

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

MARÍLIA ROMEIRO VITT

**A DIRETORIA DE PESSOAL DA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR
VALADARES – MG: DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

JUIZ DE FORA
2015

MARÍLIA ROMEIRO VITT

**A DIRETORIA DE PESSOAL DA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR
VALADARES – MG: DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

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. Marcos Tanure Sanábio

JUIZ DE FORA

2015

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

VITT, Marília Romeiro .

A DIRETORIA DE PESSOAL DA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES - MINAS GERAIS : DESAFIOS E PERSPECTIVAS / Marília Romeiro VITT. -- 2015.
126 f.

Orientador: Marcos Tanure SANÁBIO

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2015.

1. Gestão de Pessoas. 2. Estrutura Organizacional. 3. Responsabilização. 4. Diretoria de Pessoal (DIPE). 5. Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares. I. SANÁBIO, Marcos Tanure, orient. II. Título.

MARÍLIA ROMEIRO VITT

**A DIRETORIA DE PESSOAL DA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR
VALADARES - MINAS GERAIS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

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.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof^o Dr. Marcos Tanure Sanábio - orientador

Membro da banca

Membro da banca

Aos meus pais, que me ensinaram valores que me levam todo dia a procurar ser uma pessoa melhor, e ao Nelson, meu amor e companheiro.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus único, por me mandar “anjos” e me prover de forças para continuar e seguir em frente, mesmo nos momentos de extrema exaustão.

Ao Professor Dr. Marcos Tanure Sanábio (UFJF), meu orientador e exemplo profissional, pela confiança que depositou em mim desde o primeiro instante em que me recebeu no Caed.

À Débora, Maria Tereza e Karolinne pela disponibilidade, e atendimento,

Às minhas tutoras, verdadeiros “Anjos”, Carla Machado, Carolina Alves Magaldi, pela dedicação com a qual me “adotaram”, deram-me foco, motivação e também à Helena Rivelli de Oliveira, que chegou na reta final, somando, encorajando-me a seguir em frente.

Aos demais professores, funcionários, tutores do curso de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública do CAEd/UFJF, pela riqueza de conhecimentos repassados. À Juliana Magaldi pelo exemplo e dedicação.

Aos Professores Doutores que compuseram a Banca de Qualificação e Defesa, pelas sugestões valiosas, agregando ainda mais dinamismo e qualidade ao meu trabalho.

Ao meu marido Nelson e aos meus filhos, Bianca e Guilherme, pela compreensão e apoio incondicional.

À minha mãe, amor imensurável, que sempre esteve comigo nos momentos tristes e alegres. Ensinou-me a lutar e não esmorecer diante das dificuldades.

Ao meu pai por me incentivar sempre a estudar, a crescer e ser uma pessoa de bem.

Aos meus avôs (*in memoriam*), Ida, José e Dindinha que sempre estiveram presentes em minha vida. E, tenho certeza, que onde estão continuam me amando.

A todos os familiares, não citarei os nomes, para não me esquecer de ninguém, porém, existem algumas pessoas que me deram apoio em todos os momentos, tendo em vista que são exemplos que procuro seguir: Tia Angela, Tia Tânia, Aline, Alessandra as quais me ensinaram a ser solidária, na essência da palavra.

Aos meus amigos verdadeiros que me deram forças para lutar e buscar os meus direitos.

Aos meus colegas de Mestrado, turmas 2012, 2013 e 2014, pelo carinho e companheirismo.

Aos meus companheiros de trabalho na SRE, principalmente a Andrea, o Judson e a Magali, pela paciência e apoio. E por compartilharem de meus sonhos e lutas.

“Há homens que lutam um dia. E são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há aqueles que lutam muitos anos e são
muito bons.
Porém, há os que lutam toda vida.
Esses são imprescindíveis.”

Bertolt Brecht

RESUMO

O presente estudo, desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Educação da Educação Pública, pretendeu analisar o processo de implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Governador Valadares. O Governo de Minas Gerais realizou uma reorganização da estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo, por meio do Decreto nº 45.536, de 28/01/2011, modificando a estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação criando a Subsecretaria de Recursos Humanos, e nas Superintendências Regionais de Ensino, a Diretoria de Pessoal (DIPE). A partir desse novo cenário, chegamos à pergunta norteadora deste estudo: Quais são os desafios da Diretoria de Pessoal da SRE de Governador Valadares na Gestão de pessoas e atualização da vida funcional dos servidores? A metodologia para desenvolvimento desta pesquisa envolve um Estudo de Caso, a pesquisa de campo realizada é exploratória, descritiva e de cunho qualitativo, sendo utilizados questionários, entrevistas e análise documental, além desses instrumentos foi realizada uma pesquisa bibliográfica e consultados autores como Chiavenato (1999; 2004; 2010), Bergue (2010), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Lück (2010), Mintzberg (2006; 2008; 2010). Os resultados da pesquisa demonstraram que o impacto da nova diretoria proporcionou maior eficiência na execução dos trabalhos, bem como melhoria no atendimento ao público. Foi visto que os gestores não utilizam adequadamente os instrumentos e ferramentas de gestão de pessoas colocadas à sua disposição, o que se aliou à falta de planejamento integrado. O desafio que influencia a atualização da vida funcional dos servidores é dar instrumentos às escolas para que tenham autonomia para gerenciar o processo funcional do servidor, para que seja atualizado corretamente, durante sua vida laboral até o momento da sua aposentadoria. Portanto, é necessário proporcionar qualificação continuada aos gestores e servidores para que possam estar sempre motivados, preparados e direcionados para o atendimento às pessoas, às demandas internas e externas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Estrutura Organizacional. Responsabilização. Diretoria de Pessoal (DIPE). Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the process of implementation of the Personell Directory of the Regional Educational Secretariat of Governador Valadares. The Government of Minas Gerais has conducted a reorganization of the organizational structure of the Public Administration of the Executive Power, by means of the decree number 45536, of 28/01/2011, changing the organizational structure of the State Educational Secretariat and creating the Subsecretariat of Human Resources, and in the Regional Educational Coordinations, creating the Personell Sector (DIPE, in Portuguese). From this new setting, we arrive at the guiding question of this study: Which are the challenges of the Personell Sector of the SRE of Governador Valadares in Public management and updating the functional live of the employees? The methodology encompasses a case study, whose field research is exploratory, descriptive and qualitative, utilizing surveys, interviews and documental analysis, besides theoretical concepts by authors such as Chiavenato (1999; 2004; 2010), Bergue (2010), Hersey e Blanchard (1999), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Lück (2010), Mintzberg (2006; 2008; 2010). The results found demonstrated the impact of the new directory in providing greater efficiency in executing tasks, as well improving public services. It was noticed that managers do not utilize adequately the management instruments and tools made available to them, and also failed to produce an integrated planning. The challenge that influences the updating of the functional life of employees is to allow the schools to have the autonomy to manage the functional processes of the employees, so that it may be adequately updated, throughout their work lives up to their retirement. Therefore, it is necessary to provide continuing qualification to managers and employees so that they may always be motivated, and prepared towards public services, and to internal and external demands.

Keywords: Personell management. Organizational structure. Accountability. Personell Directory (DIPE). Regional Educational Secretariat of Governador Valadares.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Visão Integrada da Estratégia.....	23
Figura 2- Microssistemas	26
Figura 3- Organograma da SRE de Governador Valadares de 2001-2010.	30
Figura 4- Organograma da SRE de Governador Valadares	30
Figura 5- Organograma Diretoria.....	33
Figura 6- Sistemas utilizados pela DIPE	39
Figura 7- Relação mútua dependência entre pessoas e instituições	48
Figura 8- As cinco partes Básicas da Organização	72
Figura 9- Ciclo de PDCA.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Situação funcional dos servidores responsáveis pelo setor de pessoal das Escolas.....	56
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Passivo existente na SEE para intervenções no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP)	28
Quadro 2- Acordo de resultado 2013- Administrativo.....	32
Quadro 3- Atores da pesquisa.....	45
Quadro 4- Sugestões	77
Quadro 5- Cronograma de ações para o ano de 2016	90
Quadro 6- Fase I - Diagnóstico Estratégico.....	91
Quadro 7- Fase II - Gestão de pessoas	93
Quadro 8- Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	94
Quadro 9- Fase IV - Controle e Avaliação.....	95
Quadro 10- FOFA ou SWOT	96
Quadro 11- Plano de atividades	96
Quadro 12- Avaliação e acompanhamento	97
Quadro 13- Despesas financeiras	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Quantitativos dos questionários aplicados e respondidos	44
Tabela 2- Formação acadêmica	55
Tabela 3- Tempo de atuação	59
Tabela 4- Respostas dos servidores da DIPE sobre Planejamento	75
Tabela 5- Servidores da DIPE	80
Tabela 6- Resultados - servidores DIPE	81

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DAFI	Diretoria de Administração e Finanças
DIRE	Diretoria Educacional
DIPE	Diretoria de Pessoal
GpR	Gestão para Resultado
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PRODIME	Programa de apoio para dirigentes municipais
SEE	Secretaria Estadual de Educação
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SICOBET	Sistema Int. p/Cálculo de Concessão de Benefícios e Taxação
SICOL	Sistema de Colegiado Escolar
SIGECOP	Sistema de Gestão de Concursos Públicos
SIMPAP	Sistema de Monitoramento de Processos de Aposentadoria
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
SYSADP	Sistema de Administração de Pessoal
SYSAFP	Sistema de Cadastro de Solicitação de Férias-prêmio
SER	Superintendência Regional de Ensino
SREs	Superintendências Regionais de Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	17
1	A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA NAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO DE MINAS GERAIS E SEUS EFEITOS NA GESTÃO DE PESSOAS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES	22
1.1	A NOVA ESTRUTURA ORGÂNICA DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.....	25
1.2	A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES	29
1.3	IMPLANTAÇÃO DA DIPE (DIRETORIA DE PESSOAL) NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES	33
2	ANÁLISE E REFLEXÕES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA DIPE NA SRE DE GOVERNADOR VALADARES.....	38
2.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS	42
2.2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	45
2.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO.....	53
2.3.1	Perfil e Trajetória profissional	54
2.3.2	Estrutura da SRE de Governador Valadares	66
2.3.3	Clima Institucional.....	78
3	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS .	84
3.1	PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	87
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SRE DE GOVERNADOR VALADARES	89
3.3	PAE - CRONOGRAMA DE AÇÃO.....	90
3.3.1	Fase I: Diagnóstico Estratégico	91
3.3.2	Fase II: Gestão de Pessoas	92
3.3.3	Capacitação para servidores e Diretores	92
3.3.4	Capacitações em geral.....	93
3.3.5	Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	94
3.3.6	Fase IV: Controle e Avaliação	94

3.4	SUGESTÕES DE FORMULÁRIOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO.....	95
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE A	109
	APÊNDICE B	111
	APÊNDICE C	116
	APÊNDICE D	120
	ANEXO A	122
	ANEXO B	123
	ANEXO C	124
	ANEXO D	125
	ANEXO E	126

INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo globalizado, com mudanças constantes, tornando desatualizadas e ineficientes as antigas formas e estruturas da organização do Estado. Portanto, a consciência do ritmo, da direção e dos efeitos das mudanças não podem ser ignoradas pelos dirigentes.

Os Governos Federal, Estaduais e Municipais têm um grande desafio, que é formular e programar uma política pública de gestão que apóie o salto de qualidade e produtividade necessário na área de prestação de serviços públicos à população.

A reforma do Estado ocorrida em Minas Gerais, nos anos de 2002 a 2014, denominada “Choque de Gestão”, teve como objetivo, apresentado pelo governo estadual à época, a reorganização, a modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão. Este modelo compreendeu o desenvolvimento e a implantação de uma política de Recursos Humanos para servidores do Estado, que incluiu um novo sistema de avaliação de desempenho individual e institucional. Esse sistema apresentou mudanças significativas na gestão da educação e de outros serviços do Estado.

A Gestão para Resultado (GpR), implantada pelo governo mineiro, é um modelo de gestão em que o resultado se converte na referência central, neste sentido, com ênfase nestes, e não nos processos e procedimentos, o gestor e sua equipe são avaliados.

O instrumento utilizado, denominado “Acordo de Resultado”, estabelece resultados, por meio de indicadores e metas, a partir dos quais são definidos compromissos que deveriam ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual ao Governo do Estado de Minas Gerais e à sociedade. Em contrapartida, foram concedidas aos acordados autonomias gerenciais e, em caso de desempenho satisfatório, bônus financeiro aos servidores, como incentivo.

Nesse enfoque, a noção de responsabilidade do gestor público vem se ampliando, à medida que ele tem que prestar contas à sociedade, não somente dos resultados obtidos, mas de todos os procedimentos adotados para o aprimoramento dos serviços públicos oferecidos ao cidadão.

As organizações públicas também precisam pautar-se em valores, e não apenas em normas e procedimentos, enfatizando o aprendizado contínuo a partir da integração do sentir, pensar e agir nas relações humanas diárias.

Nos tempos atuais, é importante uma gestão que coloque o ser humano e seu desenvolvimento como início, meio e fim dos objetivos e práticas organizacionais, especialmente no setor público educacional, que lida exclusivamente com o desenvolvimento do ser humano, em prol de relações mais humanas, dignas e éticas no ambiente de trabalho.

A organização pública é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciada (CARVALHO, 1995). Essa ideia também é afirmada em Schwella (2010), quando cita que o setor público é afetado pelas transformações do ambiente interno e externo, influenciando nas relações dos funcionários públicos e seus clientes.

Segundo Chiavenato (2010), o capital humano depende de talentos que a organização precisa conquistar, reter, desenvolver, motivar e recompensar, para ser competitiva. Para isso, é necessário que se ofereça estrutura, além de uma organização de trabalho adequada e liderança, por meio de uma cultura organizacional democrática e incentivadora, para que prosperem as pessoas e a instituição.

Dessa forma, as pessoas com suas competências, aparecem como fatores de alta relevância para a produtividade. Pode-se definir competência pela capacidade de um indivíduo executar uma determinada tarefa, sendo circunstancial, pois depende de sua história, de sua vontade, do ambiente organizacional percebido e das características específicas da situação em que a tarefa será executada. Com isso, competência está fortemente relacionada ao conhecimento do indivíduo, mas também às suas experiências e atitudes perante dada situação.

O Governo de Minas Gerais realizou uma reorganização de toda estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo, por meio do Decreto nº 45.536, de 28/01/2011, modificando a estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação, criando a Subsecretaria de Recursos Humanos, e, nas Superintendências Regionais de Ensino, criando a Diretoria de Pessoal (DIPE).

Essa nova reestruturação da Secretaria de Educação e das Superintendências Regionais de Ensino (SREs), com a implantação da Diretoria de Pessoal (DIPE), deveria estimular a inovação, liderança, promoção e valorização dos servidores da Educação, principais agentes de mudanças. Entretanto, não é esta a realidade que a pesquisadora vivencia no seu cotidiano. A pressão pelos resultados é constante, e muitas vezes, os resultados esperados não são conhecidos, pactuado

com o servidor e equipe provocando estresse, desmotivação e desarticulação da equipe.

No setor público, como em qualquer organização, é fundamental a comunicação, assim como o estabelecimento de prioridades governamentais de modo claro. Também é necessária responsabilização que exige integração, articulação e definição do que se espera dos gestores e dos servidores que atuam dentro dos sistemas.

A gestão de pessoas pressupõe a definição de papéis e das atribuições de cada servidor, em busca de um ambiente de trabalho harmônico, cujo papel do gestor é liderar as convergências de forças da equipe, levando em consideração a experiência, competências pessoais, a formação profissional e o plano de trabalho de cada um, para melhoria do desempenho e alcance das metas estabelecidas.

Sabe-se que a gestão de pessoas no setor público brasileiro se pautou, por muito tempo, apenas pela realização de atividades operacionais, não existindo diretrizes claras para as políticas de recursos humanos, além disso, muitos dos resultados se perderam devido à falta de objetivos, de participação e capacitação, pois a mudança exige grande discussão e elevado nível de comprometimento que nem sempre é visto como melhoria.

A Diretoria de Pessoal caminha para superar desafios, apoiar e qualificar os servidores que atuam na área de pessoal, tendo como foco a melhoria da qualidade dos serviços ofertados

O presente estudo pretende descrever e analisar o processo de implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Governador Valadares. Após ser implantada, em 2011, analisar este histórico de mudanças e transformações, verificando os avanços e os entraves que demandam e desafiam a gestão da diretoria, frente à gestão de pessoas, às pressões sobre os resultados e atendimento à demanda interna e externa.

Vale destacar que, a pesquisadora é servidora pública do Estado de Minas Gerais desde 1986, quando ingressou no magistério; participou da descentralização administrativa de pessoal, de 1992 a 2002, como gestora escolar estadual e como Analista Educacional na Regional de Governador Valadares¹, desde 2002, sempre atuando no setor de pessoal, tem vivenciado as políticas públicas em prol de

¹ Função em que permanece à altura da Defesa desta Dissertação, no mês de julho do ano de 2015.

mudanças no setor público na busca por produtividade, eficiência e eficácia. E as pressões e insatisfações decorrentes da falta de meritocracia, liderança e capacitações, condições de trabalho inadequadas, prazos curtos, excesso de burocracia e de hierarquia, desvalorização do servidor, agravado pela ausência de planejamento e articulação da SRE, SEE e SEPLAG para alcançar resultados.

A partir desse novo cenário, chegou-se à pergunta norteadora deste estudo: Quais são os desafios da Diretoria de Pessoal da SRE de Governador Valadares na Gestão de pessoas e atualização da vida funcional dos servidores?

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de implementação da nova estrutura - DIPE, identificando os avanços e problemas na gestão de pessoas e gerenciamento da vida funcional do servidor.

Os objetivos específicos são: Descrever a mudança estrutural a partir da implantação da Diretoria de pessoal, nas Regionais da SEE/MG; Analisar se a implantação da DIPE, com a organização das funções dos gestores e servidores da diretoria, vem proporcionando melhorias na gestão de pessoas, na atualização da vida funcional, no atendimento às demandas e cooperação estratégica dos setores na SRE de Governador Valadares; Propor ações para a melhoria do fluxo de informações, planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação na Gestão de Pessoas da SRE de Governador Valadares.

Este trabalho é construído em três capítulos, sendo o primeiro descritivo, com dados delineadores, que especificam a dimensão do estudo de caso. Foi feito um recorte abrangendo a SRE de Governador Valadares e a Diretoria de Pessoal, no período de janeiro de 2011 a janeiro 2015.

No capítulo 2 é abordada a metodologia do estudo, a escolha do método da pesquisa, o campo e os sujeitos envolvidos na pesquisa. Em seguida, é delineada uma relação entre o referencial teórico e a análise das entrevistas, à luz do objeto de estudo, que se somam às idas a campo os achados da pesquisa documental.

Deste modo, foi investigado o que pensam os sujeitos da gestão de pessoas acerca da mudança da estrutura, abrangendo os desafios e as dificuldades da implantação da DIPE. A partir das análises conduzidas, foram realizadas considerações para o desenvolvimento do plano de intervenção apresentado no capítulo seguinte.

O terceiro capítulo apresenta o Plano de Desenvolvimento Organizacional, que a partir dos dados coletados e analisados, possibilitará um plano de gestão e

planejamento estratégico que será submetido à Diretoria de Pessoal e Superintendência de Ensino de Governador Valadares como uma proposta de trabalho visando à melhoria dos serviços prestados. A autora buscou apresentar alternativas ajustáveis à realidade, visando à melhoria da qualidade na Gestão de Pessoas e na prestação de serviço da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares.

1 A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA NAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO DE MINAS GERAIS E SEUS EFEITOS NA GESTÃO DE PESSOAS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES

Em um ambiente globalizado, as constantes mudanças e a rapidez das informações têm provocado nas organizações a necessidade de se adaptarem com rapidez. Nos órgãos públicos, não é diferente: torna-se necessária uma nova estruturação para a efetivação de um serviço público eficaz e de qualidade que atenda às necessidades da sociedade que dele se beneficia.

As organizações, apesar de estarem inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, apresentam características próprias. O modelo de gestão, o tipo de liderança, o comprometimento dos colaboradores, a subcultura local com suas respectivas crenças, constitui uma cultura organizacional diferente.

Por esse motivo, desenvolvem e organizam um modelo de gestão de pessoas, uma forma de atuação sobre o comportamento, que é determinado por fatores internos e externos à própria organização.

