprindo o seu papel de órgão responsável pela situação funcional de todos os servidores da SEE.

- a)  concordo totalmente
- b)  concordo
- c)  discordo
- d)  discordo totalmente
- e)  não tenho opinião sobre o assunto

16) Você acredita que quando a SPS executa procedimentos administrativos referentes a servidor de sua SRE, a SPS está invadindo o campo de atuação da SRE.

- a)  concordo totalmente
- b)  concordo
- c)  discordo
- d)  discordo totalmente
- e)  não tenho opinião sobre o assunto

17) Você acredita que a SPS executa procedimentos administrativos referentes a servidor de sua SRE por ser um órgão de administração centralizadora.

- a)  concordo totalmente
- b)  concordo
- c)  discordo
- d)  discordo totalmente
- e)  não tenho opinião sobre o assunto

18) Você acredita que a SPS executa procedimentos administrativos referentes a servidor da sua SRE como forma de ajuda no desempenho das atividades da SRE.

- a) ( ) concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.

19) Você acredita que a SPS ao executar procedimento administrativo referente a servidor de sua SRE, está entendendo que vocês têm dificuldades técnicas para executarem determinadas atividades.

- a) ( ) concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.

20) Você acredita que a SPS ao executar procedimentos administrativos referente a servidor de sua SRE, não está acreditando na qualidade das informações prestadas por vocês em relação a determinadas atividades.

- a) ( ) concordo totalmente
- b) ( ) concordo
- c) ( ) discordo
- d) ( ) discordo totalmente
- e) ( ) não tenho opinião sobre o assunto.

Apêndice 3 – Modelo do questionário com perguntas no formato semiestruturado, utilizado com a Diretora da SPS

**Apresentação dos sujeitos:**

**Entrevistador: Carlos da Cunha Silva**

**Servidor desta Secretaria e Mestrando da UFJF**

**Entrevistado: Diretora da Superintendência de Pessoal**

Senhora Diretora,

Este questionário tem por objetivo levantar dados sobre a relação de trabalho entre os servidores da SPS e das SREs e é composto por 6 perguntas no formato semiestruturado, possibilitando a V.Sa. emitir suas opiniões acerca do que lhe foi questionado.

Os dados coletados serão relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que desenvolvo junto à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Será muito valiosa a sua participação e lembro que você não precisa se identificar.

Agradeço desde já a sua atenção e participação e, coloco o resultado final desta pesquisa à sua disposição.

Cordialmente,

Carlos da Cunha Silva – Mestrando do PPGP / CAEd / UFJF

1- Senhora Diretora, qual é a sua expectativa em relação aos procedimentos administrativos que estão a cargo da SPS?

2- Considerando que a SPS é o órgão responsável em propor e elaborar normas de administração de pessoal e acompanhar o seu cumprimento, no âmbito da SEE, a Senhora acredita que a SPS está também cumprindo esse seu papel?

3- A Senhora acredita que também faz parte das atribuições da SPS executar atividades que teoricamente são de responsabilidade das SREs? Por quê?



4- A Senhora acredita que os servidores lotados na SPS têm mais condições técnicas para tratar de assuntos relacionados a procedimentos administrativos referentes a servidores lotados em unidades jurisdicionadas às SREs do que os servidores lotados nas sedes das SREs? Por quê?

5- Na opinião da Senhora, qual é o principal papel da SPS: orientar as SREs ou executar as tarefas de difícil operacionalização pelas SREs? Justifique.

6- A Senhora acredita que a SPS trabalha em parceria com as SREs? Justifique.

Apêndice 4 – Modelo do questionário com perguntas no formato semiestruturado utilizado com as Diretoras da DPOC e da DGEP

**Apresentação dos sujeitos:**

**Entrevistador: Carlos da Cunha Silva**

**Servidor desta Secretaria e Mestrando da UFJF**

**Entrevistados: Diretora da Diretoria de Administração de Pessoal do Órgão Central da Educação (DPOC) e Diretora da Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema de Educação (DGEP).**

Senhora Diretora,

Este questionário tem por objetivo levantar dados sobre a relação de trabalho entre os servidores da SPS e das SREs e é composto por 9 perguntas no formato semiestruturado possibilitando a V.Sa. emitir suas opiniões acerca do que lhe foi questionado.

Os dados coletados serão relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que desenvolvo junto à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Será muito valiosa a sua participação e lembro que você não precisa se identificar.