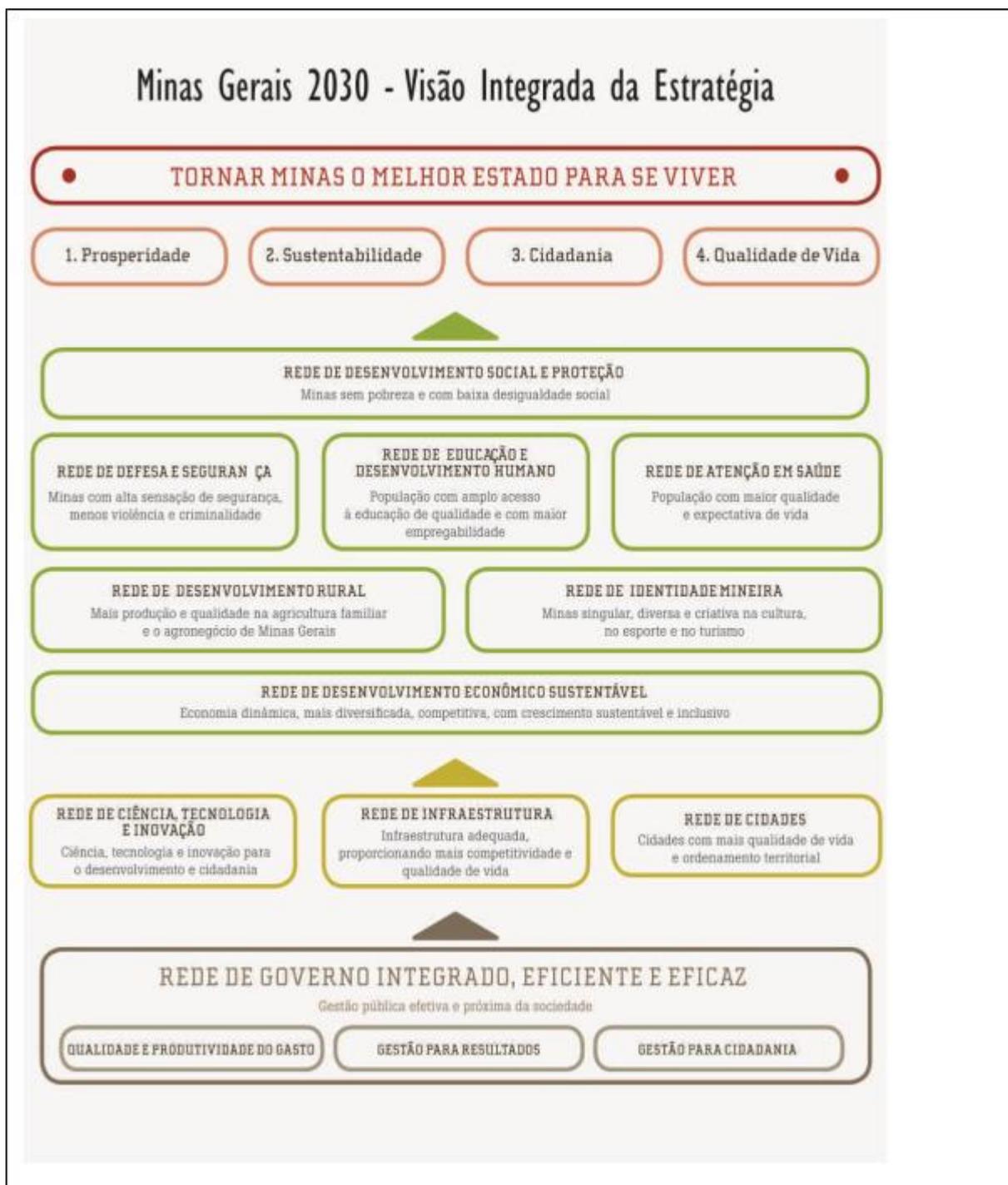
Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Para tanto, é indispensável motivar e comprometer as pessoas com as metas da organização, sendo necessária a promoção de um ambiente de trabalho positivo, favorável ao trabalho eficaz que estimule o desenvolvimento pleno do indivíduo.

As organizações públicas precisam transformar as suas relações hierárquicas, para que os chefes se tornem líderes e possam promover o desenvolvimento humano e interação grupal (SAMPAIO, 2007).

Conforme vários estudiosos da gestão pública alertam, a transição do modelo de gestão burocrática, lenta e ineficaz para uma administração pública gerencial tem como proposta maior agilidade no processo decisório e maior qualidade na prestação dos serviços públicos.

O Governo Mineiro teve, na proposta do chamado “Choque de Gestão”, como visão estratégica, “Tornar Minas o melhor Estado para se Viver”, por meio da implementação da Gestão Pública em Rede com Qualidade e Produtividade de Gasto, Gestão para resultado e Gestão para cidadania, representado pela Figura 1, a seguir:

Figura 1- Visão Integrada da Estratégia



Fonte: Secretaria de Planejamento de Minas Gerais, 2011a.

A Secretaria de Estado de Educação (SEE) é o órgão responsável em garantir e promover a Educação no âmbito do Estado. O conjunto das instituições de ensino constitui a SEE-MG.

As Superintendências Regionais de Ensino foram criadas pela Lei nº 2.610/62 como Delegacias Regionais de Ensino, e só passaram a ter essa denominação por

meio da Lei nº 13.961, de 27/07/01, que desenhou uma nova estrutura para a SEE (conforme consta no Anexo B).

O histórico das legislações das Superintendências Regionais de Ensino mostra mudanças de denominação, jurisdição, composição, distribuição geográfica, competências, atribuições, funções e estrutura. As mudanças só podem ocorrer por meio de lei, pelo chefe do executivo, conforme o 1º parágrafo do artigo 61 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Em 2011, o chefe do executivo do Estado de Minas Gerais, no uso das atribuições do art. 90, inciso VII da CE/89, da Lei Delegada nº 180, de 20/01/2011, por meio do Decreto nº 45.536, de 28/01/2011, estabeleceu objetivos operacionais e competências legais, que dispôs uma nova estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo, modificando a estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação (SEE) e das Superintendências Regionais de Ensino (SREs), criando a Diretoria de Pessoal em todas as 47 regionais.

Em 2012, o referido decreto foi alterado pelo Decreto nº 45.914, de 16/02/12, que acrescentou as finalidades e competências da Diretoria Educacional (DIRE) e da Diretoria de Pessoal (DIPE).

O propósito é ter uma estrutura menos verticalizada, com ordenação e agrupamento das atividades meio e das atividades fins, que é elemento facilitador para as políticas públicas educacionais. Em concordância com Ferreira (2014):

A nova sociedade e o novo modelo de organização que surgem, exigem adequações comportamentais com ênfase em autogerenciamento, autocontrole, capacidade de inovação entre outras, que nos desafiam a seguir buscando o aprendizado contínuo e o aperfeiçoamento de nossas práticas gerenciais (FERREIRA, 2014, p. 20).

A partir do Decreto Estadual nº 45.914/2012, passou a ser da competência da DIPE, nas SREs, programar as ações de gestão de pessoas, administração técnica/pessoal, operacionais, articulando com todas as redes, em atendimento às diretrizes educacionais, à legislação vigente e às políticas públicas.

1.1 A NOVA ESTRUTURA ORGÂNICA DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais foi criada pela Lei nº 1.147, de 06/09/30; naquela época, existiam apenas quatro Secretarias de Estado: Agricultura, Educação, Interior e Finanças, Saúde Pública, Viação e Obras Públicas. Desde à sua criação até os dias atuais, a SEE passou por diversas mudanças em sua estrutura organizacional. As últimas mudanças ocorridas constam na Lei Delegada nº 180, de 20/01/2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, em seu capítulo XIII, artigo 177.

A estrutura formal é representada pelo organograma alinhado às estratégias previstas para a realização das políticas públicas. O organograma das organizações é um importante instrumento gerencial, sendo flexível e passível de alterações e mudanças para se adequar à realidade.

Os objetivos e valores, de acordo com o mapa estratégico da SEE-MG (Anexo C), têm como referencial de aprendizagem e crescimento a implementação da Gestão do Conhecimento e da Gestão de Inovação, desenvolvendo competências e motivando os servidores.

Tendo por “Visão” tornar a educação de Minas Gerais referência para o Brasil, em termos da qualidade e eficiência, e, como “Missão” planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da Educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para ao exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural (Anexo C).

Algumas das competências da SEE-MG:

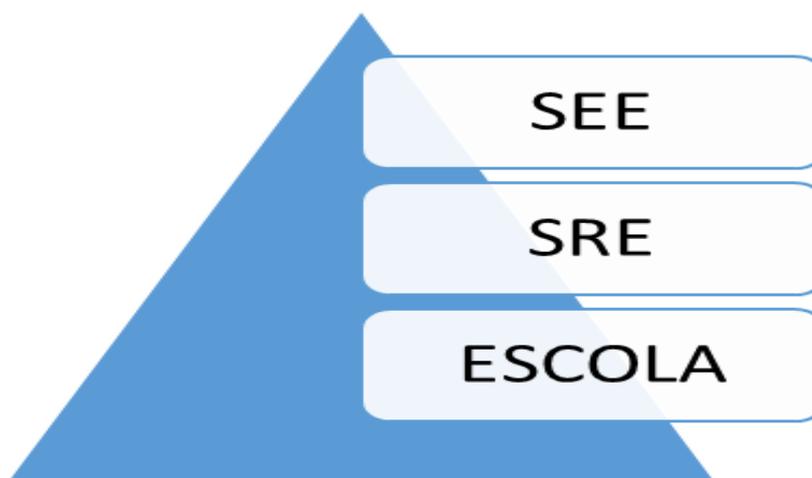
- Formular e coordenar a política estadual de educação e supervisionar sua execução nas instituições que compõe sua área de competência;
- Formular planos e programas em sua área de competência, observadas as diretrizes gerais de governo, em articulação com a Secretaria;
- Realizar a avaliação da educação e dos recursos humanos no setor, gerando indicadores educacionais e mantendo sistemas de informação;

- Definir, coordenar e executar ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual, observadas as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;
- Coordenar, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, a gestão das carreiras da educação; (MINAS GERAIS, 2013).

O sistema de Ensino na Rede Estadual se organiza em uma estrutura hierárquica, composta de três níveis: Órgão Central, 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs), com funções normativas (de supervisão, de manutenção e de organização do sistema), e as escolas, que se incumbem de oferecer a educação pública, nos termos legais.

As escolas são microssistemas, situadas na base da pirâmide, conforme representadas a figura 2, e se diversificam quanto ao tipo de ensino que oferecem e à dimensão – quantidade de alunos, trabalhadores docentes, espaço físico. As escolas têm uma estrutura hierárquica, composta por direção, serviços pedagógicos, administrativos, financeiros. A partir da definição citada de microssistemas foi elaborada a Figura 2, a seguir:

Figura 2- Microssistemas



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados do Guia do Diretor Escolar, 2008.

O gestor escolar precisa ter várias competências, mas não pode deixar de ter liderança, saber lidar com as pessoas e saber trabalhar em equipe, sendo um desafio trabalhar e articular as três competências: pedagógica, administrativa e financeira.

A partir de 1991, vem ocorrendo a descentralização da administração de pessoal para as escolas e o repasse de recursos financeiros que eram, até então, executados pelas Superintendências Regionais de Ensino (SREs). A descentralização administrativa da SEE por meio das SREs permite o monitoramento das ações em nível local e regional.

As SREs assumiram novas atribuições e papéis na orientação das escolas com objetivo de prover a escola de autonomia, possibilitando a ela definir suas metas, avaliar seu desempenho e de se organizar com a participação da comunidade escolar.

A SEE tem 65% do total dos servidores do Estado, a gestão do quadro de pessoal tem sido aprimorada em conjunto com a SEPLAG, mas esta gestão apresenta dificuldades, pois se trata de um quadro com a legislação muito complexa, que no decorrer da vida funcional, sofre várias alterações.

A vida funcional do servidor inicia-se na escola e é gerenciado pelas 47 SREs. De acordo com Noronha (2006, p. 245):

Muito foi feito no que se refere à gestão do pagamento e à concessão de benefícios dos servidores do Estado de Minas Gerais; podemos dizer que os grandes problemas foram enfrentados e se alguns não foram resolvidos ainda estão em andamento. Precisamos enfrentar principalmente a questão da administração de pessoal da Secretaria de Estado da Educação; isto será feito alocando recursos humanos, materiais e financeiros, além, é claro, de treinamento constante deste pessoal, com o apoio da SEE. Com essas medidas, procura-se resolver o problema do estoque de direitos concedidos e não pagos e, simultaneamente, o da montagem correta dos processos de aposentadoria de seus servidores.

Neste cenário, foram selecionados e contratados pessoal adicional para trabalhar no Órgão Central que foram treinados e incorporados à Secretaria, realizando um trabalho intenso em todos os processos da SEE em estoque, que resultou no retorno às SREs de origem, para correções.

As correções pedidas pelos analistas são denominadas “diligências”, que são solicitações, registradas em documento escrito, devolvidas no processo para a Regional. Conforme o problema, a SRE atende ou solicita para escola ou servidor.

A partir do ano de 2014, para agilizar o processo de aposentadoria, as diligências são enviadas semanalmente para as SREs por e.mail, aumentando a pressão pelo prazo de atendimento. De acordo com o documento disponibilizado

pela SEE (Anexo A), os passivos existentes nas 47 SREs, quando a DIPE foi implantada foram estão dispostos no Quadro 01, a seguir:

Quadro 1- Passivo existente na SEE para intervenções no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP)

DADOS	QUANTIDADE
Informativos de Alteração (I.A.)	117.451
Dados funcionais faltantes	134.488
Afastamentos Preliminares a aposentadoria	4.155
Processos de aposentadoria	21.889
Total de intervenções no SISAP	277.983

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados da SEE-MG (MINAS GERAIS, 2011b).

O projeto de Modernização da Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal (MASP) é um dos projetos sustentadores do Plano Plurianual de Ações Governamentais do quadriênio 2012-2015, tendo como objetivo central a promoção da valorização do servidor público estadual por meio da modernização do RH com o propósito de aumentar a capacidade de inovação, produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Em setembro de 2013, foi concluído o desenho dos processos de Gestão de Pessoas do Estado, que envolveu servidores da área de RH e consultores externos. De acordo com o diagnóstico realizado pela empresa terceirizada contratada pelo governo mineiro, o modelo atual sobrecarrega excessivamente os servidores da área de RH com atividades operacionais, não restando tempo adequado para dedicar às atividades estratégicas, como a implementação das políticas de recursos humanos, atração e retenção de talentos, mapeamento e desenvolvimento de capacidades, monitoramento e incentivo ao desempenho e à meritocracia e um ambiente positivo.

O projeto implantou, em 2014, na SEE e SREs em todo Estado, o “RH Responde” um novo modelo de atendimento de RH do governo mineiro, com o objetivo de garantir aos servidores atendimento de excelência. A melhoria da qualidade no atendimento é uma das premissas que o serviço público deve alcançar. Outras ações estão previstas para ocorrerem como: implantação de um novo sistema de RH (SAP) e de um cadastro único de servidores de RH; revitalização do portal do servidor.

A Coordenação do Projeto de Modernização da Administração de Serviços e Sistema de Pessoal (MASP) está realizando reuniões com um grupo formado por 10 órgãos e entidades do Governo de Minas Gerais. A intenção é levantar dados de processos para padronização do novo sistema de recursos humanos que deve entrar em execução até 2017.

1.2 A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES

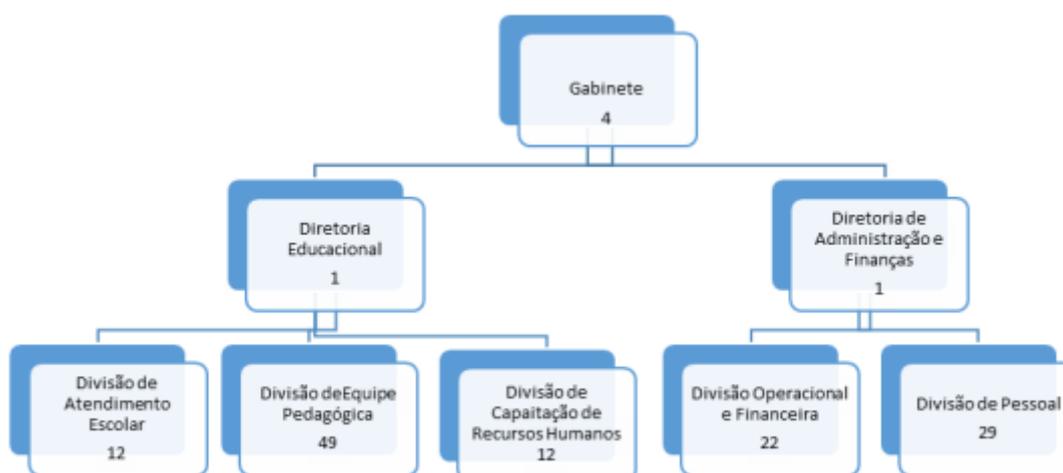
A Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares tem por finalidade exercer, regionalmente, ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração entre o Estado e o município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais.

Tem a “Missão” de promover e coordenar ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, respeitando as diversidades regionais dentro da unidade de princípios e objetivos da educação, fortalecendo a sua autonomia, privilegiando o caráter social bem vivenciado, a fim de contribuir para a melhoria de vida da comunidade em geral, na preservação dos valores, na busca da felicidade e na promoção humana. Por meio dos setores que a compõem, pretende buscar melhoria contínua de atendimento ao seu público-alvo e à comunidade em geral, cumprindo, assim, a cada ano, as atividades de sua competência, sempre com vistas à Educação de Qualidade (Plano de ação da Superintendencia Regional de Governador Valadares, 2005).

A Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares é de porte I, pois atende a mais de 20 municípios, e é considerada grande. Foi criada em 1965, com 372 escolas em 51 municípios, atualmente pertence ao polo do Vale do Aço e tem 132 escolas em 40 municípios. Atende a escolas e a municípios geograficamente distantes, abrangendo uma extensa região do leste mineiro, que é denominada jurisdição.

A SRE de Governador Valadares era estruturada com o seguinte organograma no período de 2001 a 2010, conforme pode ser verificado na Figura 3, a seguir:

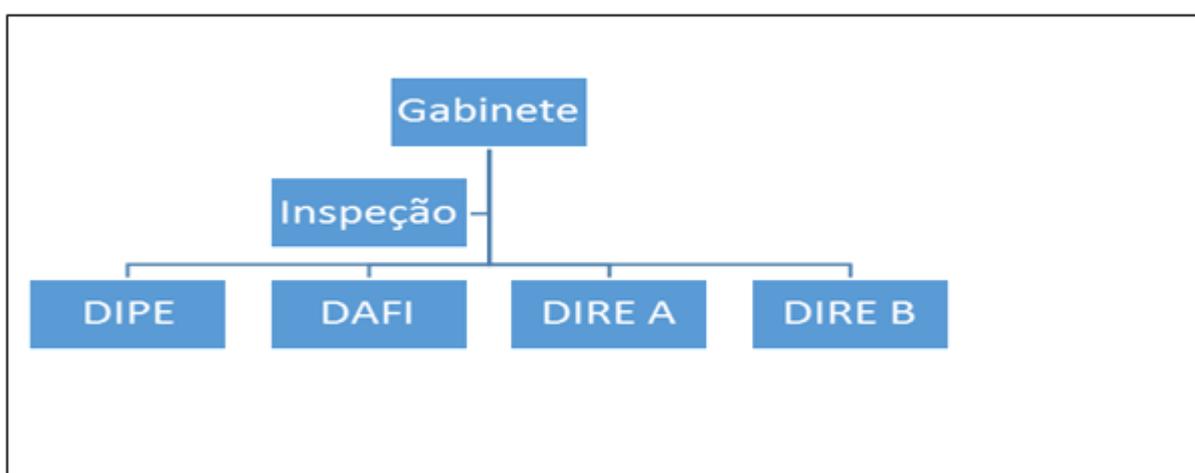
Figura 3- Organograma da SRE de Governador Valadares de 2001-2010



Fonte: Adaptado pela autora a partir do Plano de Ação da SRE de Governador Valadares (MINAS GERAIS, 2005).

Em 2011, de acordo com o Decreto nº 45.536/11, a SRE passou a ter duas Diretorias educacionais, uma Diretoria de Administração e Finanças e uma Diretoria de Pessoal, conforme consta na Figura 4, a seguir:

Figura 4- Organograma da SRE de Governador Valadares



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Decreto nº 45536/11 (MINAS GERAIS, 2011b).

As Diretorias Educacionais têm por finalidade coordenar, na jurisdição, o desenvolvimento das ações pedagógicas, de atendimento escolar e de recursos humanos.

A Diretoria “A”, responsável pela Divisão Pedagógica, tem como objetivo orientar e monitorar as escolas da Superintendência Regional de Ensino no planejamento, desenvolvimento, monitoramento de ações que visam à melhoria do ensino. A Divisão de Equipe Pedagógica, desde 2008, possui como projeto principal o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) desenvolvido pela SEE.

Já a Diretoria “B” é responsável pelo trabalho com a Inspeção Escolar, com a Divisão de Atendimento Escolar, e está diretamente ligada à parte administrativa da escola, em busca da melhoria das condições de atendimento à demanda, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, visando à universalização da oferta.

A inspeção escolar, por sua vez, lida com o assessoramento das diversas atividades escolares, da SRE e do Órgão Central, buscando a melhoria do ensino.

A Diretoria de Administração e Finanças tem por finalidade programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional, com orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional.

A Diretoria de Pessoal tem por finalidade planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal de gestão de recursos humanos, no âmbito regional com a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE. Suas funções serão detalhadas na próxima seção deste trabalho.

A SRE de Governador Valadares é instalada na região central da cidade, ocupando todo o quarto andar e parte do sexto andar de um prédio. Com a nova estruturação, houve uma mudança das estruturas físicas das diretorias, reorganizando os setores de acordo com a nova divisão, agregando-os próximos à sua diretoria.

A DAFI mudou-se para sexto andar com a maioria de seus setores, ficando somente o protocolo e cozinha/limpeza no quarto andar. A sala do Gabinete separa as Diretorias, sendo de um lado as Diretorias Educacionais e, de outro, a Diretoria de Pessoal, ficando clara a separação funcional e física que se tem das diretorias pedagógicas com as demais.

As metas pactuadas e assinadas pela Superintendente da SRE são da atividade fim (pedagógica) atingindo prioritariamente as Diretorias Educacionais, sendo que as metas desenvolvidas nas demais Diretorias incluindo a de Pessoal, são acordados pelo Órgão Central, por meio da Subsecretaria de Gestão de

Recursos Humanos da SEE e da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). De acordo com os documentos (que constam nos Anexos D e E), consolidados conforme o Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Acordo de resultado 2013- Administrativo

2º ETAPA: SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES

COD	NOME DO INDICADOR	UNIDADE E DE MEDIDA	PESO (%)	METAS 2013	VA	RESULTADOS 2014
01	Atualização do Sistema de Dados da Diretoria de Tecnologia Aplicada à Educação-DTAE	%	10%	100%	100%	100%
02	Taxa de Lançamentos de despesas com manutenção de veículos no módulo frota	%	7,5%	100%	1,69%	0%
03	Inventário por meio de coletor de dados com leitor de código de barras	%	7,5%	100%	98,76%	90,0%
04	Número de processos de aposentadoria da SEE publicados no âmbito do Projeto de Modernização do Processo de Aposentadoria	Número	10%	332	353	100%
05	Percentual de servidores (da SRE) com PGDI inserido no Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), no prazo	%	92,6%	80%	92,74 %	100%
	NOTA DA SRE DA 2 º ETAPA					57,73%
	NOTA FINAL PONDERADA	55% DA 1 º ETAPA + 45% DA 2º ETAPA				80,98%

Fonte: Elaborado pela autora de acordo dados da SEE (MINAS GERAIS, 2014).

Apesar do resultado administrativo da SRE de Governador, em 2014, ser satisfatório, as metas não são conhecidas e divulgadas pelos gestores nas diretorias.

A consequência é o desconhecimento e a desconsideração da importância das atividades meio para alcance das atividades fins dos gestores e servidores da SRE de Governador Valadares, apesar da nota da SEE, da primeira etapa, ter o peso de 55% no Acordo de Resultado.

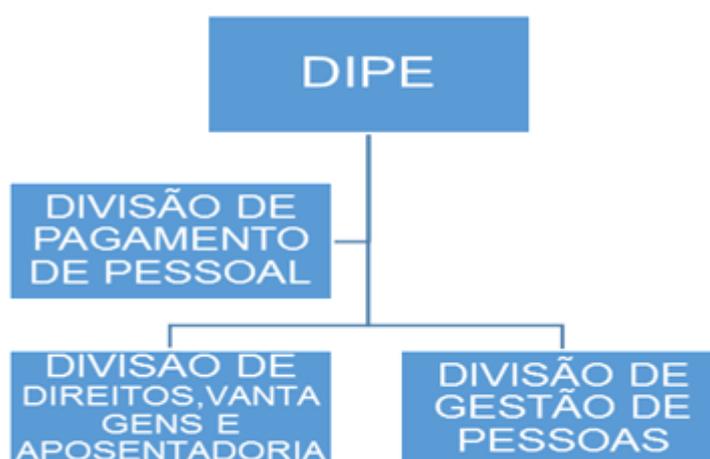
É necessário a integração das atividades meio e fins para o sucesso da organização. Sendo preciso dar valor às atividades meio, estabelecendo vínculos claros entre seus indicadores e os resultados obtidos pelas atividades fins.

O alinhamento estratégico das metas é necessário para que os órgãos alcancem os resultados esperados no Acordo de Resultados e o pagamento de prêmio por produtividade aos seus servidores ocorra com transparência.

1.3 IMPLANTAÇÃO DA DIPE (DIRETORIA DE PESSOAL) NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES

A Diretoria de pessoal está separada em Divisão de Gestão de Pessoal, Divisão de Direitos, Vantagens e Aposentadoria e Divisão de pagamento de Pessoal, conforme consta na Figura 5, a seguir:

Figura 5- Organograma Diretoria



Fonte: Minas Gerais, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, 2011b.

Na SRE de Governador Valadares, houve a mudança estrutural da DAFI e da DIPE, a Divisão Operacional Financeira tornou-se DAFI e a Divisão de Pessoal passou a ser DIPE. Alguns setores como o CAT, avaliação de desempenho, portal de designação, projetos como o PROGESTÃO, Prêmio Gestão e Colegiado que eram da Diretoria Educacional, passaram para a Divisão de Gestão de Pessoas, agregando todo assunto referente a pessoas, gestão e vida funcional nesta Diretoria.

Por meio do Ofício Circular DPOC/SPS nº 472/2011 e da nota técnica de junho de 2011 da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE-MG, ocorreu um realinhamento estratégico das Diretorias de Pessoal de todas SREs.

Definindo e padronizando os processos com o objetivo de instrumentalizar as execuções das rotinas de gestão de Recursos Humanos, foram determinadas as atribuições da Diretoria, de seus setores Pagamento, Divisão de Direitos e Vantagens e Divisão de Gestão de Pessoal, esperando que os servidores tenham

comprometimento e segurança no desempenho das atribuições garantindo a qualidade dos trabalhos.

Os objetivos propostos são:

- Melhoria no desempenho profissional e ético;
- Melhoria na qualidade das informações prestadas;
- Agilidade na inclusão de dados no SISAP (Sistema de Administração de pessoal);
- Correção dos pagamentos dos servidores;
- Agilidade na divulgação das normas vigentes;
- Socialização dos conhecimentos;
- Eficiência no trabalho para cumprimento das demandas nos prazos estipulados (MINAS GERAIS, SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2011c).

O gestor da DIPE era anteriormente da DAFI, com subordinação técnica à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE e da SEPLAG, além de uma subordinação administrativa à Superintendente Regional de Ensino de Governador Valadares.

As atribuições do gestor da Diretoria de Pessoal estão relacionadas ao planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação e execução de todas as ações de administração de pessoal no âmbito regional, as quais envolvem as duas divisões: Gestão de Pessoal e Direitos e Vantagens, além do Setor de Pagamento.

Este gestor passou a contar com apoio de supervisores de educação com atuação direta no atendimento às demandas da SEE e ao público externo; no início, era um para cada divisão, mas, em 2013, devido à diminuição dos cargos comissionados, a Divisão de Gestão de Pessoas perdeu a supervisora, passando a responsabilidade e o acúmulo de funções para a supervisora de Direitos e Vantagens.

Um dos grandes problemas da Diretoria de Pessoal é o acompanhamento, monitoramento, atualização da vida funcional do servidor, do seu ingresso até a aposentadoria.

A questão dos prazos pequenos representa um aumento da pressão no ambiente de trabalho, uma vez que o volume de serviços é elevado, o número de servidores é reduzido e as demandas são muitas. Os servidores, dentro deste contexto, se veem na obrigação de responder às pressões da demanda, com normas e procedimentos legais burocráticos, com prazos definidos, centralizado na regulamentação de normas e procedimentos.

A vida funcional do servidor da educação depende de ações necessárias de vários setores da Diretoria de Pessoal e da escola para oferecer ao servidor seus direitos, benefícios e vantagens em tempo hábil, proporcionando um ambiente propício para o exercício de suas funções, possibilitando uma formação continuada e Avaliação de Desempenho justa, são ações imprescindíveis na gestão de pessoas.

O papel do gestor é promover a gestão pessoas, que é o conjunto de ações relativas ao desempenho e à motivação das pessoas no ambiente de trabalho, proporcionando oportunidades de realização profissional, com a finalidade de fomentar a cultura de responsabilidade pública e postura ética e de conduzir a instituição para atingir suas metas na busca permanente da melhoria da qualidade dos serviços. De acordo com Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2006, p.77):

No processo de gestão de pessoas, planejamento deve ser entendido como um conjunto de ações visando a prover a organização de pessoas adequadas à realização dos trabalhos, em qualidade e quantidade suficientes, com grau de capacitação apurado e um nível de satisfação que as mantenha motivadas para a realização dos serviços.

Como foi dito, o planejamento, como atividade permanente, deve abranger todas as atividades consideradas importantes ou não, que é a hierarquização das decisões e informações no processo de gestão de pessoas. Para atingir metas e objetivos comuns, tem de haver articulação e gestão dos planejamentos entre os órgãos e as pessoas envolvidas.

Não foi encontrado pela pesquisadora o Planejamento e os Planos de Ações da Diretoria de Pessoal e da Superintendência Regional de Ensino (somente um Plano de Ação de 2005), contudo a Diretoria Educacional apresentou um Plano de Intervenção Pedagógica (2014), o que comprova a falta da utilização do instrumento para organizar, executar, monitorar e avaliar as ações.

A questão não é culpabilizar, mas conhecer melhor os problemas, identificando as dificuldades e carências, para propor alternativas para a gestão de pessoas e a melhoria dos serviços prestados à sociedade, alinhados às políticas públicas e metas do Governo a partir da coleta e análise dos dados coletados.

A autora propõe, com esta dissertação, analisar e conhecer os desafios da implantação da nova estrutura, com a criação da Diretoria de Pessoal: se a unificação dos trabalhos da área de pessoal, aliada ao perfil de novo gestor

escolhido para ocupar o cargo de Diretor de Pessoal, facilitou o alcance dos resultados e a melhoria no atendimento às demandas internas e externas na Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares- MG.

Segundo Marques (2005), para atingir a governança no setor público são necessários seis elementos, a saber: liderança, integridade e compromisso, três dos quais nos remetem para as qualidades pessoais de todos na organização; e responsabilidade, integração e transparência, outros três que são, principalmente, o produto das estratégias, sistemas, políticas e processos estabelecidos. O investimento nas pessoas tende a aumentar a produtividade e desempenho da instituição, porque pessoas motivadas e satisfeitas terão melhores rendimentos e resultados, e oferecerão uma melhor qualidade na prestação de serviço público.

Governos nem sempre têm a consciência do papel estratégico dos saberes e conhecimentos de seus servidores para o sucesso das políticas governamentais. O aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. Os órgãos públicos precisam atender às necessidades dos cidadãos e implementar essas necessidades com efetividade, eficiência e eficácia² (FERREIRA, 2014).

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E, para as pessoas, as organizações constituem o meio do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e conflito, sendo necessária a busca de estratégias que articulem e incorporem os objetivos individuais com os da organização, criando uma identificação dos funcionários com a organização (FERREIRA, 2014).

Mintzberg (2009) salienta que a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada.

São tarefas dos gestores da organização, a construção de forma flexível das definições dos papéis, competências, autoridade e responsabilidades, de forma que serão reunidas e agrupadas as pessoas, como centro da estrutura organizacional,

² Em linhas gerais: Eficiência é a forma correta de se utilizar os recursos disponíveis. Eficácia são os resultados positivos obtidos. Efetividade é a relação entre eficiência e eficácia.

para atingir resultados. Para tanto, é necessário ao gestor que tenha visão sistêmica, pensamento estratégico e planejamento (MACHADO, 2014).

A Gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004).

Alguns desses fatores serão descritos e analisados no próximo capítulo. A Gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas.

As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa. Tal fato decorre da busca de ajustamento do indivíduo à organização e do tratamento dispensado ao ser humano, tratado como se fosse um mero recurso produtivo, como se percebe em diversos aspectos dessas políticas.

A gestão por competências tem se firmado como uma importante opção estratégica na área de gestão de pessoas, contribuindo para enfrentar esse desafio. De acordo com a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais - SEPLAG (2009) competência é a contribuição efetiva do servidor para o alcance dos resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), em seu contexto de trabalho.

Desse modo, tomando como base a estrutura organizacional implantada nas SREs do Estado de Minas Gerais, com a criação da Diretoria de Pessoal, esta pesquisa permitirá que se analise e se conheça os avanços e problemas na gestão de pessoas e gerenciamento da vida funcional do servidor, para melhoria do serviço prestado e alcance dos resultados na Regional de Ensino de Governador Valadares.

Apresentam-se no capítulo 2, os aspectos metodológicos, as abordagens teóricas, as análises e as interpretações a partir da coleta de informações da pesquisa, com o intuito de responder a pergunta da dissertação: Quais são os desafios da Diretoria de Pessoal da SRE de Governador Valadares na Gestão de pessoas e atualização da vida funcional dos servidores?

2 ANÁLISE E REFLEXÕES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA DIPE NA SRE DE GOVERNADOR VALADARES

O Estado de Minas Gerais, quando promoveu mudanças na estrutura organizacional da SEE-MG visou modernizar, aperfeiçoar a gestão e oferecer serviços públicos de melhor qualidade para proporcionar melhor atendimento da demanda à sociedade.

Em 2011, com a criação da nova estrutura orgânica em todas SREs, e mais especificamente, com a implementação da Diretoria de Pessoal, teve como objetivo a construção de uma organização institucional mais flexível, descentralizada, moderna, com foco na gestão de pessoas, na educação continuada, no desenvolvimento, estimulando a inovação, liderança, promoção e valorização dos servidores da Educação propondo um ambiente de trabalho com melhores condições e articulações com o Órgão Central e com as Escolas Estaduais na perspectiva de obter melhores resultados.

A realidade educacional, como de toda organização, é dinâmica e complexa, conforme explica Lück (2010). O órgão central não tem como prever todas as ações e processos para o seu desenvolvimento.

A descentralização macro (Governo) corresponde à capacidade de transferir competências, de modo que por meio da autonomia dos órgãos, ocorra o aumento da responsabilização.

Os sistemas de informações gerenciais ajudam o Órgão Central e as Regionais a terem informações mais precisas, monitorando as ações desenvolvidas pela DIPE. Além do Sistema de Administração de Pessoal-SISAP, utilizado em toda diretoria, foram implantados outros sistemas para monitoramento da SEE-MG, descritos na Figura 6:

Figura 6- Sistemas utilizados pela DIPE

Sistema	Finalidade
ACEF web /SEPLAG	Registro do processo acumulo de cargo para validação
SICOBET - Sistema Integrado para Cálculo de Concessão de Benefícios e Taxação	Utilizado pelo setor de Pagamento para controle de IA, Informativo de Alteração, e cálculo automático de acertos
SIGECOP- Sistema de Gestão de Concursos Públicos	Utilizado pelo setor de Pagamento para controle de nomeações
SIMPAP- Sistema de Monitoramento de Processos de Aposentadoria	Utilizado pelo setor de Aposentadoria para controle e situação de cada processo
SICOL- Sistema de Colegiado Escolar	Acompanhamento dos Colegiados Escolares
CONCURSO SEE	Utilizado para monitorar as nomeações
QUADRO DE PESSOAL	Utilizado para auxiliar no controle dos quadros de pessoal das escolas
SIAUT – Sistema de autorização	Utilizado para gerar autorização para dirigir, secretariar e dirigir
SISAD-Sistema de controle e informações sobre a Avaliação de Desempenho	Para monitoramento das avaliações de desempenho
SYSADP- Sistema de Administração de Pessoal	Portal de controle de designações
SYSAFP- Sistema de Cadastro de Solicitação de Férias-prêmio	Para monitoramento dos pedidos de afastamento em férias-prêmio

Fonte: Elaborada pela autora

Estes sistemas foram criados com o propósito de subsidiar o planejamento, todas as SREs têm a função de atualizar e incluir as informações pertinentes à área de pessoal nos sistemas criados pela SEE-MG.

Conforme Kwasnicka (2007), os dados dos sistemas de informações subsidiam a tomada de decisão gerencial. O valor das informações vindas do sistema depende de sua qualidade, tempo e relevância para a ação administrativa.

Os sistemas de informações gerenciais contêm informações sobre pessoas, locais e itens significativos para a organização ou ambiente que a cerca. Neste caso, informações são os dados apresentados em uma forma útil e significativa para as pessoas. Dados, ao contrário, são sequências de fatos brutos que representam eventos que ocorrem nas organizações ou ambiente, antes de serem organizados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los (LAUDON, 2007).

Segundo Oliveira (2008) os sistemas de informações gerenciais tornam-se indispensáveis, pois, na grande maioria das organizações que utilizam sistemas

informatizados, há muitos dados que estão à disposição, mas estes, por si, não podem ser utilizados no processo de tomada de decisões sem antes passar por um processo de conversão, de transformação, fazendo com que se tornem efetivamente informações. É nessa etapa, em que os sistemas de informações gerenciais atuam compilando estes conjuntos de dados em informações processadas.

Os sistemas de informações são inúteis sem pessoas gabaritadas para desenvolvê-los e mantê-los, e sem pessoas que saibam usar as informações de um sistema para atingir os objetivos organizacionais. A dimensão humana dos sistemas de informação envolve questões como: treinamento, atitudes profissionais e comportamento da administração (LAUDON, 2007).

No cotidiano do serviço público, os servidores e gestores são orientados pelas demandas e pressões imediatistas do sistema, provocando ações espontâneas, reativas para soluções de problemas não previstos, que têm a denominação informal de “apagar incêndios”. Para melhoria dos serviços, torna-se necessária uma comunicação menos vertical e mais horizontalizada entre os membros e equipes.

Segundo Corrêa (2014), é importante apresentar e discutir o alinhamento da equipe dirigente em torno de iniciativas prioritárias como a melhoria da qualidade dos serviços prestados entre gestores, servidores e o público em geral, bem como na definição e padronização das rotinas de Gestão de Recursos Humanos, de modo que fiquem claras as responsabilidades de cada colaborador.

Considerando os documentos oficiais, bem como os estudos de Chiavenato (1999; 2004; 2010), Bergue (2010), Hersey e Blanchard (1999), Lück (2010), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) é possível prever a existência de alguns problemas gerenciais, tendo em vista que, o organograma reflete uma organização com uma infraestrutura inadequada, com ocorrência de entraves, devido a fatores como: ausência de um ambiente de trabalho dialético, encorajando novas ideias e iniciativas; acúmulo de funções, falta de planejamento e ausência de trabalhar a avaliação de desempenho como instrumento de crescimento profissional, e com os funcionários que realmente têm desempenho baixo ou regular para que se aprimorem. Fatores que refletem negativamente na qualidade da prestação de serviços.

O excesso de especialização e a rigidez são efeitos negativos em um ambiente de trabalho, como é o da Secretaria Estadual de Educação e da Regional de Governador Valadares. Faz-se assim necessária a busca da coesão

organizacional, por meio da reestruturação de sua estrutura e cultura, em busca do desenvolvimento com valores apropriados, devendo focalizar não somente resultados, mas também pessoas, relacionamentos e condições de trabalho.

Para tanto, de acordo com Chiavenato (2010), deve-se estabelecer programas educacionais que orientem os padrões de comportamento, por meio das gestões de pessoas e qualidade, ênfase dada à cultura organizacional, papel da liderança, gerência dos serviços, globalização, redes de relacionamento, aprendizagem organizacional, criatividade e inovação. A preocupação é com o que deve ser feito para melhorar o desempenho organizacional.

As condutas dos servidores necessitam ser analisadas, para que se conheçam os entraves para a efetivação da mudança da horizontalização dos trabalhos, de modo que a equipe da DIPE possa desenvolver cada vez mais competências e, conseqüentemente, assumir maiores responsabilidades sem se sentirem pressionados constantemente. Para isso ser colocado em prática, deve ser enfatizado que o indivíduo é um ser social e cultural, age e transforma o grupo e o ambiente em que atua.

Assim, para Ferreira (2010) faz-se necessária a busca de estratégias que articulem, incorporem os objetivos individuais com os da organização, criando uma identificação dos funcionários com a organização.

Para que a implantação da mudança efetive nas organizações, é necessária uma quebra de paradigmas, conforme Machado (2014, p. 6):

Isso porque implementar mudanças nas organizações implica não apenas mudança de modelos de organização, de gestão e de processos; implica prioritariamente mudança de paradigmas, de valores, de hábitos, enfim, de cultura. É a mudança de cultura na organização que leva à mudança de comportamento das pessoas. Entendemos que o primeiro passo para a mudança do modelo de gestão é o da compreensão clara do modelo em si, das exigências que ele coloca para a sua operacionalização na organização.

As estruturas baseadas em cargos e funções rigorosamente definidos, representados por manuais e organogramas rígidos e inflexíveis, dão lugar a novos arranjos, com uma estrutura que adote processos dinâmicos compatíveis com ambiente, recursos, características e finalidades.

Para Marques (2005), a governança do setor público requer liderança do governo e/ou do órgão executivo da organização, sendo necessária comunicação

transparente e é fundamental o estabelecimento de prioridades governamentais de modo claro. Segundo Marques (2005)³ *apud* David, Sanábio e Fabri (2012, p. 72):

A boa governança é muito mais do que pôr as estruturas funcionando e se esforçar pela obtenção de bons resultados. Ela não é um fim em si mesma. As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes, para serem implementados todos os elementos da *Corporate Governance*. Isto exige uma boa orientação das pessoas, que envolve uma comunicação melhor; uma abordagem sistemática à gestão da organização; uma grande ênfase nos valores da entidade e conduta ética; gestão do risco; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade.