Agradeço desde já a sua atenção e participação e, coloco o resultado final desta pesquisa à sua disposição.

Cordialmente,

Carlos da Cunha Silva – Mestrando do PPGP / CAEd / UFJF

1- Senhora Diretora, na sua opinião, qual é o principal papel a ser exercido pela SPS no âmbito da SEE, relativo a administração de pessoal.

2- Na sua opinião, os procedimentos administrativos de pessoal da SEE, devem ser centralizados no Órgão Central ou descentralizados nas SREs? Por quê?

3- Na sua opinião, a estrutura orgânica das SREs é suficiente para que as regionais resolvam, elas próprias, os problemas de administração de pessoal dos servidores a elas jurisdicionados? Por quê?

4- Na sua opinião, a SPS exerce alguma atividade administrativa que teoricamente é da responsabilidade das SREs? Justifique.

5- A Senhora acredita que acontece a descentralização de procedimentos administrativos nas SREs? Por quê?

6- Na sua opinião, a SPS é o órgão que tem mais condição técnica, no âmbito da SEE para resolver problemas administrativos dos servidores? Por quê?

7- Na sua opinião, a SPS deve ser o órgão orientador no âmbito da SEE, na administração de pessoal, ou, além de orientar, deve executar atividades administrativas que teoricamente são da responsabilidade das SREs? Justifique.

8- Na sua opinião, a SPS deixa a desejar em alguma atividade que teoricamente é da sua responsabilidade? Justifique.

9- Na sua opinião, a SPS está no limite da sua carga de trabalho ou tem condições de acumular outras atividades administrativas que, teoricamente, são de outros setores? Justifique.

Apêndice 5 – Tabela de Estimativa de Custos para treinamento dos servidores do Polo Regional Sul (sede Varginha)

<b>SRE X Cidade- Polo</b>	<b>Passagem: ida e volta</b>	<b>Quantidade / passagens / valor total / passagens</b>	<b>Valor / Diárias</b>	<b>Quantidade (4 diárias) / SRE</b>	<b>Valor total: Passagens / Diárias</b>
Belo Horizonte X Varginha	R\$180,00	2 (duas) / R\$360,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$960,00
Campo Belo X Varginha	R\$105,00	2 (duas) / R\$210,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$810,00
Caxambu X Varginha	R\$70,00	2 (duas) / R\$140,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$740,00
Itajubá X Varginha	R\$80,00	2 (duas) / R\$160,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$760,00
Passos X Varginha	R\$120,00	2 (duas) / R\$240,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$840,00
Pouso Alegre X Varginha	R\$110,00	2 (duas) / R\$220,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$820,00
São Sebastião do Paraíso X Varginha	R\$150,00	2 (duas) / R\$300,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$900,00
Poços de Caldas X Varginha	R\$90,00	2 (duas) / R\$180,00	R\$150,00		R\$780,00
<b>Total</b>	-	16 (dezesesseis) / R\$1.810,00	-	R\$4.800,00	<b>R\$6.610,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice 6 – Tabela de Estimativa de Custos para treinamento dos servidores do Pólo Regional Mata (sede Ponte Nova)

<b>SRE X Cidade- Polo</b>	<b>Passagem: ida e volta</b>	<b>Quantidade / passagens / valor total / passagens</b>	<b>Valor / Diárias</b>	<b>Quantidade (4 diárias) / SRE</b>	<b>Valor total: Passagens / Diárias</b>
Belo Horizonte X Ponte Nova	R\$110,00	2 (duas) / R\$220,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$820,00
Barbacena X Ponte Nova	R\$140,00	2 (duas) / R\$280,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$880,00
Carangola X Ponte Nova	R\$90,00	2 (duas) / R\$180,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$780,00
Juiz de Fora X Ponte Nova	R\$120,00	2 (duas) / R\$240,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$840,00
Ubá X Ponte Nova	R\$60,00	2 (duas) / R\$120,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$720,00
São João Del- Rei X Ponte Nova	R\$60,00	2 (duas) / R\$120,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$720,00
Muriae X Ponte Nova	R\$75,00	2 (duas) / R\$150,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$750,00
Leopoldina X Ponte Nova	R\$100,00	2 (duas) / R\$200,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$800,00
<b>Total</b>	-	16 (dezesseis) / R\$1.510,00	-	R\$4.800,00	<b>R\$6.310,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice 7 – Tabela de Estimativa de Custos para treinamento dos servidores do Polo Regional Triângulo (sede Uberlândia)