São tarefas dos gestores da organização, a construção de forma flexível, das definições dos papéis, competências, autoridade e responsabilidades, de forma que serão reunidas e agrupadas as pessoas, como centro da estrutura organizacional, para atingir resultados.

Para o gestor, em qualquer nível hierárquico, é fundamental a compreensão dos papéis, das responsabilidades e das competências necessárias ao exercício da função e sua preparação via aprendizagem teórica e prática, por meio da oferta do órgão de treinamentos e subsídios necessários (MACHADO, 2014).

Neste capítulo se analisará e se refletirá sobre os dados coletados e também o que determinam os documentos oficiais. Com a intenção de relacionar a teoria e a prática, usando as abordagens teóricas com as experiências profissionais vivenciadas pelos colaboradores da SRE de Governador Valadares ao longo do quadriênio de janeiro de 2011 a janeiro de 2015.

Procura-se, desse modo, explicar os desafios da Diretoria de Pessoal da SRE de Governador Valadares na Gestão de pessoas e atualização da vida funcional dos servidores.

2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta dissertação utiliza-se como instrumento metodológico o Estudo de Caso cuja pesquisa de campo foi exploratória, descritiva e de cunho qualitativo. Para Yin (2001, p. 32):

³ MARQUES, M. da C. da C. **A Corporate Governance no setor público: princípios, elementos e enquadramento conceitual**. Revista do Instituto Português de Auditores Internos, Lisboa, 2005.

O estudo de caso é a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco domínio sobre os eventos e quando o foco se localiza em fenômenos contemporâneos no contexto da vida real.

A escolha do estudo de caso dentre os métodos existentes deu-se por apresentar um caráter subjetivo e permitir um conhecimento e análise mais profunda do objeto pesquisado, bem como do seu direcionamento para pesquisar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de vida real.

O trabalho é embasado pelos conceitos de alguns teóricos, como: Will Durant (1999) que enfatiza as relações humanas no trabalho; Drucker (1999) que entende o conhecimento como forma de desenvolvimento do país; Demo (2001) que acredita na Educação e no Conhecimento como estratégia do desenvolvimento e da inovação no mundo moderno, Chiavenato (1999; 2004; 2010), Bergue (2010) que priorizaram aspectos relacionados à Gestão de Pessoas e o papel dos recursos humanos na administração pública contemporânea; Lück (2010) e Machado (2014) relacionam o planejamento estratégico e a gestão, Mintzberg (2006; 2009; 2010) trata das questões pertinentes à gestão e às estruturas; Silva (2009) confirma as contribuições dos autores citados, dando enfoque à valorização dos profissionais na organização e outros autores.

Além da análise documental do ambiente da Regional de Ensino e do Estado de Minas Gerais, tais como: leis, decretos, ofícios circulares, notas técnicas, resoluções, instruções normativas, pareceres publicados antes e depois da promulgação do Decreto Estadual que criou a DIPE, serão analisadas as legislações em vigor antes e depois da promulgação do Decreto nº 45.536, as quais regem os trabalhos desempenhados pela DIPE.

A pesquisa documental foi realizada por meio de análises investigativas e comparativas, com a intenção de conhecer e traçar caminhos para superar os desafios na Diretoria de Pessoal, buscando identificar dados que subsidiarão a análise do processo de implementação da nova estrutura - DIPE, identificando os avanços e problemas na gestão de pessoas e gerenciamento da vida funcional do servidor.

Foram utilizados os seguintes instrumentos: questionários e entrevista com roteiro semiestruturado. Na elaboração dos instrumentos, optou-se pela estruturação de blocos de análise sobre Perfil, Trajetória Profissional, Nova Estrutura Organizacional e Clima Institucional.

A pesquisa de campo teve início em 23 de março de 2015. O questionário *online* ficou disponível até 23 de abril de 2015.

Foram encaminhados questionários (Apêndices B, C) para o *email* institucional de cada funcionário envolvido no processo, por meio de formulário via Google Docs, pertencentes aos seguintes departamentos: 132 (cento e trinta e dois) gestores/ servidores responsáveis pela área de pessoal das Escolas Estaduais e 37 (trinta e sete) servidores que compõem a equipe da DIPE.

Em relação ao questionário de auto-preenchimento (apêndice IV), foi enviado *online* no dia 24 de março de 2015 aos Diretores da SRE de Governador Valadares, tendo em vista que nem todos os participantes encontram-se lotados e presentes na SRE de Governador Valadares.

A entrevista foi realizada com a Diretora I da SRE de Governador Valadares, no dia 08/04/15, em seu gabinete em Governador Valadares, a qual foi gravada e transcrita. A entrevistada acompanhou de perto a implantação da DIPE em 2011, primeiro como servidor da divisão de pessoal, cargo que exercia desde 2002, depois como supervisora educacional da Divisão de direitos e vantagens na DIPE, que tinha como função coordenar e acompanhar os trabalhos da Divisão. A partir de 2015, ela passou a ocupar o cargo de Diretora Educacional I da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares.

Os referidos instrumentos procuram identificar a gestão de pessoas e as perspectivas desses atores em relação à nova estrutura com a implantação da DIPE.

Dos 175 questionários enviados, foram recebidas 100 respostas, isto é, 57,14% dos pesquisados responderam o questionário, de acordo com a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1- Quantitativos dos questionários aplicados e respondidos

QUESTIONARIOS	APLICADOS	RECEBIDOS
SERVIDORES DA DIPE	37	22
DIRETORES DA SER	06	06
ESCOLAS- GESTORES/SERVIDORES	132	72
TOTAL	175	100

Fonte: Elaborada pela autora

O questionário das Escolas foi respondido pelo Gestor Escolar e pelo servidor responsável pela gestão de vida pessoal. A análise dos dados será englobada no segmento denominado – Escola.

Para preservação do sigilo e anonimato dos sujeitos da pesquisa serão utilizadas notações para identificação ao longo da análise, conforme Quadro 3 a seguir:

Quadro 3- Atores da pesquisa

ATORES DA PESQUISA	SIGLA
DIRETORES DA SRE	D1,D2,D3,D4,D5, D6 e D7
ESCOLA-GESTORES/SERVIDORES	E1,E2,E3,E4....E72
SERVIDORES DA DIPE	S1,S2,S3,S4.....S22

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe destacar que 72 Servidores das Escolas responderam ao questionário, sendo assim, foi opção da pesquisadora agregar as informações obtidas para análise e interpretação do fenômeno pesquisado e, pela sua importância, alguns relatos serão transcritos neste trabalho.

Pretende-se, por meio dos dados coletados, ter a compreensão de como os atores perceberam a modificação na nova estrutura e como passaram a desempenhar seus papéis, após a implementação da Diretoria de Pessoal na SRE, bem como a modificação da realidade na instituição, para melhoria da qualidade dos serviços prestados entre gestores, servidores e sociedade.

Esta análise de dados também embasará as propostas de ações para a melhoria do fluxo de informações, planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação na Gestão de Pessoas da SRE de Governador Valadares que será proposta no capítulo 3.

2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O contexto social, tecnológico e econômico nos quais as organizações e a sociedade estão inseridas passa por um profundo processo de transformação, sendo assim, temas como globalização, estrutura orgânica, cultura organizacional e novas maneiras de organização do trabalho são relevantes nas análises daqueles que atuam ou estudam as instituições públicas. De acordo com Corrêa (2014, p. 48):

As instituições governamentais deparam-se com a necessidade do novo, isso vale tanto para os aspectos administrativos quanto políticos. Logo, nota-se que nenhuma organização será bem sucedida por cumprir somente normas. Torna-se necessário uma liderança em condições de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas como foi o caso da criação desta nova diretoria.

Prevalece, nas organizações públicas modernas, uma forte relação entre funcionários e instituição, por meio de seus trabalhos de cooperação, com propósitos de atingir os objetivos estratégicos, e buscando também alcançar os objetivos pessoais e profissionais, a partir da motivação e valorização. Em uma força de trabalho tradicional, o trabalhador serve ao sistema; numa força de trabalho de conhecimento, o sistema deve servir ao trabalhador (DRUCKER, 1999).

Os órgãos públicos são considerados organizações ativas, compostas de gestores, líderes, servidores e clientes. Neste sentido, não estão livres de problemas e conflitos típicos de organizações. Porém, na resolução dos conflitos, esperam-se programas de motivação e valorização dos recursos humanos; afinal, manter funcionários competentes e motivados para colaborar com o sucesso da organização tem-se revelado um dos pontos cruciais dessa revolução pela qualidade (LONGO; VERGUEIRO, 2003). Parte-se do princípio de que a resolução de problemas está intimamente ligada à qualidade e à conseqüente satisfação do público alvo, cidadão, elemento chave, aquele que participa e avalia todo o processo.

As organizações privadas e públicas vivem em um dilema, tendo sempre desafios imprevisíveis e tendo que lidar com eles confiando no talento dos profissionais que possuem. O modelo de gestão por competências vem sendo um mecanismo importante para criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das pessoas agregando-lhes conhecimentos, desenvolvendo suas habilidades e estimulando suas atitudes a fim de que sejam diferenciais competitivos e estratégicos das organizações.

O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está sendo implantado na avaliação dos servidores das SREs no Estado de Minas Gerais desde 2014, tendo como objetivo melhorar os resultados e propiciar o desenvolvimento de todos os servidores (SEPLAG-MG, 2014).

A Gestão de Pessoas em organizações públicas é um desafio. Bergue (2012, p. 18) salienta que gerenciar pessoas nestas instituições representa um

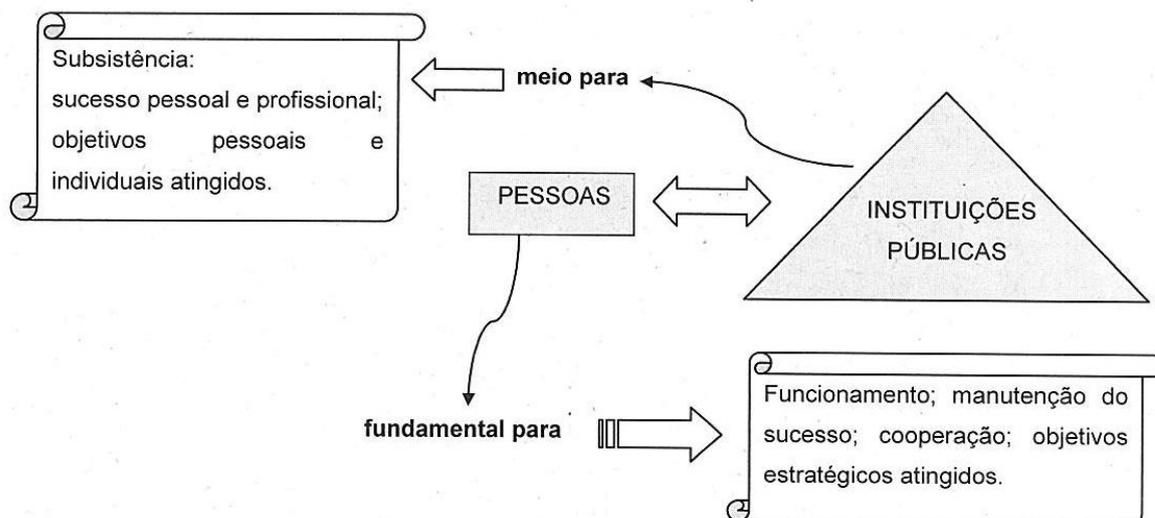
esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observando as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

A Gestão por Competências tem se firmado como uma importante opção estratégica na área de Gestão de Pessoas, contribuindo para enfrentar esse desafio. Em um sistema de Gestão de Pessoas articulado por competências deve levar em conta a movimentação de pessoas, isto é, atração, captação e retenção delas (DUTRA, 2012). Em conformidade e para melhoria na prestação do serviço público é recomendado pelo Ministério do Planejamento (BRASIL, 2012, p. 8):

Nenhum Estado realizará sua missão adequadamente sem agentes públicos valorizados. O servidor é o Estado em ação e, por isso, é preciso garantir que o trabalho seja realizado com excelência. Para tanto, é necessário democratizar as relações de trabalho, aperfeiçoar a gestão de pessoas e priorizar estratégias de desenvolvimento profissional para o aperfeiçoamento da atuação dos servidores, valorizando-os e, assim, garantindo a qualidade na prestação de serviços.

Neste caso, valorizando a carreira e a ascensão profissional. Ainda, deve levar em conta o desenvolvimento das pessoas para que sejam capazes de assumir níveis cada vez mais elevados de complexidade e responsabilidade, para integrar os objetivos da instituição pública, sendo mais bem exemplificado na Figura 7, a seguir:

Figura 7- Relação mútua dependência entre pessoas e instituições



Fonte: Corrêa, 2014.

A Gestão de Pessoas tem sido desafiada a estabelecer maior sintonia com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa. Tal fato decorre da busca de ajustamento do indivíduo à organização e do tratamento dispensado ao ser humano, tratado como se fosse um mero recurso produtivo, como se percebe em diversos aspectos dessas políticas.

Logo, é possível concluir que as pessoas influenciam os resultados institucionais, podendo melhorar ou piorar os resultados pretendidos, a partir do modo em que forem tratadas. As pessoas precisam ser solucionadoras de problemas, devendo usar a criatividade e a capacidade de aprender, sem se guiarem somente por regras ou procedimentos.

Esta perspectiva contribui para o reposicionamento estratégico da Gestão de Pessoas, bem como os impactos gerados nas principais atividades a ela relacionadas: recrutamento e seleção, gestão da remuneração, avaliação do desempenho e desenvolvimento de pessoal.

Conforme Alves (2005), é imperioso que a organização desenvolva a sua capacidade de criar artifícios eficazes de conversão entre os conhecimentos individuais, coletivos, tácitos e explícitos que resultem em inovações nos seus processos e produtos. A efetividade da organização está no seu foco, na sua cultura

organizacional e na forma como gerencia o seu capital humano, desenvolvendo e sustentando as suas competências centrais.

Alves (2005), ainda enfatiza, que a produção de conhecimentos, ideias e pensamentos são indispensáveis para a superação dos desafios na atualidade, com uma configuração inovadora, criativa e crítica é a contribuição que os agentes econômicos, políticos e sociais desejam e esperam da educação.

O conhecimento vai além da realidade e da informação. O conhecimento é aquilo que se busca e a informação constitui a base desse caminho. As organizações e o seu ambiente exigem cada vez mais conhecimento, pois é associado a tecnologias de informação. De acordo com que está posto no Caderno de textos do Pradime (2006, p. 67. V. 3):

O conhecimento é uma construção coletiva, e seu avanço é decorrência do processo de inclusão de muitos e de múltiplos saberes das mais diversas origens. Os desenvolvimentos humanos e sociais são um processo historicamente construído que reflete, sempre, a sua própria história, a economia, a cultura e a condição própria da humanidade em uma determinada época. Nesse processo, cada indivíduo tem o seu papel.

Logo, em conformidade com Drucker (1999), a sociedade do conhecimento tem de ser uma sociedade de organizações, o seu ponto central será a gestão. A essência do papel do gestor é tornar o conhecimento produtivo. Terá, assim, uma função social, mais do que uma função executiva.

As pessoas são “proprietárias” do principal recurso da nova sociedade, o conhecimento. Qualquer organização que queira crescer ou melhorar terá de fazê-lo por intermédio das pessoas. Segundo Drucker (1999, p. 200-201):

Na verdade, nenhuma outra instituição enfrenta desafios tão radicais quanto aqueles que irão transformar a escola [...] é que a escola precisará se comprometer com os resultados. Ela terá que estabelecer seu “lucro”, o bom desempenho pelo qual será responsável e pelo qual será paga. A escola finalmente se tornará responsável.

A SRE/MG é o órgão público mais próximo à escola estadual e, no atual modelo de sociedade, o ato de ensinar e educar abriu fronteiras de negócios de dimensões inimagináveis. O conhecimento tornou-se o principal recurso exigido pelas organizações, bem como competências, habilidades e atitudes, para que os trabalhadores e cidadãos possam manter-se aptos à vida.

Piaget (1973) descreve que as etapas do aprendizado são realizadas em um constante processo dialético do homem ao mundo, quando há sua adaptação às exigências do mundo, a pessoa se desenvolve e se conhece. O aprendizado, conforme Piaget (1973), pode ser considerado um processo constante de adaptação à realidade que gera novos conhecimentos e novas formas de interpretação da própria realidade.

Vale destacar, que apesar de perspectivas científicas bastante diferenciadas, pois Piaget vê mais o aprendizado no indivíduo, Demo complementa a ideia do aprendizado como a possibilidade de intervenção da realidade, que não é apenas a capacidade formal do manejo do conhecimento, mas, sobretudo a habilidade de nela intervir como sujeito capaz de fazer sua própria história (DEMO, 2001).

Relacionando essas considerações para o ambiente organizacional e da aprendizagem em adultos, pode-se dizer que a aprendizagem dentro das organizações leva à necessidade das pessoas e do grupo adaptarem-se às novas demandas, aos novos processos e às diferentes aprendizagens que são requeridas diariamente, isso se fará mais eficaz, quando o grupo trabalhar numa mesma direção, apoiando-se mutuamente (SCORSOLINI-COMIN, 2011, p. 228).

Estes aspectos traduzem-se na adoção de um novo paradigma educacional, que tem a necessidade de aquisição de novas competências para as exigências do mercado, caracterizado por relevantes processos de transformação, de produção, nas tecnologias da comunicação e na democracia política e social.

O conceito de sociedade do conhecimento se baseia no crescente reconhecimento da interdependência que ocupam a aquisição, criação, assimilação e a propagação do conhecimento em todas as áreas da sociedade.

Nesse contexto, o modelo de sociedade atual obriga a se pensar em um modelo de educação que permita aos cidadãos continuar estudando ao longo da vida. Assim, segundo Jacques Delors (1996), a educação ao longo da vida baseia-se em quatro aprendizagens fundamentais que constituem os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, que significa aprender a aprender, para se poder favorecer das oportunidades dadas pela educação ao longo de toda a vida; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio ambiente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente, aprender a ser, para desenvolver a sua personalidade e agir com mais autonomia, equilíbrio e responsabilidade social.

A Educação é um componente fundamental para o desenvolvimento sociocultural, político e econômico das pessoas, cidadãos, organizações e da sociedade.

A sociedade, marcada por constantes mudanças, faz emergir a necessidade de desenvolver políticas educativas, capazes de responder aos desafios impostos pelo desenvolvimento tecnológico e pela sociedade do conhecimento e informação, transformando suas instituições e organizações.

As soluções inovadoras tornam-se fundamentais e proporciona vantagens competitivas à organização. As ideias que geram inovações e conceitos vêm das pessoas que trabalham em equipe, portanto, é fundamental que os gestores procurem proporcionar um ambiente em que os servidores desenvolvam seu potencial criativo e inovador, encontrado nas pessoas, mas somente se concretiza quando corretamente desenvolvido.

Talentos, organização e cultura constituem o tripé do capital humano. Conceitos preconizados por Delors (1996) e definido por Chiavenato (2010) sendo o talento constituído por quatro elementos essenciais para a competência individual:

- Conhecimento: É o saber. O resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e o conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.
- Habilidade: É o saber fazer. Quando se utiliza e aplica o conhecimento, seja para resolver problemas, situações ou criar e inovar. A habilidade é quando transforma o conhecimento em resultado.
- Julgamento: É o saber analisar a situação e o contexto. Com espírito crítico, analisando os fatos, dados e informações com equilíbrio e definindo prioridades.
- Atitude: é o saber fazer acontecer. É a atitude empreendedora permite superar e alcançar metas, assumir riscos, ser agente de mudança, agregar valor, buscar, somar e procurar resultados. É o que leva a pessoa a alcançar seu potencial.

A literatura enfatiza que o novo perfil de gestor público requer indivíduos cada vez mais qualificados e capazes de utilizar modernas práticas e tecnologias de gestão. Ele depende de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, que se reflete em um novo conjunto de competências individuais.

Com isso, traz um novo papel para o desenvolvimento de profissionais, o desenvolvimento de competências “na” organização e “sobre” a organização (AMARAL, 2006).

A competência é colocar em prática o que se sabe, em determinado contexto. De acordo com Dutra (2004), só se realiza efetivamente se o indivíduo realmente entregar suas competências à organização. Para tanto, é necessário suporte da organização e da gestão, o profissional não é competente sozinho, pois necessita de ferramentas e equipamentos necessários para execução do trabalho, bem como de uma rede de relacionamentos e de informações disponíveis em banco de dados, conforme nos é apresentado por Schikmann (2010).

A gestão por competências exige atenção prioritária aos aspectos qualitativos do investimento em pessoas e deve ser utilizada para a seleção de pessoas, para o planejamento de carreiras, para a gestão de desempenho e para o desenvolvimento pessoal.

O gestor em uma organização tem papel fundamental para efetivar qualquer mudança, a gestão parece funcionar especialmente bem quando ajuda trazer à tona a energia que existe naturalmente dentro das pessoas (MINTZBERG, 2010, p. 217-218).

Segundo Machado (2014, p. 5), a “gestão estratégica abrange três componentes interdependentes: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento”. Ainda para a autora, a visão sistêmica é a capacidade do gestor de compreender as relações de interação intra e interorganizacionais. O desenvolvimento do pensamento estratégico é a capacidade do gestor pensar no contexto real, nas necessidades, nas ações de forma articulada com as condições internas e externas da organização e também com os objetivos de curto, médio e longo prazo. E o planejamento é a ferramenta metodológica que serve para amparar a definição de objetivos, estratégias e o seu desmembramento em metas e planos de ação.

Machado (2014) salienta e ensina que os gestores são responsáveis pela administração dos processos operacionais, pela condução da gestão estratégica e por gerir problemas do cotidiano. No serviço público brasileiro, pode-se ter como referência para uma política de gestão eficiente aquela que tem seus objetivos claros, recruta e capacita permanentemente seus funcionários, desenvolve e motiva,

proporcionando também autonomia aos gestores para o alcance de resultados.

Como descrito em :

A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recrutam os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos treinam permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados (BRASIL, PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, MARE, 1995, p.38).

Sendo assim, a integração da gestão e das pessoas são de suma importância para obtenção de resultados.

Segundo Mintzberg (2010), a gestão eficaz pode ser vista dentro de um triângulo em que se encontram a arte, a habilidade prática e a ciência. Afirma que “A gestão pode não ser uma ciência, mas precisa da ordem que a ciência traz ao mesmo tempo em que está enraizada na habilidade adquirida na prática, com algo de animação da arte” (MINTZBERG, 2010, p. 133-135).

Logo, “as organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes” (MINTZBERG, 2009, p. 20).

Portanto, o desenho de uma estrutura é de fundamental importância para a eficácia do funcionamento organizacional, pois contemplam as relações de autoridade e poder, as maneiras como o trabalho é definido e suas tarefas, as formas de coordenação dessas tarefas e os elementos que propiciam consistência e harmonia interna.

Sendo assim, para um desempenho organizacional melhorado, as mudanças devem ocorrer em todos os aspectos da organização concomitantemente, na estrutura organizacional, na gestão, na tecnologia, nos serviços, na cultura e principalmente nas pessoas, principais agentes de mudança.

Realizadas as abordagens teóricas, passemos para o item seguinte, com as análises e interpretações da pesquisa de campo.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A análise e a interpretação foram realizadas por meio dos dados obtidos na pesquisa que visou identificar a mudança estrutural da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares com a implantação da Diretoria de Pessoal e

responder o questionamento proposto da dissertação: Quais são os desafios da Diretoria de Pessoal da SRE de Governador Valadares na Gestão de Pessoas e atualização da vida funcional dos servidores?

O conjunto de questões, para fins de análise, foi agrupado em subtópicos (Perfil e Trajetória Profissional, Estrutura da SRE de Governador Valadares, Clima Organizacional) que articulam o pensamento sobre o tema dos sujeitos pesquisados e cotejados com abordagens teóricas dos autores selecionados.

2.3.1 Perfil e Trajetória profissional

Verificou-se, entre os respondentes da pesquisa, servidores e Diretores da SRE e das escolas, que estes têm buscado a formação acadêmica superior, necessárias para concretizar e realizar as mudanças e atualizações compatíveis com as demandas da atualidade.

Os servidores da DIPE possuem escolaridade de graduação e licenciatura em nível superior (46 %) e com pós-graduação (40,2%). O índice maior é encontrado nas escolas, sendo que 72,21% dos servidores possuem graduação e pós-graduação, conforme discriminado na Tabela 2 :

Tabela 2- Formação acadêmica

FORMAÇÃO ACADÊMICA	DIRETORES DA SRE		SERVIDORES DA DIPE		Gestores que trabalham na área de pessoal das Escolas Estaduais	
ENSINO MEDIO	-	-	1	4,6%	9	12,53%
MAGISTERIO/ TECNICO	-	-	-		3	4,16%
SUPERIOR INCOMPLETO	-	-	1	4,6%	2	2,77
GRADUAÇÃO/ LICENCIATURA	1	16,6%	10	46,0%	32	44,44
POS-GRADUAÇÃO	5	83,4%	9	40,2%	20	27,77
MESTRADO	-	-	1	4,6%	0	
Não responderam	-	-	-		6	8,33
TOTAL	6	100%	22	100%	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora de acordo com os dados recebidos na pesquisa

Os servidores que trabalham na DIPE, que responderam a pesquisa, são todos efetivos ou efetivados, não tendo nenhum servidor contratado/designado. Isto é bastante compreensível, já que a legislação vigente não permite contratações para a Diretoria.

A Escola também não tem alta rotatividade no setor de pessoal. As Escolas apresentam um quadro de pessoal com a maioria dos servidores efetivos com 69% efetivos e 29% de contratados, 2% não responderam ao questionamento, conforme demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1- Situação funcional dos servidores responsáveis pelo setor de pessoal das Escolas



Fonte: Elaborado pela autora

A rotatividade não é apenas um desafio da área de Recursos Humanos, ela possui impactos sobre todo o resultado da organização. “A rotatividade de pessoal ou *turnover* é o resultado da saída de alguns colaboradores para entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p. 88).

Considera-se que o *turnover* deve ser controlado de modo a manter o capital intelectual da empresa e evitar grandes impactos sobre os custos da organização (custo de recrutamento, seleção e treinamento).

O baixo *turnover* facilita ações de planejamento pessoal e treinamento. O planejamento de pessoal é importante para qualquer organização que busca cumprir com os objetivos organizacionais. Portanto, a SRE de Governador Valadares tem também condições para a realização de ações em longo prazo, além das ações de curto e médio prazo.

O planejamento de pessoal “trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e talentos humanos são necessários para a realização da ação organizacional futura” (CHIAVENATO, 2010, p. 79). Chiavenato ainda complementa que o planejamento de pessoal

envolve muito mais do que isso, precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas a atingir, criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos (CHIAVENATO, 2010, p. 80).

Os servidores questionados sobre o critério utilizado para a escolha do cargo que ocupam foram os mais diversos, desde mediante escolha do diretor, do Colegiado Escolar até exame de certificação e eleição, mas a resposta correta deveria ser por Concurso Público, Designação (contrato temporário) ou livre nomeação, maneira usual de exercer cargos públicos. Essa situação é comum, pois os servidores confundem o cargo com a função que ocupam.

Nas Escolas, não existem critérios definidos para a ocupação da “função de gestão de pessoal”, comprovados pela resposta: “Não há critério, uma vez que não existe outro funcionário que saiba fazer o serviço” (E43).

Verifica-se que o servidor que aprende o serviço continua a executá-lo devido ao compromisso e número reduzido de pessoal, descrito pelos depoimentos selecionados dos gestores das escolas “Conhecimento adquirido ao longo dos anos e atualmente falta de pessoal para distribuir tarefas” (E52) e confirmado pelo sujeito E46:

Assim que assumi meu cargo efetivo nesta instituição, como os efetivos não queriam o serviço, ele foi atribuído a mim, não tive outras opções, este, no primeiro momento, foi o critério utilizado; atualmente é pelo compromisso que demonstrei e demonstro em sua realização (E46).

A Constituição de 1988 marca a data que o concurso público, foi consolidado de fato, como o meio principal para ingresso na administração pública brasileira.

O recrutamento e a seleção realizados por concursos públicos são baseados nos cargos. A forma como os cargos são descritos possibilita a colocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, não avaliando as competências necessárias para a realização das atividades na função em que o servidor é alocado (SCHIKMANN, 2010, p. 17).

Os processos de recrutamento e seleção, por meio de concursos públicos, são também amplamente criticados por Oliveira, Sant’anna e Vaz (2010, p. 1.467).

A atual forma de contratação de pessoas apresenta-se, adicionalmente, “contrária à gestão baseada em competências, uma vez que a realização de provas não permite que sejam analisadas características importantes das pessoas nesse novo contexto, a citar perfis e habilidades específicas”. Destacam, desse modo, a relevância de mudanças nas práticas de recrutamento e seleção, orientadas para a “identificação de competências, conforme já amplamente difundido na esfera privada”.

O concurso público convive com um grau de liberdade bastante significativo para nomeação de cargos de confiança de livre provimento. Mas, a maioria desses cargos de livre provimento (60%), é ocupada por servidores concursados (KERCHE, 2006).

A administração pública demonstra, dessa maneira, uma pressão permanente entre carreiras tradicionais e de maior flexibilidade. Nota-se a indecisão quanto ao modelo desejado, se mais burocrático ou mais flexível.

As consequências dessa alternância de modelos são ruins para a gestão de pessoas. Visto que, tem conduzido a fragmentação e pressões entre servidores com cargos distintos, às vezes, exercendo funções semelhantes. Também, ocupantes de um mesmo cargo podem ocupar áreas com perfis e necessidades muito diferentes. Esta é uma situação comum nas SREs de Minas Gerais.

A ausência de uma política adequada na gestão de pessoas “pode provocar insatisfação e acomodação dos funcionários”. Teóricos apontam a mudança do padrão de estabilidade e remuneração fixa como fatores fundamentais de “motivação e correções de funcionários considerados, pouco eficientes”.

Entre eles se destacam a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e a utilização da gratificação como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial (SCHIKMANN, 2010). Como é o contexto das SREs e DIPE, com as funções gratificadas, que são distribuídas nos setores, mas não contemplam todos os servidores.

Portanto, para avançar na política de desenvolvimento de pessoas (BRASIL, 2012, p. 22),

É primordial avançar na implementação da política de desenvolvimento de pessoas, de forma a possibilitar a construção de competências necessárias a um desempenho de alto nível e adequado ao ambiente cada vez mais dinâmico e complexo da gestão de políticas públicas, assim como aperfeiçoar os processos de recrutamento, de forma a possibilitar a seleção de servidores com perfis adequados às funções e ao desempenho esperados.

Torna-se importante a implementação de um Plano de Carreira que tenha instrumentos para incentivar e reconhecer o desempenho satisfatório do servidor, bem como seu empenho no aperfeiçoamento profissional e pessoal, por meio da elevação da escolaridade, desenvolvimento de competências e participação em capacitações.

A evolução na carreira deve ter ligação com a avaliação de desempenho quanto à capacitação, neste sentido, devem ser orientadas por definição das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), necessárias ao trabalho e resultado esperado.

A ascensão da carreira precisa ser por meio de aumento da remuneração do servidor, bem como pelo acréscimo de atribuições e responsabilidades, mediante atendimento a requisitos de desempenho, escolaridade e qualificação profissional.

Os servidores e diretores pesquisados, na sua maioria, participaram da mudança estrutural da SRE e possuem muito tempo de serviço prestado no setor público na Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais.

A pesquisa identificou que os setores de pessoal das Escolas e SRE, possuem servidores com mais de dez anos de trabalho na SEE, na DIPE são 54,5% e nas Escolas a porcentagem é maior 75,0%. No intervalo de quatro a dez anos as Escolas e a DIPE têm, aproximadamente, o percentual 18,2%, sendo o mesmo percentual de servidores de um a quatro anos, em conformidade com a Tabela 3:

Tabela 3- Tempo de atuação

	Diretores da SRE-	%	Servidores da DIPE	Servidores da DIPE %	Gestores que trabalham na área de pessoal das Escolas Estaduais	Gestores que trabalham na área de pessoal das Escolas Estaduais %	TOTAL %
Menos de 1 ano	0	0%	2	9,1%	1	1,4%	3%
Mais de 1 ano e menos de 4 anos	1	16,6%	4	18,2%	4	5,6%	9%
Mais de 4 anos e menos de 10 anos	0	0%	4	18,2%	13	18,0%	17%
Acima de 10 anos	5	83,4%	12	54,5%	53	75,0%	71%
TOTAL	6	100%	22	100 %	72	100%	100%

Fonte: Elaborada pela autora

Visto que a maioria dos servidores e gestores têm muito tempo no órgão que trabalham, as experiências que as pessoas acumulam, durante o tempo que exercem a mesma função, levam a um conhecimento que é fundamental para a

organização. Assim, é preconizado pelo governo mineiro (MINAS GERAIS, 2013, p. 21):

Nem sempre a escolaridade constitui um requisito essencial para a evolução do servidor na carreira. Em alguns casos, a experiência do servidor, o desenvolvimento de competências e o seu desempenho podem ser fatores mais relevantes e mais estimulantes para a ascensão na carreira.

Entretanto, esses indivíduos, podem estar inseridos em um ambiente cultural que pode ou não favorecer e valorizar as competências adquiridas na sua formação acadêmica, no ambiente de trabalho. Logo, pode ocorrer que as pessoas que compõem essa equipe comecem a prejudicar fatos ou situações com base apenas nas experiências acumuladas, aponta Ferreira (2014):

A equipe administrativa que acreditar demais em soluções padronizadas, que já mostraram sua afetividade um sem número de vezes, impõe a si mesma fortíssima barreira à aquisição de novos conhecimentos. Em alguns casos, acontece um sintoma mais grave, o corporativismo dos membros da equipe. Mesmo quando se percebe alguma falha nas decisões tomadas pelo grupo, esta não é consciente e publicamente admitida, pois isto poria em risco a credibilidade de seus membros (FERREIRA, 2014, p.40).

Para reverter a experiência para um benefício para o grupo e organização, tornar-se necessário trabalhar as competências dos servidores, que é um aprendizado que engloba entendimento prático, apoiado em conhecimentos adquiridos. Ela se transforma e se aplica a uma diversidade de situações e pode gerar novos conhecimentos. Diversos tipos de aprendizado não podem acontecer somente por experiência. O processo de erro e acerto não deve ser a única forma de aprender.

A rapidez de resposta depende da capacidade de assimilação da informação, do aprendizado e da percepção da mudança que ocorre no ambiente. Muitas das decisões tomadas têm efeito demorado e podem ocorrer quando o tomador da decisão já tenha deixado o cargo ou mesmo a organização. Por isso, não verá o resultado da ação (FERREIRA, 2014).

O aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. As pessoas de talento, pessoas criativas possuem, comumente, características de personalidade relacionadas à autonomia, à auto-suficiência, à independência, costumam ser inventivas, aventureiras, atrevidas

e ousadas, sendo assim teriam dificuldade em se adaptar a uma administração centralizadora, formal e burocrata (GOMES, 2005).

Com isso, é necessário que os gestores públicos procurem criar condições para que os servidores sejam produtivos, criativos e inovadores, com um plano de carreira e salário adequados. Dando-os condições de desenvolvimento, crescimento, autonomia, melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, ao expor suas ideias e opiniões poderão gerir suas atribuições e funções.

Em relação às funções e atribuições dos pesquisados, de acordo com o órgão que estão locados foram muito diferenciadas.

Relacionadas aos servidores da DIPE, de acordo com as respostas estão mais relacionadas à gestão da vida funcional do servidor como: aposentadoria, pagamento; frequência; contagem de tempo; averbação; direitos, benefícios e vantagens; progressão e promoção, taxaço, inclusão de dados no SISAP, atendimento ao público, com exceção do CAT e avaliação de desempenho.

Nas escolas, as funções e atribuições são mais diversas: Gestões administrativa, financeira e pedagógica, administrar conflitos, propiciar ambiente adequado para o trabalho, possibilitando formação continuada a todos os servidores no caso dos gestores escolares.

Ainda nas escolas, os servidores que fazem a função de gestores do setor de pessoal têm atribuições como: fazer processos de aposentadoria e benefícios, fazer listagem de pagamento, registrar licenças, fazer matrícula e histórico de alunos, abrir livro de ponto, atualizar patrimônio, atender às solicitações da SRE, participar do colegiado e da comissão de avaliação de desempenho, atendimento ao público e outros.

A diversidade de tarefas que os gestores responsáveis pelo setor de pessoal nas escolas executa, sobrecarrega e provoca muitos erros no registro e acompanhamento da vida funcional. Provocando retrabalho, demora na concessão e pagamento de benefícios, não deixando a vida funcional do servidor monitorada e correta para a aposentadoria.

Os processos de aposentadoria dos servidores, encaminhados pela escola estão, na maioria das vezes, incompletos, a vida funcional dos servidores, os dados funcionais e a certidão de tempo não estão incluídos corretamente no sistema (SISAP) para emissão da FIPA eletrônica. O atendimento e a qualidade do trabalho

da DIPE dependem que as Escolas acompanhem e mantenham a vida funcional dos servidores atualizada.

No contexto atual, a SEE-MG criou um Grupo de Trabalho para atendimento da demanda dos processos de aposentadoria no Orgão Central, destacado pelo depoimento “Ele ainda deixa a desejar, claro, mas melhorou também, porque você vê que a SEE também se organizou, foram criados grupos de trabalho que estabeleceram normas e rotinas” (...) (D7).

A estratégia da SEE-MG tem, com a criação do grupo de analistas, o propósito de diminuir o passivo do processo de aposentadoria, aumento do número de publicações de processos pela SEPLAG-MG, definindo procedimentos e rotinas. O depoimento da diretora da SRE continua, salientando a necessidade da integração do planejamento, do sistema, SEE-SRE-ESCOLA, explicando como deve ser feito o trabalho:

Então essas organizações aconteceram também com o acompanhamento deles, as diligências, as formas de devolver as diligências, então houve esse Planejamento na Aposentadoria, no macro para chegar até aqui, que na verdade ele não termina até aqui, ele tem que ir até a escola, aí é onde a gente sempre esbarra em uma série de dificuldades, mas a gente precisa levar essa organização e esse planejamento para dentro das escolas para a gente receber esses processos em melhores condições (D7).

Ainda sobre esta questão, a Diretora D7 fala sobre as dificuldades para realização de capacitações e treinamentos na DIPE, a falta de recursos financeiros, mas destaca os efeitos benéficos quando ocorre:

Como a DIPE normalmente não tem uma disponibilidade de verba para estar organizando esses treinamentos, trazendo esses servidores que a gente tem uma SRE grande, tanto de números e território, então a gente nem sempre tinha recurso para isso, mas você vê o resultado.

Destaca, ainda, a importância da integração do sistema, capacitando a Escola, dando condições de ela atender com qualidade aos seus servidores,

Você organiza, faz um treinamento, passa isso para as escolas que isso e essa questão gradativa até chegar ao micro você vê o retorno porque o trabalho chega aqui melhor com uma qualidade melhor, as escolas têm melhor condições de atender ao servidor lá, para que ele não tenha que chegar até aqui, apesar de que, o atendimento ainda é grande e nunca vai acabar, porque, na verdade, a pessoa se sente segura quando ela procura o órgão responsável no caso a SRE, mas isso é um ponto que tem que ser um objetivo da gente conseguir passar essa segurança para as escolas, para as secretarias das

escolas para que o servidor tenha a mesma segurança na escola porque é mais próximo dele (D7).

Os Servidores da DIPE também sugerem capacitações para melhoria do trabalho, estratégia que foi sugerida também pelas Escolas:

Fazer capacitações na área de pessoal e aposentadoria, mas com número menor de pessoas e fazendo na prática com a realidade de cada escola. Exemplo, no ano de 2013, foi dada uma capacitação na cidade de Galiléia enriquecedora para os participantes, acho que capacitação tem que ter esse nível. (...) (E1).

A pesquisadora acompanhou a capacitação mencionada pelo E1, o trabalho aconteceu quando a Inspetora Escolar verificando a dificuldade no setor, a demanda necessária, propôs para a supervisora de Direitos e Vantagens e ao Diretor da DIPE, que disponibilizaram o servidor. A Diretoria Educacional e Financeira disponibilizaram o recurso financeiro. Foi um bom exemplo de trabalho integrado entre os setores e as Diretorias.

Na atualização da vida funcional, o grande desafio é capacitar a escola, para que o processo funcional do servidor seja atualizado corretamente, durante sua vida laboral até o momento da sua aposentadoria.

O número reduzido de servidores na Diretoria de Pessoal e as demandas crescentes, a exigência de maior habilidades na prática das inúmeras funções, aliadas à falta de recursos financeiros para a realização de treinamentos em polos ou em escolas, não pode ser empecilho para atendimento e melhoria da qualidade do serviço prestado ao servidor público na escola e na sociedade, isso pode ser explicado por Scikmann (2010, p.18):

É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas da organização, se preocupa com o perfil e com o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado. A premissa do desempenho e do alcance dos resultados esperados implica uma série de mudanças na forma de agir do atual “departamento de pessoal”, por meio de um modelo de gestão estratégica de pessoas, transformando - o em uma área de “gestão estratégica de pessoas”.

Um modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Para isso tem de haver o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. De acordo com

Schikmann (2010, p. 18-19), os principais aspectos a serem contemplados por essa política incluem:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

O Decreto Estadual nº 45.849, de 27/12/2011, o qual dispõe sobre a organização da SEE-MG, o Órgão Central tem realizado acompanhamento, monitoramento da vida funcional do servidor. Este trabalho é executado também pela SRE de Governador Valadares. Entretanto, as dificuldades ainda são grandes, o número reduzido de funcionários e a falta de recursos financeiros para capacitações são alguns dos desafios que a Diretoria de Pessoal de Governador Valadares tem enfrentado.