<b>SRE X Cidade- Polo</b>	<b>Passagem: ida e volta</b>	<b>Quantidade / passagens / valor total / passagens</b>	<b>Valor / Diárias</b>	<b>Quantidade (4 diárias) / SRE</b>	<b>Valor total: Passagens / Diárias</b>
Belo Horizonte X Uberlândia	R\$300,00	2 (duas) / R\$600,00	R\$210,00	R\$840,00	R\$1.440,00
Ituiutaba X Uberlândia	R\$80,00	2 (duas) / R\$160,00	R\$210,00	R\$840,00	R\$1.000,00
Monte Carmelo X Uberlândia	R\$65,00	2 (duas) / R\$130,00	R\$210,00	R\$840,00	R\$970,00
Paracatu X Uberlândia	R\$205,00	2 (duas) / R\$410,00	R\$210,00	R\$840,00	R\$1.250,00
Unaí X Uberlândia	R\$240,00	2 (duas) / R\$480,00	R\$210,00	R\$840,00	R\$1.320,00
Patrocínio X Uberlândia	R\$105,00	2 (duas) / R\$210,00	R\$210,00	R\$840,00	R\$1.050,00
Uberaba X Uberlândia	R\$70,00	2 (duas) / R\$140,00	R\$210,00	R\$840,00	R\$980,00
Patos de Minas X Uberlândia	R\$120,00	2 (duas) / R\$240,00	R\$210,00	R\$840,00	R\$1.080,00
<b>Total</b>	-	16 (dezesseis) / R\$2.370,00	-	R\$6.720,00	<b>R\$9.090,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice 8 – Tabela de Estimativa de Custos para treinamento dos servidores do Polo Regional Norte (sede Montes Claros)

<b>SRE X Cidade- Polo</b>	<b>Passagem: ida e volta</b>	<b>Quantidade / passagens / valor total / passagens</b>	<b>Valor / Diárias</b>	<b>Quantidade (4 diárias) / SRE</b>	<b>Valor total: Passagens / Diárias</b>
Belo Horizonte X Montes Claros	R\$240,00	2 (duas) / R\$480,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$1.080,00
Curvelo X Montes Claros	R\$140,00	2 (duas) / R\$280,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$880,00
Diamantina X Montes Claros	R\$130,00	2 (duas) / R\$260,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$860,00
Pirapora X Montes Claros	R\$95,00	2 (duas) / R\$190,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$790,00
Januária X Montes Claros	R\$100,00	2 (duas) / R\$200,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$800,00
Janaúba X Montes Claros	R\$80,00	2 (duas) / R\$160,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$760,00
<b>Total</b>	-	12 (doze) / R\$1.570,00	-	R\$3.600,00	<b>R\$5.170,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice 9 – Tabela de Estimativa de Custos para treinamento dos servidores do Polo Regional Vale do Aço (sede Governador Valadares)

SRE X Cidade Pólo	Passagem: ida e volta	Quantidade / passagens / valor total / passagens	Valor / Diárias	Quantidade (4 diárias) / SRE	Valor total: Passagens / Diárias
Belo Horizonte X Governador Valadares	R\$180,00	2 (duas) / R\$360,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$960,00
Almenara X Governador Valadares	R\$220,00	2 (duas) / R\$440,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$1.040,00
Araçuaí X Governador Valadares	R\$140,00	2 (duas) / R\$280,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$880,00
Caratinga X Governador Valadares	R\$70,00	2 (duas) / R\$140,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$740,00
Coronel Fabriciano X Governador Valadares	R\$70,00	2 (duas) / R\$140,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$740,00
Teófilo Otoni X Governador Valadares	R\$80,00	2 (duas) / R\$160,00	R\$150,00	R\$600,00	R\$760,00
Manhuaçu X Governador Valadares	R\$110,00	2 (duas) / R\$220,00		R\$600,00	R\$820,00
Nova Era X Governador Valadares	R\$110,00	2 (duas) / R\$220,00		R\$600,00	R\$820,00
Guanhães X Governador Valadares	R\$90,00	2 (duas) / R\$180,00		R\$600,00	780,00
<b>Total</b>	-	18 (dezoito) / R\$2.140,00	-	R\$5.400,00	<b>R\$7.540,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor



**ANEXOS**