O Diretor da SRE destaca como ponto negativo na DIPE “pouco relacionamento com as áreas do Órgão Central e criação da gestão “por telefone” (sem oficialização), decisões prontas dos órgãos superiores (sem discussão) e falta de planejamento no processo de gestão” (D1).

Nesse contexto, o sucesso de uma organização é influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam atender às mudanças da atualidade. A abordagem da competência tem sido sugerida como alternativa de direcionamento dos programas de educação e de gestão.

Ao gestor é fundamental ter competência para administrar as competências da instituição, humanas, do grupo, as redes sociais, a aprendizagem e a inovação, proporcionando à instituição as condições para que alcance a qualidade de prestação de serviço público, necessária na atual sociedade do conhecimento e da informação.

É esperado que o gestor saia da prática de um trabalho estático para o exercício de um trabalho dinâmico, dialético, liderando positivamente a equipe, saindo de um perfil administrativo para um perfil gerencial, mais humanizado.

De acordo com os teóricos da área, ele precisa ser capaz de ter uma visão sistêmica, pensar em uma gestão articulada e compartilhada, conhecer com propriedade suas funções e como realizá-las, saber planejar, articulando e deliberando as ações, coordenar, promover a sua formação continuada e do seu grupo de trabalho, saber reconhecer os talentos valorizando-os, promover e incentivar ações empreendedoras, realizando com transparência as avaliações institucionais e sua autoavaliação.

Portanto, a abordagem da competência como forma inovadora de gestão, de acordo com Guimarães (2000), a sua aplicação nas organizações públicas requer o atendimento de três condicionantes:

1. A primeira condição seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. Esta estratégia deve ser o elemento que embasará a gestão de competências da organização quanto dos seus funcionários.
2. A segunda condição é que o ambiente privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o *empowerment*⁷. Com relação à administração o *empowerment* é uma ferramenta que visa lidar com a lentidão e burocracia em uma organização. Para ser implementado, é necessário compartilhar as informações possibilitando autonomia, diminuição da hierarquia e burocracia.
3. A terceira é a articulação entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização com seus recursos humanos. A organização deve estabelecer e utilizar mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre sua intenção e sua prática.

Tem-se também Senge (2008), que trabalhou o conceito das organizações que aprendem, e sugeriu cinco disciplinas importantes: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe (SENGE, 2008, p.39-43).

⁷ O *empowerment* é a uma técnica de gestão baseada na descentralização de poder e autonomia de tomada de decisões, que visa maior participação da equipe em atividades organizacionais. Para Chiavenato (1999) "o *empowerment* ou *empoderamento*, é uma ação que permite melhorar a qualidade e a produtividade dos colaboradores, fazendo com que o resultado do serviço prestado seja satisfatoriamente melhor."

Senge (2008, p. 167) defende a ideia de que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”. O principal ativo que uma organização tem são seus talentos, o capital intelectual humano. Para ele, a aprendizagem individual “não garante a aprendizagem organizacional, entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” (SENGE, 2008, p. 167).

Uma boa gestão depende de muitos fatores, Mintzberg *et al.* (2006) aponta que gestão não é uma ciência, pois não há padronização sobre os procedimentos dos gerentes, “[...] como podemos prescrevê-los por análise científica?” (p. 48). E reforça a ideia de que a organização necessita criar um modelo estratégico.

A decisão estratégica contribui para um modelo eficaz, afeta a organização de diferentes formas, foca e compromete uma parte significativa de seus recursos para os resultados esperados (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 78).

2.3.2 Estrutura da SRE de Governador Valadares

Os Diretores da ser, são questionados sobre a estrutura da SRE/Governador Valadares até o ano de 2010, em seus depoimentos, fica clara a insatisfação de todos os entrevistados, evidenciados pelo depoimento do Diretor D1:

No que se refere à Administração de Pessoal e Recursos Humanos era deficitária, atrasada e arcaica, visto que não existia Diretoria específica pelo planejamento, coordenação, acompanhamento e execução dessas ações específicas.

O Diretor D2 salienta que a configuração organizacional concentrava todas as áreas, como, “A antiga estrutura sobrecarregava a DAFI-Diretoria Administrativa e Financeira, pois, a mesma era responsável pelas áreas Administrativa, Financeira e de Pessoal” (D2). Sendo ratificada pelo D6: “Os assuntos da Administração Financeira, Estrutura Física e Recursos Humanos se misturavam o que dificultava o trabalho”.

De maneira pontual, o Diretor enfatiza que a estrutura organizacional era centralizadora e de ações autoritárias, declarando: “Fui para ser, em 2010, o que percebia era um trabalho centralizado, gestão autoritária” (D4).

Em relação à mudança da estrutura, com a implantação da Diretoria de Pessoal, os Diretores da SRE foram unânimes em afirmar que houve melhorias de organização, operacionalização, com a separação dos trabalhos das áreas financeira, pessoal e de recursos humanos, verbalizados pelos seguintes sujeitos:

“Houve uma melhora na distribuição dos trabalhos, com a organização dos setores, o que facilitou o atendimento ao público” (D6);

“Facilitou o trabalho da Diretoria de Pessoal e Administrativa e Financeira, pois são duas diretorias com muitas atribuições” (D2).

Os diretores D1 e D4 reforçam as observações anteriores, sendo:

“Trouxe uma possibilidade de melhor desenvolvimento das ações de Administração de Pessoal, com a desvinculação de áreas tão distintas Administrativas e de Finanças e Pessoal e de Recursos Humanos” (D1) e “Melhor operacionalização das ações da diretoria” (D4).

D3 salienta sobre a mudança do trabalho relacionado à vida funcional do servidor, “Com a nova estrutura os serviços referentes aos direitos e deveres do servidor foram concentrados, oferecendo maiores condições de desenvolvimento do trabalho” (D3).

90,9% dos servidores da DIPE também concordam que a nova estrutura organizacional trouxe melhorias com a supervisão, organização e distribuição de trabalhos, atendimento ao público, mostrado pelos depoimentos dos servidores:

A estrutura melhorou muito quando se refere a mais computadores, impressoras e materiais em geral. Melhorou com a vinda da Supervisora para o setor, mais publicação de aposentadoria. Houve uma melhora na distribuição dos trabalhos, com a organização dos setores, o que facilitou o atendimento ao público (S19).

Com a criação da DIPE e suas divisões os servidores ficaram mais próximos de seus supervisores e a distribuição das atividades mais adequadas às habilidades de cada um. Porém o número de servidores continuou deficitário (S17).

A Diretora D7 ratifica as melhorias ocorridas e contextualiza, explicando as dificuldades com o quantitativo insuficiente de funcionários, estoque de serviço atrasado (passivo) ainda encontradas na DIPE:

Acho que houve melhora, sim, agora será que chegamos ao ideal? Ainda não, até porque nós pegamos uma Diretoria com muito acúmulo de trabalho, com um passivo muito grande, e com uma defasagem de funcionários, porque isso a gente ainda tem muito, não é um problema só da Diretoria de Pessoal, é um problema da SRE como um todo a falta de pessoal, que, às vezes, ela não é compatível com a demanda que a gente tem por isso esse passivo.

Referente ao passivo de processos na DIPE, a Diretora continua a esclarecer:

[...] já conseguiu diminuir muito mais ele ainda existe [...] não conseguiu ainda eliminar o passivo, [...] só chega ao ideal quando conseguir eliminar o passivo, principalmente no setor de

aposentadoria onde esse passivo se acumula. Normalmente tem alguns setores que não permite que esse passivo aconteça, às coisas são muito dinâmicas e de respostas rápidas que têm que acontecer, mas temos setores que têm o passivo a gente vê, o acúmulo de processos de acúmulo de cargos que se arrastam por meses ou anos, então a gente vê que tem outros setores que geram um passivo. O setor de pagamento foi feito um trabalho para eliminar o passivo de fazer hora extra, etc. (D7).

A Diretora discorre sobre a divisão do trabalho, acompanhamento, ainda acerca das metas da DIPE relacionadas à vida funcional, a diferença de taxar um Informativo de Alteração (I.A.) de benefícios e o processo de aposentadoria e cita algumas diferenças e dificuldades do processo:

Outra coisa que também é importante, o que essa divisão facilitou foi o acompanhamento desses trabalhos e também a distribuição, porque estabeleceu metas. Então quando você cumpriu essas metas, foi assim que conseguimos eliminar o passivo de IAS, aí ainda veio o subsídio que diminuiu, além dele ter facilitado o trabalho do pagamento que diminuiu os cálculos, o trabalho do pagamento ficou mais fácil com o subsídio. Agora você vê que o setor de aposentadoria é mais complexo para a gente conseguir essa eliminação de passivo, você não pega um processo de aposentaria que resolve só arquivando, todo processo de aposentadoria você tem que instruir, analisar, e depende de um conhecimento para fazer. O passivo de IAS, apesar de você ficar dois, três dias trabalhando, acontecia do taxador precisar para conseguir fazer os cálculos, aquelas alterações da forma de pagamento, apurar frequência fazer tudo aquilo, mas, às vezes, você pega um IA que simplesmente você tem que arquivar porque não vai gerar nenhuma alteração, vai gerar nada. E o processo de aposentadoria você não elimina nenhum assim (D7).

Ainda, destaca a importância do planejamento para o alcance das metas e resultados propostos aos setores:

Todos dependem de uma análise e de uma instrução, claro que têm alguns mais fáceis e outros mais difíceis, então é um passivo mais difícil da gente conseguir acabar, mas esse acompanhamento e estabelecimento de metas e todo mundo trabalhando com esse foco, com um planejamento que é o mais importante, que quando a gente trabalha planejando, organizando o trabalho, qual é o momento de instruir, qual é o momento de fazer os afastamentos, quando você organiza o serviço rende tanto e que foi assim que nós vimos o resultado (D7).

O trabalho quando é planejado, flui melhor, pois os servidores sabem o que é esperado deles. Nos setores que houve organização, melhorou o fluxo das atividades rotineiras e resultado do trabalho.

Portanto, a partir da nova estrutura com a DIPE, houve uma melhoria na gestão dos Direitos e Vantagens, aposentadoria, pagamento na SRE, entretanto, essa mudança não ocorre nas Escolas, principais responsáveis pela vida funcional de seus servidores.

Quanto à Gestão de pessoas, os Diretores da SRE, quando questionados se houve melhoria na Gestão de Pessoas com a nova estrutura, avaliam que não houve melhorias na Gestão de Pessoas, com a implantação da DIPE:

“Na Gestão de Pessoas não houve alteração. Com a nova estrutura, os serviços referentes aos direitos e deveres do servidor foram concentrados, oferecendo maiores condições de desenvolvimento do trabalho (D3).” Tal discussão é corroborada pelo Diretor D1:

Embora a criação de Diretoria específica seja encarada como um ponto positivo, pois demonstra o entendimento de uma importância maior da área no contexto do Estado, as mudanças foram relativamente pequenas. Isso porque a estrutura de gestão de pessoas da SRE está diretamente atrelada a decisões que são tomadas pelo Órgão Central da SEE, cabendo apenas, em muitos casos, o cumprimento de ordem já estabelecida.

Contexto também apontado por servidores da DIPE “Na prática, a implementação da nova estrutura melhorou a prestação de serviços da SRE, no que tange à gestão de pessoas, entretanto, não atingiu as expectativas almejadas na teoria” (S19).

Os pontos negativos da estrutura, não foram respondidos por todos servidores da DIPE, aqueles que responderam destacam a falta de interação da DIPE com SPS/SEE, falta de liderança no gerenciamento e acompanhamento dos trabalhos em alguns setores.

Também, servidores colocaram como ponto negativo que não perceberam nenhuma mudança, o que pode ser sintetizado pelos depoimentos: “Não percebi alteração no antes e depois que pudesse acrescentar no desenvolvimento da SRE/GV” (S9) e “Básica Separação da parte Financeira da parte de Pessoal e inclusão da avaliação de desempenho e do CAT para a Diretoria de Pessoal” (S10).

Situação confirmada pelas Escolas “Não senti diferença” (E1) e “Sem muitas mudanças” (E58). Demonstrando que, a mudança, ainda, não atingiu a todos os atores pesquisados.

Perguntados sobre o impacto da nova estrutura nas Escolas que são os usuários do serviço prestado pela DIPE, em sua maioria, considerou positiva, descrita pelo depoimento do E62:

Foi impactante, o processo da implementação da nova estrutura organizacional que está promovendo trabalhos alinhados às demandas do público que procura a Regional de Ensino de Governador Valadares. A DIPE se responsabiliza também por aplicar normas de administração de pessoal, garantindo o cumprimento, integração, qualificação e motivação, com intuito de valorizar os profissionais. Foi excelente, pois por meio desta conseguimos sanar as dúvidas e resolver os problemas que aparecem no decorrer do trabalho (E62).

Entretanto, E63 salienta que os servidores da DIPE não estão qualificados para Gestão com Pessoas, “A eficácia organizacional é comprometida pelo material humano, servidores desqualificados para trabalhar com pessoas” (E63). E sugere que “A Diretoria de Pessoal, precisa se qualificar para trabalhar com pessoas, intensificar os treinamentos nos polos próximos, humanização no atendimento, ética profissional, agilidade nos processos” (E63).

A morosidade nos processos foi também levantada por E72 “O problema são as legislações que mudam constantemente e os entraves burocráticos do sistema que atrasa todo processo (...)”.

O setor público é desafiado em tornar uma nova administração pública mais próxima das necessidades da sociedade e transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras.

No propósito de tornar a gestão gerencial, as organizações públicas preocupam-se com seus “clientes” e diferentes *stakeholders*⁸. Mesmo reconhecendo que o objetivo das organizações públicas não deve ser o lucro, a demanda é por maior eficiência e resultado e não por transparência, por equidade que são os valores exigidos pela sociedade atualmente.

As novas estruturas organizacionais se apresentam de várias formas não usuais, afastando do modelo burocrático-taylorista, visando a uma estrutura organizacional mais adequada. Segundo Mintzberg (2009), é importante a organização ter um funcionamento perfeito de sua estrutura organizacional, ela precisa estar em interação e sintonia constantes com suas partes internas, interligadas com o fluxo de informações de maneira clara e objetiva.

⁸ Os *stakeholders* incluem qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais.

No contexto organizacional, com a reestruturação da SRE, as tarefas foram diferenciadas. Essa divisão do trabalho, então, forçou a estruturação e a inter-relação das diversas tarefas, para que o objetivo do grupo fosse atingido. “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada” (MINTZBERG, 2009, p. 12). Mintzberg afirma que as organizações possuem seis forças que estão em constante comunicação:

1. Cúpula Estratégica: Constituída pelos dirigentes, responsáveis por assegurarem a eficácia no cumprimento da missão organizacional e atendimento às demandas dos que a controlam a organização e detêm poder sobre ela.

2. Linha Intermediária: São os gerentes intermediários, sendo o ponto de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional.

3. Núcleo Operacional: São as pessoas que executam os trabalhos relacionados diretamente a produção ou prestação de serviços, é o coração de qualquer organização.

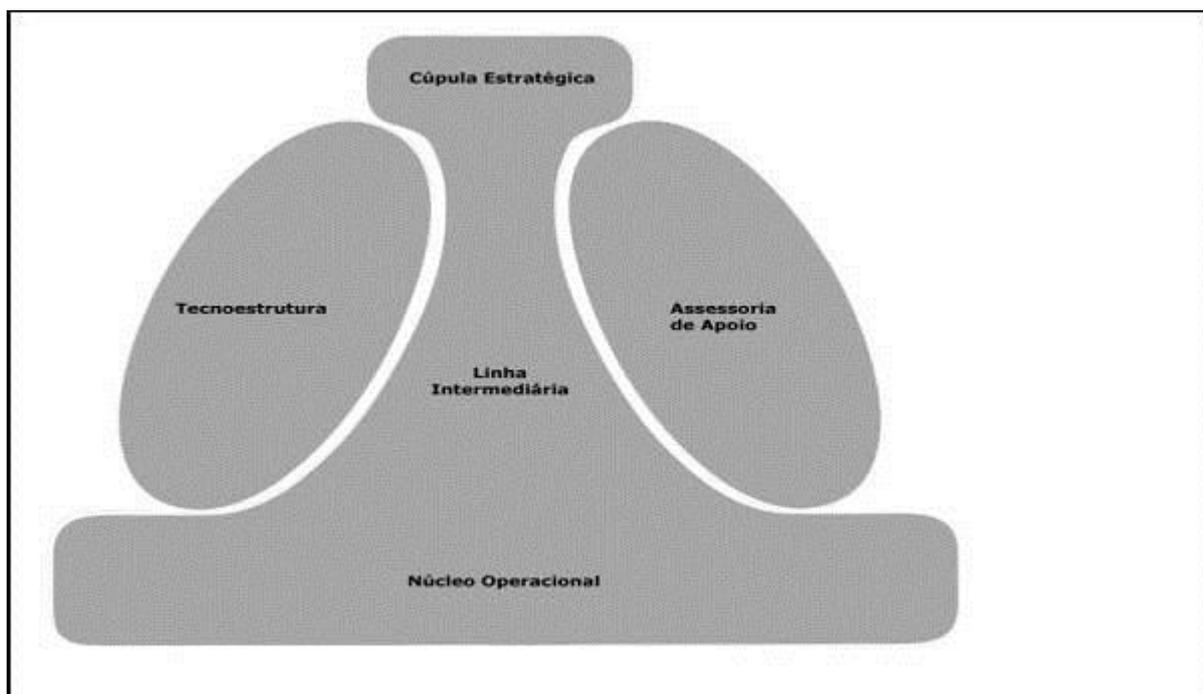
4. Tecnoestrutura: Grupo de pessoas (Analistas e assessores de apoio) que desempenha atividades de planejamento e controle. Os analistas são retirados do núcleo operacional, podendo planejar, mudar ou treinar pessoas que executam o trabalho. Ex: Planejamento Estratégico, Treinamento de pessoal.

5. Assessoria de Apoio: Área especializada pode ser terceirizada ou não. Dá suporte às operações da organização, que não estejam ligadas ao seu trabalho operacional. Ex: Folha de pagamento, Consultoria Jurídica.

6. Ideologia: São as crenças, valores e tradições das organizações. É a "parte viva" da organização.

A figura 7 exemplifica melhor estes seis pontos, esclarecendo que a ideologia está presente nos cinco pontos representados, que são os cinco pontos básicos, neste sentido, a ideologia perpassa pelos outros cinco, que aparecem na figura 8, a seguir:

Figura 8- As cinco partes Básicas da Organização



Fonte: MINTZBERG, 2009.

O núcleo operacional é formado pelas pessoas que desempenham o trabalho, estão presentes na base de qualquer organização. Todas as organizações, exceto as mais simples, também exigem pelo menos um gestor em tempo integral que ocupe o que podemos chamar de cúpula estratégica, de onde todo o sistema é supervisionado. À medida que a organização cresce, é preciso mais gestores, não apenas gerir operações, mas também gerir outros gestores (MINTZBERG, 2009).

É criada uma linha intermediária, uma hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. É chamada por Mintzberg (2009) de **Burocracia Profissional**, de acordo com a pesquisa esta é a estrutura encontrada da SEE-MG e das SREs.

Nesta configuração, há uma forte interferência da Tecnoestrutura, que promove uma elevada padronização dos processos de trabalhos operacionais (rotineiros simples e repetitivos, embora bastante especializados); das habilidades dos servidores, e dos resultados que se pretende obter. Este resultado foi também detectado pela Consultoria Terceirizada contratada pelo governo mineiro.

Conforme preconizado por Mintzberg *et al* (2006, p. 185):

Quando a organização se torna mais complexa, geralmente ela precisa de outro grupo de pessoas, que podemos chamar de analistas, fora da hierarquia da linha de autoridade, chamada por Mintzberg de tecnoestrutura. Existe também a equipe de apoio que

fornece desde serviços de copa até serviços jurídicos ou relações públicas. Finalmente, toda organização ativa tem uma sexta parte, chamada de ideologia (com o sentido de uma “cultura” forte). A ideologia engloba as tradições e as crenças de uma organização que a diferenciam de outras organizações e infundem uma certa vida ao esqueleto da estrutura.

A existência de muitas normas e regulamentos torna a comunicação organizacional bastante formal e requer uma estrutura administrativa muito elaborada e diferenciada. O poder de tomada de decisão é relativamente centralizado.

A Linha Intermediária é bem diferenciada em unidades funcionais. Aos gestores desse nível, como é o caso dos Diretores da SRE, cabem três tarefas: lidar com distúrbios e conflitos de trabalhadores do núcleo operacional; desempenhar o papel de interligação entre os analistas da tecnoestrutura e os trabalhadores do núcleo operacional, para uma perfeita aceitação e aplicação dos padrões estabelecidos; apoiar os fluxos verticais na estrutura, provendo a hierarquia superior de *feedbacks*, e o núcleo operacional com os planos de ação.

À Cúpula Estratégica cabe cuidar, em grande parte, do melhor ajustamento possível de suas máquinas burocráticas, especialmente porque essas são organizações focadas no desempenho, e não na solução de problemas. Os conflitos não são solucionados, são camuflados, para que o trabalho possa ser feito.

A Burocracia profissional é uma estrutura na qual há predominância da padronização das habilidades e não a de processos. Surgiu através da procura de um modelo que valorizasse profissionais altamente qualificados em detrimento da especialização funcional.

A estrutura da Burocracia Profissional não se ajusta bem quando se necessita produzir outros tipos de resultados que não tenham sido anteriormente sistematizados e padronizados. Essa não é uma configuração que se caracteriza por estar estruturada para solucionar problemas ou criar novos programas destinados a atender às necessidades nunca antes encontradas.

Nesta estrutura, cada servidor tem uma visão restrita das metas globais da SEE-MG, quando possui. A estrutura privilegia os aspectos verticais, setoriais, em detrimento dos horizontais, por processos.

Foi perguntado aos Diretores da SRE “Como é elaborado o Planejamento na sua Diretoria e no seu trabalho?” As respostas foram que todos elaboravam. A

maneira que o planejamento é elaborado pelos Diretores, nas Diretorias foi diferente, mostrando que não há um conceito de planejamento definido e nem sempre é compartilhado com a equipe. E também não há um alinhamento de metas e objetivos em torno de uma visão comum na SRE.

Os Diretores descrevem que elaboram o planejamento: “Anualmente, pela ocasião da elaboração do Plano de Desenvolvimento da ADGP - Avaliação de Desempenho do Gestor Público” (D1) que faz parte do modelo de avaliação de desempenho do gestor; “Em equipe” (D3), mas não explica como é feito, ampliado pelo D4 “De forma participativa. Primeiro fazendo um diagnóstico da real situação e avaliando as ações do planejamento do anterior”.

Diferente dos Diretores, D5 “O planejamento do trabalho é feito de acordo com a Lei Delegada demandadas da SEE e escolas” e do D2 que mencionam o Órgão central como indicador do planejamento da Diretoria:

O planejamento já é indicado pelo órgão central. Quanto às atividades internas de cada setor, procuramos deixar os servidores executarem da forma que acham melhor, pois cada indivíduo tem seu jeito próprio, aceitando sugestões e implantando-as, quando viáveis. No meu trabalho, procuro agir nas emergências de forma pontual, avaliando os trabalhos dos setores e intervindo, quando necessário (DB).

A execução de planejamento foi confirmada pela maioria dos servidores da DIPE, 59,1% disse que faz planejamento, mas um índice considerável de 40,9% é formado por um número alto que não respondeu: 28%, que pode ser somado aos 12,9% que disse que não existe planejamento e não sabe como é desenvolvido.

Deixando em dúvida se o planejamento institucional ocorre sistematicamente com todos os setores e servidores, ou se os servidores não estavam se referindo ao planejamento individual, que é feito na ocasião da avaliação de desempenho - PGDI⁴.

Neste contexto, o D5 sintetiza a situação, quando diz que “o planejamento é feito pelos setores de forma individualizada”.

As respostas dos servidores da DIPE acerca do planejamento estão concentradas na tabela 4, a seguir:

⁴ “Planejamento do trabalho cada servidor tem o Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), com a definição das entregas previstas para o ano” SEPLAG/MG Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/publicacoes/69-menu-central/estrategia-governamental/gestao-de-pessoas>.

Tabela 4- Respostas dos servidores da DIPE sobre Planejamento

Como se deu a elaboração do Planejamento na SRE, na Diretoria e no seu trabalho?	%
Não sei como foi desenvolvido	3,8 %
Não existe Planejamento.	9,1%
Utilizando-se um modelo pronto, sem discussão com a equipe.	13,6%
Utilizando-se um modelo pronto, mas com discussão com a equipe.	27,3%
Elaborou-se um modelo próprio, mas não houve discussão com a equipe.	0%
Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe	18,2%
Não Responderam	28%

Fonte: Elaborada pela autora

Neste sentido, tentando verificar a maneira com os planejamentos são feitos, a pesquisadora ao fazer o levantamento de dados junto ao gabinete da Diretora I (Superintendente), Diretoria de Pessoal e Diretoria das áreas para este estudo de caso, só encontrou na SRE um plano de Ação do PIP, um planejamento da SRE de 2005 e nenhum planejamentos das Diretorias.

Uma visão compartilhada une e impulsiona as pessoas para buscarem seus objetivos, apesar das dificuldades. Uma instituição sem visão é uma organização sem direção. A Diretora D7 afirma a importância dessa visão geral:

(...) tem que chegar para todos os servidores pelo menos uma visão geral do que acontece em tudo, que é muito complicado que quando você está dentro de uma casa e você não sabe o que está acontecendo ali do lado, então a gente precisa ter esse conhecimento. Agora é difícil porque todo mundo se envolve muito com o trabalho dele, então eu acho que é um trabalho que pode acontecer que ele vai acontecer gradativamente (...) (D7).

D 7 continua o depoimento afirmando a importância da integração de todos os setores e pessoas da SRE de Governador Valadares, que é mais um dos grandes desafios da DIPE e da SRE,

(...). E, às vezes ,quando você conhece mais de outro setor ou de outra Diretoria, às vezes, consegue até entender e valorizar, porque todo trabalho é importante, dentro de toda estrutura todos tem um valor, todos têm a sua importância. Não só dentro da Diretoria de pessoal, mas ela também faz parte da estrutura da SRE e se um trabalho não é bem feito ele vai afetar os outros e todo trabalho é importante, e como você percebe isso? Para perceber você precisa

de informação, precisa conhecer, não estou falando em aprofundar, mas quando você conhece você entende (D7).

Sendo assim, é importante que todos servidores e gestores saibam onde pretende chegar e entendam com clareza o que é preciso mudar na instituição ou como ela precisa mudar para que a visão organizacional seja concretizada.

As proposições de sugestões para melhoria do trabalho da DIPE foram bastante diversificadas como: capacitações; informatização de processos; melhorar a comunicação; aumento do quantitativo de pessoal na área, mais reuniões, profissionalização dos gestores, atuação mais direta do Diretor de Pessoal, melhor distribuição de trabalho entre os servidores, qualificar os servidores para atender às pessoas, humanização.

Destacam-se as sugestões dos Servidores: “Comunicação interna” (S1); “Capacitação periódica para planejamento e avaliação” (S2); “Colocar mais servidores e dividir o trabalho, pois é notório que alguns servidores têm mais acúmulo de trabalho que outros” (S3); “Treinamentos como forma de melhorar os serviços nas escolas, evitando prejuízos e atrasos na vida dos servidores em geral” (S4); “Maior cooperação entre os servidores de todos os setores da DIPE. Reuniões mensais para avaliação, discussão e planejamento do trabalho” (S5); “Atuação mais direta do Diretor da DIPE, treinamentos e capacitações dos profissionais dos setores e das escolas, agilidade na divulgação e articulação de informações e novos procedimentos de trabalho” (S7); “Reuniões periódicas com repasse das informações de todo o setor, com finalidade de interação da equipe como um todo” (S8);

Sugiro não só na DIPE, mas em toda SRE, não impor ao servidor que fique em um setor onde ele não goste e não tenha habilidade. Ao invés disso, dialogue com o servidor, avaliando o seu pedido para o setor de sua preferência, de acordo com suas habilidades, conseqüentemente produzirá mais (S9).

As sugestões dos maiores usuários do serviço prestado pela DIPE, as Escolas, foram expressias, selecionadas e destacados apresentam-se no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4- Sugestões

- 1- “Mais pessoas para maior agilidade no atendimento necessário. Fazer capacitações na área pessoal e aposentadoria, mas que com um número menor de pessoas e fazendo na prática com a realidade de cada escola. Exemplo no ano de 2013 foi dado uma capacitação na cidade de Galileia que enriquecedora para os participantes acha que capacitação tem que ser naquele nível” (E1)
- 2- “Observo que o trabalho da DIPE está sendo muito bom, e esperamos que futuramente o próprio servidor pudesse acompanhar sua trajetória profissional pelo portal dispondo de qualquer documentação a tempo e hora. “Minha sugestão é que esse processo se regularize mais rápido” (E2)
- 3- Para DIPE de GOVERNADOR VALADARES esta tudo bem, mas para o estado tem que mudar muitos entraves que tornam o processo lento, como a informatização das pastas funcionais dos servidores que poderia ser feita nas escolas, daria agilidade aos processos, maior clareza pelo estado quanto a direitos e concessões promoções, progressões, quinquênio e biênios ate 31/12/2011 ou 2010 qual é o correto, mudança no modo de desaverbação do tempo estado, vinculação do tempo com assinatura de inspetores torna o sistema mais lento e prejudicial à saúde dos servidores, deveria ser feito na SRE, realização do preenchimento dos dados através apenas de fipas para agilizar o processo aposentadoria, pois já vai todos os dados do servidor tornaria mais ágil os processos” (E10).
- 4- “Melhor atendimento online ou por telefone, pois o acesso à SRE é dispendioso. “Aumentar o número de pessoal para atendimento e presteza nos serviços prestados” (E11)
- 5- “Qualificar os profissionais no estabelecimento de funções/responsabilidades. Tem que ser mais dinâmico, parar com burocracia o pagamento deveria ser online, a entrega dos QI's deveriam ser online, todo ano os servidores ficam com contratos atrasados por causa do portal que já deveria ter acabado. A escola perdeu a autonomia. As coisas aconteciam mais rápidas e era melhor” (E14).
- 6- “a DIRETORIA DE PESSOAL precisa se qualificar para trabalhar com pessoas. Intensificar os treinamentos em pólos próximos, humanização no atendimento, ética profissional, agilidade nos processos e continuar com assistência as escolas sempre esclarecendo as dúvidas. continuar com a parceria DIPE /ESCOLAS” (E)
- 7- “Dar continuidade, observando ainda o que precisa melhorar. Há sempre algo a melhorar” (E16). “Mais informação (SITE)” (E4).
- 8- “Continuar um bom atendimento, e algum setor que não há um bom atendimento aderir para a melhoria da qualidade do trabalho” (E25).

Fonte: Elaborado pela autora

A criação da DIPE, da nova estrutura, teve o objetivo governamental de melhorar a qualidade do serviço público, isso pode ser constatado nos relatos entre os pesquisados observados na satisfação das pessoas diante do novo atendimento. Foi possível também identificar a satisfação entre os servidores que estão trabalhando com a DIPE, uma vez que os trabalhos apresentam resultados.

Logo, é possível dizer que, quanto mais bem orientados e acompanhados estiverem, maior será a possibilidade do desenvolvimento de um trabalho mais eficiente, uma vez que, se tem maior apoio para executar o serviço.

Analisando a nova estrutura, percebe-se a existência de melhorias, porém, referindo-se mais à questão organizacional das divisões de setores, diminuição dos passivos do pagamento, aposentadoria e atendimento ao público, ainda ficam evidências de que ela é deficitária quanto à Gestão de Pessoas e atualização da vida funcional.

Os servidores que já atuavam na área administrativa e, logo a seguir, passaram a compor a nova diretoria, concordam que a mudança impactou de forma positiva na SRE, pois os trabalhos ficaram bem divididos. A DIPE tem uma função estratégica na vida funcional e na avaliação do desempenho do servidor, o que reflete diretamente na atuação dos servidores dentro da SRE e das Escolas.

Desse modo, entende-se que a nova diretoria promoveu um avanço promissor em termos estruturais, mas ainda tem que avançar mais em termos de gestão e planejamento.

2.3.3 Clima Institucional

Os servidores da Diretoria de Pessoal (63,6%) que ingressaram na SRE até 2010 e acompanharam toda mudança estrutural com a implantação da DIPE, quando questionados se o trabalho que exercem melhorou, concordam. Os percentuais comprovam que o índice de insatisfação é pequeno, de 9,1%.

Conforme a Diretora (...) “A gente fala muito que o servidor satisfeito melhora os resultados e os insatisfeitos prejudicam os resultados e o objetivo é essa satisfação” (D7).

Sendo assim, apesar da maioria dos servidores sentirem-se satisfeitos, os resultados ainda apresentam a necessidade de melhoria, pois não estão todos “muito satisfeitos” e ainda temos servidores “insatisfeitos” na Diretoria de Pessoal.

O ambiente de trabalho na DIPE é considerado agradável por 91%, sendo que a comunicação é feita por *e.mail* institucional, mas ainda considerada deficitária pelos servidores da DIPE, sendo necessário melhorá-la. O que é onfirmado por D6, que diz “O sistema de comunicação ainda é falho, apesar de ter melhorado com os supervisores mais próximos dos servidores, a comunicação entre os setores e diretorias pode melhorar”, o que também é ratificado pelo depoimento:

Mas essa comunicação é muito importante, mas ela ainda está engatinhando, mas as informações precisam chegar para todo mundo, e claro que existe questão que elas não têm que extrapolar o setor, mas o que é geral a gente precisa estar integrado. Então essa comunicação, eu acho que ela é importante, mas ainda não chegou ao seu ideal, mas é o que vamos buscar, para que todo mundo tenha o interesse (D7).

Se uma organização descobre que seu ambiente é mais resistente a mudanças, ela pode criar estratégias e planejar formas de mudar tal comportamento

dentro da organização (MARQUES *et al.* , 2014). Toda mudança gera resistências, e é papel do gestor procurar propiciar um ambiente de participação, atraindo aliados dentro e fora da organização, para a mudança da cultura organizacional e dos indivíduos que a compõem, Machado (2014, p. 2) descreve:

Todo gestor deve entender que, embora ele possa aplicar diferentes estratégias de participação entre professores e funcionários, nem todos irão mudar e aderir à nova cultura de imediato. As resistências existem e fazem parte do processo de mudança. O melhor que o gestor pode fazer é identificar aqueles que mais rapidamente incorporaram o "espírito" de participação e transformá-los em "aliados"; mais que isso, transformá-los em multiplicadores da nova cultura.

As estratégias de gestão da mudança que focam em aspectos individuais tendem a obter mais sucesso do que estratégias focadas na excelência organizacional para elaborar e conduzir o processo de mudança (Marques *et al.*, 2014). A Diretora D7 da SRE descreve sobre o ambiente físico e a complexidade do relacionamento interpessoal no ambiente organizacional:

(...) a questão física a gente tem uma boa estrutura que proporciona um bom ambiente que nos dá condições, principalmente quando a gente conhece outras superintendências, então a gente tem uma estrutura física que é favorável, claro que a gente sempre quer mais, quer melhorar, a gente vive em uma cidade muito quente que necessita de alguns equipamentos e tudo, e tem a questão do relacionamento também que faz parte do ambiente de trabalho, então tem na parte física, uma estrutura física que proporciona um ambiente de trabalho acredito que adequado (...) (D7).

Continua o depoimento destacando também os conflitos e o relacionamento interpessoal presentes na organização,

(...) e tem as questões de relacionamento já são mais complexas, que acho que onde tem pessoas existe conflitos, divergências, então a gente precisa trabalhar, por isso que até essa organização melhorar, até essa convivência, quando você tem um ambiente organizado além da estrutura física e você tem uma organização quando você coloca pessoas que tem a afinidade para trabalharem juntas e dividirem as suas experiências isso facilita para que o ambiente seja mais agradável ainda, para que essas relações sejam melhores então eu acho que em relação ao ambiente tanto do lado da estrutura física como das relações também tem que facilitar para propiciar um ambiente mais agradável. Que a gente convive mais com os colegas de trabalho que com a nossa própria família (D7).

Os servidores da DIPE, quando questionados sobre se o relacionamento dos colegas melhorou com a nova estrutura, foram quase unânimes em concordar, 95,5% disse que melhorou. O relacionamento interpessoal em uma organização está

relacionado à competência comportamental e à habilidade de comunicação interpessoal. As competências técnicas e cognitivas, não são suficientes, quanto maior o cargo ocupado mais é exigido do profissional competências comportamentais.

Em um ambiente comportamental organizacional, as pessoas são influenciadas, não só pelo seu ambiente interno, mas também pelo ambiente externo, em que ocorrem as relações informais, fator importante no comportamento das pessoas dentro das organizações.

Ao questionamento sobre o estímulo da aprendizagem, da interação entre pessoas na DIPE, não houve um consenso, com um índice de 31,8% que discorda, comprovando que ainda não atinge a todos os servidores da DIPE, os dados são conforme a Tabela 5:

Tabela 5- Servidores da DIPE

Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição.	%
Concordo totalmente	22,7
Concordo mais que discordo	45,5
Discordo mais que concordo	18,2
Discordo totalmente	13,6

Fonte: elaborada pela autora

Quando não é trabalhado um ambiente com o clima organizacional favorável a aprendizagem, pode aumentar os conflitos no trabalho. O gestor, o servidor quando retêm informações e conhecimentos pode ser pensando numa estratégia para manter o poder e status, prejudicando o desenvolvimento e formação de novos conhecimentos.

59,0% dos servidores da DIPE afirmaram que conhecem os resultados da SRE, Diretoria e setor, enquanto 41,0% não conhece, esta distorção demonstra que a comunicação e divulgação desses resultados não são iguais a todos os setores e servidores. Sendo que alguns setores têm conhecimento do seu resultado, mas não de toda a Diretoria e SRE. Os dados são conforme a Tabela 6, a seguir:

Tabela 6- Resultados - servidores DIPE

Os resultados da SRE, Diretoria e setor são amplamente divulgados internamente.	%
Concordo totalmente	4,5
Concordo mais que discordo	54,5
Discordo mais que concordo	36,5
Discordo totalmente	4,5

Fonte: elaborada pela autora

Em uma organização, a comunicação torna-se uma premissa básica no ambiente de trabalho em equipe, e a confiança entre os membros, fator fundamental para que os indivíduos estejam mais abertos aos riscos, inovando, compartilhando ideias sem temor a críticas.

A avaliação de desempenho é um instrumento que deve ser utilizado para identificar, trabalhar e sanar a insatisfação dos servidores. Precisa existir interação constante entre a organização e seus servidores, para que produzam bons resultados, em contrapartida, a instituição deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

Para que o instrumento seja implementado de forma efetiva nos órgãos, é necessário que após a capacitação de gestores e servidores, aconteça o acompanhamento desses atores, sendo realizado sistematicamente pela gestão responsável.

Portanto, é necessário que os gestores conheçam o instrumento e sejam capacitados para a sua implementação, para que o instrumento não fique somente no papel. Que não continue sendo somente para cumprir normas e procedimentos, funcione realmente, para a melhoria na gestão de pessoas e dos serviços.

O Governo de Minas, ao descentralizar, flexibilizando suas ações, modificando sua estrutura organizacional, procurou inovar. Procurou, ainda, atender às constantes reclamações dos cidadãos que utilizam o serviço público.

Torna-se necessário dar mais atenção às demandas externas e internas, tendo em vista que os usuários possuem uma visão externa da organização, além dos servidores que trabalham na instituição, pois conhecem também a maioria dos processos existentes.

A partir da coleta de dados, observou-se uma melhoria no serviço prestado e atendimento ao público, com uma equipe disposta a atender e a executar com eficiência seu trabalho e enfrentar os problemas cotidianamente, ou seja, uma

equipe, que vêm melhorando os resultados educacionais e aumentando a produtividade da Diretoria de Pessoal da SRE de Governador Valadares e da SEE-MG.

O grande desafio é proporcionar uma qualificação continuada aos gestores e servidores para que possam estar sempre motivados, preparados e direcionados para o atendimento às pessoas, às demandas internas e externas, para o alcance das necessidades e dos objetivos propostos pelo Governo de Minas Gerais, pela Educação pública e Sociedade atendida.

O Ministério do Planejamento sinaliza o caminho (BRASIL, 2012, p. 27):

Melhorar a gestão pública significa atuar em questões estruturais de governança, nos grandes processos do governo, bem como na dimensão da gestão das organizações públicas. Significa desenvolver capacidades e instrumentos para subsidiar as decisões de alocação de recursos, analisar riscos, informar e qualificar o processo decisório, trabalhar de forma pró-ativa e coordenada no âmbito dos governos e incorporar metodologias, ferramentas e práticas modernas e alinhadas às necessidades e realidades da administração pública. Finalmente, significa contribuir para a construção de um modelo de atuação em bases integradas e cooperativas orientado para resultados e com foco no cidadão.

Portanto, é fundamental que o órgão tenha um plano estratégico e que seja compartilhado por todos os integrantes da organização, a fim de fortalecer processos e ferramentas para melhoria dos serviços públicos (LEVY, 2012).

E que haja “A comunicação permanente entre a direção e o conjunto da organização também é muito importante (...). Qualificar todos para que revejam processos e busquem permanentemente novos caminhos para produzirem melhores resultados (...) (LEVY, 2012).

O gestor precisa ser capaz de ter uma visão sistêmica, ter uma gestão articulada e compartilhada, conhecer com propriedade suas funções e como realizá-las, saber planejar, articular e deliberar as ações, coordenar o processo de trabalho dos setores, promover a formação continuada tanto a dele quanto a do seu grupo de trabalho, saber reconhecer os talentos, valorizando-os, promover ações inovadoras e incentivar ações empreendedoras, promovendo a avaliação institucional e a sua autoavaliação.

Os gestores precisam ter a consciência da necessidade de avaliação periódica dos vários fatores que interferem no dia a dia da organização, para definição de prioridades. A avaliação crítica, ao mesmo tempo em que é difícil de ser

feita, é extremamente necessária pela importância dos resultados alcançados e pelo aprendizado gerado.

Na adaptação da gestão em relação às necessidades da sociedade, a administração pública vem sofrendo sucessivas reformas para modificar o Estado centralizador e burocrático, com o propósito de buscar um novo conceito de gestão descentralizada, flexível e participativa. Para isto, a gestão pública precisa melhorar seus processos, seus resultados e a qualidade dos serviços públicos, tendo como referência as demandas do cidadão e da sociedade que atende.

Conforme foi analisado e descrito, a direção e o caminho a seguir devem ser definidos e compartilhados pelo gestor e sua equipe, o planejamento é ferramenta essencial, “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes” (DRUCKER, 1999, p. 32).

No próximo capítulo, é apresentado um Plano de Ação Educacional, que propõe um Planejamento Estratégico Participativo para a SRE de Governador Valadares.

3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

O primeiro capítulo mostra o contexto da criação e implementação da nova estrutura da SEE-MG, com a criação da Diretoria de Pessoal nas Superintendências de Ensino. A partir deste contexto, foi elaborada a pergunta norteadora deste estudo: Quais são os desafios da Diretoria de Pessoal da SRE de Governador Valadares na Gestão de Pessoas e atualização da vida funcional dos servidores?

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o processo de implementação da nova estrutura - DIPE, identificando os avanços e problemas na gestão de pessoas e gerenciamento da vida funcional do servidor.

Os objetivos específicos foram: Descrever a mudança estrutural a partir da implantação da Diretoria de pessoal nas Regionais da SEE/ MG; Analisar se a implantação da DIPE, com a organização das funções dos gestores e servidores da diretoria, vem proporcionando melhorias na Gestão de Pessoas, na atualização da vida funcional, no atendimento às demandas e cooperação estratégica dos setores na SRE de Governador Valadares; Propor ações para a melhoria do fluxo de informações, planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação na Gestão de Pessoas da SRE de Governador Valadares.

Foi descrito acerca da nova estrutura orgânica da SEE para as SREs, que tem o propósito de promover maior integração entre seus setores e os das demais Regionais vinculadas a ele, bem como suas unidades escolares.

Dentro da nova estrutura organizacional das SREs, foi criada a DIPE que é responsável dentro da sua jurisdição, por ações relacionadas ao planejamento, monitoramento, coordenação dos Recursos Humanos e da Gestão de Pessoas da SEE-MG do ingresso através de contratações (designações) e nomeações, avaliação de desempenho, levantamento de vagas, quadro de pessoal das escolas, pagamento, autorizações para lecionar, colegiado escolar, vida funcional (contagem de tempo, concessão, publicação dos direitos e vantagens, aposentadoria). Além das funções de gestão de socialização dos conhecimentos; eficiência no trabalho para cumprimento das demandas nos prazos estipulados.

No segundo capítulo é mostrada a modificação na estrutura do órgão, conforme o aporte teórico, foi visto a importância das pessoas, dos gestores que utilizam suas competências, habilidades e conhecimentos para desenvolver uma organização com capacidade de aprender e oferecer uma prestação de serviço

público de qualidade, integrada às demandas da SEE-MG, Escolas e pessoas que atende.

Foi percebido que a Gestão de Pessoas pressupõe a definição de papéis e as atribuições de cada servidor, em um ambiente de trabalho de equipe inovador, dialético, cujo papel do gestor é liderar o grupo, buscando se capacitar e proporcionar às pessoas, capacitação, para que aprimorem a formação profissional e o plano de trabalho de cada um, para melhoria do desempenho.

Na atualidade, a Gestão de Pessoas deixou de ser uma atividade apenas técnica, tornando-se estratégica, para que a organização frente às mudanças constantes de demandas possa ter uma nova postura, integrada, visionária, para a otimização dos resultados finalísticos e ao mesmo tempo com um desempenho de qualidade dos seus servidores.

Também, o referido capítulo descreve a coleta de dados com o intuito de tentar explicar o seguinte: Quais são os desafios da Diretoria de Pessoal da SRE de Governador Valadares na Gestão de Pessoas e atualização da vida funcional dos servidores? Com isso, foram analisados os desafios dessa mudança organizacional na Gestão de Pessoas da DIPE e na atualização da vida funcional.

O desafio na Gestão de Pessoas foi detectado, de maneira que, devido à ausência de uma política atuante de implementação na Gestão de Pessoas da SEE-MG na SRE de Governador Valadares, apesar da nova estrutura com a implantação da DIPE, não foram observadas melhorias concretas na Gestão de Pessoas.

No contexto organizacional, com a reestruturação da SRE, as tarefas foram diferenciadas. Essa divisão do trabalho, então, forçou a estruturação e a inter-relação das diversas tarefas, para que o objetivo do grupo fosse atingido, o que impactou na melhoria dos Direitos e Vantagens do servidor.

O Desafio que influencia a atualização da vida funcional dos servidores é desenvolver nas escolas autonomia para gerenciar o processo funcional do servidor, para que seja atualizado corretamente, durante sua vida laboral até o momento da sua aposentadoria.

Entretanto, as dificuldades ainda são grandes, o número reduzido de funcionários e a falta de recursos financeiros para capacitações são alguns dos problemas que a Diretoria de Pessoal de Governador Valadares tem enfrentado, o que é agravado pela falta de interação no planejamento e comunicação deficitária interna e com o SEE-MG (Orgão Central). A abordagem da competência tem sido

sugerida como alternativa de direcionamento dos programas de educação e de gestão.

O terceiro capítulo apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE) que objetiva traçar meios e planejar estratégias para superar os desafios da Diretoria de Pessoal da SRE de Governador Valadares na Gestão de Pessoas e atualização da vida funcional.

A proposta é um Modelo de Gestão Participativo visando ao aprimoramento da Gestão de Pessoas, simplificação dos processos de trabalho, com atuação orientada para resultados e para o gerenciamento de projetos, com o uso da tecnologia da informação e do conhecimento como ferramenta gerencial. Contribuindo assim, para a efetividade na qualidade da prestação de serviços públicos.

Realizado por meio da elaboração e implementação de um Planejamento Estratégico Participativo, que será feito em cada Diretoria com todos os servidores, em quatro fases:

- ✓ Fase I: Diagnóstico Estratégico;
- ✓ Fase II: Gestão de Pessoas;
- ✓ Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos;
- ✓ Fase IV: Controle e Avaliação.

A SRE de Governador Valadares possui processos de trabalhos dinâmicos e, em contrapartida, recursos orçamentários escassos, sendo assim, para sobreviver nesse cenário, é necessário planejar ações no que tange à gestão dos recursos disponíveis. O planejamento das pessoas e do trabalho é uma ferramenta bastante útil para definir o quantitativo, o perfil e a composição desses recursos – ativo importante para atingir os objetivos da organização.

O processo de planejamento deve compreender um conjunto de procedimentos e ações para o alcance das necessidades futuras e definidas de acordo com as metas e os objetivos da organização, para tanto, essa iniciativa deve estar alinhada ao planejamento estratégico da SEE-MG e apoiada pela gestão.

Os Diretores da SRE e, principalmente, o Diretor da DIPE, necessitam de desenvolver a capacidade de planejar suas ações de forma sistêmica e estratégica, além de resolver os problemas do cotidiano, haja vista que representam papel preponderante na articulação entre as gestões central, regional e local.

O pensamento estratégico permite que o gestor saiba, de maneira geral e de antemão, quais são os fatores críticos para o sucesso da organização, elaboração e implementação do planejamento organizacional. Para que se possa garantir o sucesso de uma gestão estratégica e participativa em qualquer nível do sistema educacional, macro ou micro, é fundamental a superação da visão fragmentada da realidade. Foi disponibilizado um cronograma de ações, visando à efetivação do referido PAE.

3.1 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Para se ter um modelo sistêmico de gestão nas organizações públicas, ele deve ser um modelo de acordo com as suas especificidades e realidades. Torna-se importante, para a organização, o desenvolvimento de suas próprias práticas de gestão, de acordo com as pessoas e o ambiente em que estão inseridas.

Alguns dos principais desafios, objetivos e metas para administração pública são motivar os gestores e servidores com a conexão da Visão de Futuro com os objetivos estratégicos, esse é ponto essencial para transformar a estratégia em resultados efetivos.

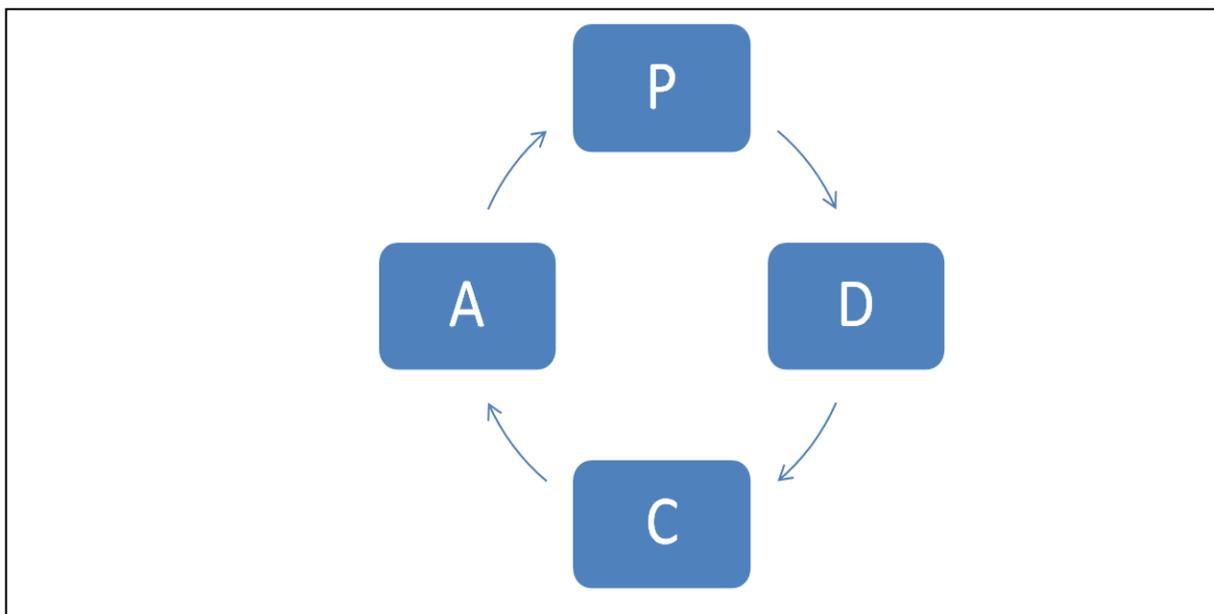
Os estudos em Administração nos mostram que as mudanças fazem parte do contexto de toda e qualquer organização. Assim, qualquer que seja o modelo de gestão adotado na organização, ele tem que permitir também a gestão de mudanças de maneira consciente. No sistema educacional, a gestão estratégica se desdobra em todos os níveis de decisão e formação das políticas, sendo assim, o planejamento da SRE tem que ser concebido em consonância com as políticas de educação da SEE-MG.

Para o modelo, o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas das pessoas e sociedade, sempre de forma ética, cumprindo as leis e preservando o ambiente.

De posse de todas essas informações, os gestores, com a sua liderança, estabelecem os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos constitucionais, da gestão pública, e a sociedade, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização.

A Proposta é utilizar um Modelo baseado no conceito integrado de aprendizado segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Act*)⁵ ilustrado na Figura 9:

Figura 9- Ciclo de PDCA



Fonte: Adaptada pela autora de Deming (2005).

A SRE de Governador Valadares, por meio de suas Diretorias, deve avaliar permanentemente a implementação das estratégias e monitorar os respectivos planos, para responder rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo. Tem-se, portanto, a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura organizacional. A liderança é de suma importância para influenciar e motivar a equipe, além de planejar e controlar os seus custos e investimentos. Os dados financeiros são quantificados e monitorados. Nesta fase é a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), são mensurados os resultados em relação aos efeitos gerados pela implementação das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções para as ações implementadas.

⁵ Em português: Planejar, Fazer, Conferir e Agir.

Os resultados, apresentados sob a forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, completando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação avaliativa, corretiva (A).

Para que na prática seja efetivo, exige-se que haja confiança entre todos aqueles que participam das decisões na organização, seja entre os gestores em diferentes posições hierárquicas, entre gestores e servidores e entre todos os participantes da equipe ou do grupo de trabalho.

As estratégias deverão ser formuladas pelos gestores e equipes para direcionar a organização e o seu desempenho. Elas deverão ser desdobradas em todos os setores organizacionais, com planos de ação de curto médio e longo prazo. Os recursos adequados deverão ser alocados para assegurar sua implementação.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SRE DE GOVERNADOR VALADARES

A fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, é necessário o uso de um método para identificar o que deve ser aprimorado ou até mesmo extinto na organização. Uma importante ferramenta a ser utilizada, diz respeito ao diagnóstico organizacional.

A gestão deve se preocupar com os propósitos da organização e com o cenário do ambiente atual. Um dos desafios do gestor é a preocupação de conscientizar e envolver todos os Diretores e servidores no processo de gestão estratégica e participativa da SRE. Descrevendo as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição.

Sendo assim, a Diretora Educacional I da SRE de Governador Valadares deverá ser responsável em formar uma comissão coordenada pelo Diretor de Pessoal, Diretores da SRE e representantes de servidores das Diretorias para realização do Planejamento Estratégico.

Tendo como Objetivo Geral: Elaborar coletivamente em toda SRE o Planejamento Estratégico visando ao aprimoramento e à melhoria da qualidade da gestão institucional e educacional e Objetivos Específicos: Desenvolver uma melhoria na gestão de pessoas no âmbito da SRE de Governador Valadares;

Simplificar os processos de trabalho, realizando um mapeamento das competências e habilidades necessárias ao trabalho.

De acordo com a metodologia definida pela equipe da SRE-MG, o planejamento de trabalho deverá envolver o planejamento estratégico que será executado em quatro fases durante o ano: Diagnóstico Estratégico (Fase I); Gestão de Pessoas (Fase II); Instrumentos Prescritivos e Quantitativos (Fase III); Controle e Avaliação (Fase IV).

Os custos serão orçados pela Comissão de Planejamento e deverão ser incluídos no orçamento anual da SRE de Governador Valadares.

3.3 PAE - CRONOGRAMA DE AÇÃO

A execução do PAE será conforme o Quadro 5:

Quadro 5- Cronograma de ações para o ano de 2016

AÇÕES	RESPONSÁVEL	PERÍODO DE EXECUÇÃO
Formar uma comissão para a elaboração do Planejamento estratégico.	Diretor Educacional I	De 01/01/2016 a 28/02/2016
Elaboração e preparação do cronograma de atividades e material.	Comissão de Planejamento	De 01/03/2016 a 31/03/2016
Fase I – Diagnóstico Estratégico.	Comissão de Planejamento	De 01/04/2016 a 30/05/2016
Fase II Gestão de Pessoas.	Diretoria de Pessoal e Comissão de Planejamento	De 01/06/2016 a 31/08/2016
Fase III – Instrumentos Prescritivos e quantitativos.	Comissão de Planejamento	De 01/09/2016 a 30/10/2016
Fase IV – Controle e avaliação.	Comissão de Planejamento	Durante o processo E de 01/10/2016 a 30/10/2016
Apresentação e divulgação.	Comissão de Planejamento e Diretor Educacional I	De 01/11/2016 a 30/11/2016

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.1 Fase I: Diagnóstico Estratégico

Ao realizar o planejamento estratégico, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, em português - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta eficiente para identificação dos pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação, sendo: Considerar mudanças futuras previstas ou potenciais em relação ao ambiente externo e interno e o cenário mais provável para o período; Estabelecer um processo contínuo de avaliação e adequação às mudanças de cenário.

Pode-se afirmar que o cruzamento dessa avaliação completa o diagnóstico, obtendo-se a projeção base que corresponde à situação atual, constituindo subsídios para viabilizar uma situação no futuro.

É evidente que a maior participação de cada servidor no processo de diagnóstico representa uma maior chance de seu envolvimento nas mudanças que virem a ser propostas e que podem não afetar diretamente o trabalho que desenvolve. Em suma, a participação deve ser um esforço consciente de qualquer diagnóstico organizacional.

O diagnóstico deverá ser realizado conforme o Quadro 6:

Quadro 6- Fase I - Diagnóstico Estratégico

O que será feito? (Etapas)	Fase I: Diagnóstico Estratégico
Por que será feito? (Justificativa)	Identificar os pontos fortes e fracos ; ameaças e oportunidades das Diretorias.
Onde será feito? (Local)	SRE de Governador Valadares
Quando será feito? (Tempo)	De 01/04/2016 a 30/05/2016
Por quem será feito? (Responsabilidade)	Comissão de Planejamento
Como será feito? (Método)	Workshop nas Diretorias com servidores de todos os setores.
Quanto custa fazer? (Custo)	Recurso da SRE e SEE- MG

Fonte: Elaborada pela autora

3.3.2 Fase II: Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é considerada um processo gerencial contínuo, permanente e vital para a sobrevivência de qualquer tipo de empreendimento em nossa sociedade.

A DIPE nas SREs de Minas Gerais possui a função de Gestão de Pessoas, no âmbito da SRE. Mas, essa função somente será efetivada com a participação de todos os gestores da SRE. Alguns itens devem ser observados pelos Gestores:

- Primeiramente, o que deve ser considerado na Gestão de Pessoas é o Sistema de Trabalho. Sua definição e análise consideram como o trabalho é ordenado e como os servidores são selecionados e avaliados para o cumprimento dos objetivos e das metas da organização. Além disso, envolve a elaboração de organogramas, a definição de responsabilidades, definição de competências e do grau de autonomia, bem como a forma de medir e avaliar o desempenho de cada colaborador;
- Estimar as necessidades das pessoas alinhadas aos objetivos da organização e o cenário esperado para o futuro;
- Capacitar os gestores e servidores para trabalharem adequadamente a avaliação de desempenho por competência;
- Diagnosticar a situação atual da SRE, do quadro de pessoal sob o ponto de vista quantitativo e qualitativo;
- Identificar as diferenças entre as necessidades futuras e a oferta atual de recursos humanos;
- Definir estratégias para eliminar ou amenizar tais diferenças e assegurar que as pessoas dentro do seu trabalho atual se desenvolvam de forma a contribuir para o atendimento das demandas futuras, estimadas a partir dos objetivos organizacionais e do cenário esperado.

3.3.3 Capacitação para servidores e Diretores

Com base na análise realizada dentro da SRE-MG, foi verificado que com as reordenações, os servidores perderam o foco e se desestabilizaram no âmbito de conhecimento e competências, nesse caso, é interessante ofertar e incentivar cursos

de capacitação e/ou aperfeiçoamentos a fim de melhorar o desempenho desses servidores. Oferecer aos gestores cursos de capacitação gerencial, a fim de que possam ser desenvolvidas competências humanas.

Após o resultado do Diagnóstico, serão levantadas as propostas de capacitação pela Comissão de Planejamento, de acordo com as demandas das Diretorias e setores. O custo das capacitações deverá ser orçado, para entrar no Planejamento Estratégico e orçamento anual da SRE de Governador Valadares.

3.3.4 Capacitações em geral

Para os servidores iniciantes, é interessante ter uma capacitação para que conheçam como é uma organização pública, seu funcionamento, deveres, direitos, entre outros.

Para os demais servidores e, como mecanismo de vencer as resistências às mudanças, fazem-se necessários capacitações motivacionais, conscientizações das mudanças, dos benefícios, assim eles se sentirão valorizados, e dessa forma, seu rendimento será maior.

O Quadro 7, a seguir, refere-se a implementação da Fase II:

Quadro 7- Fase II - Gestão de pessoas

O que será feito?(Etapas)	Fase II: Gestão de Pessoas
Por que será feito? (Justificativa)	Prover condições de Gestores e servidores melhorarem o seu desempenho
Onde será feito? (Local)	SRE de Governador Valadares
Quando será feito? (Tempo)	Continuamente e antes dos períodos avaliativos.
Por quem será feito? (Responsabilidade)	Diretor de Pessoal e Equipe de Avaliação de Desempenho da SEE-MG e SRE.
Como será feito? (Método)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e implementar Capacitação para os gestores e servidores da SRE de Governador Valadares para a utilização e avaliação de competências, elaborando o mapa de competências e habilidades. para cada setor; • Elaborar e implementar Capacitação para todos os servidores ingressantes, nomeados para o exercício na SRE de Governador Valadares, que deverá ser executado na primeira semana de trabalho no órgão.
Quanto custa fazer (Custo)	Recursos da SRE e se necessário buscar recursos junto à SEE-MG

Fonte: elaborada pela autora

3.3.5 Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

É necessário a Elaboração de Visão, Missão e Valores para a SRE. Como a SRE-MG possui atividade descentralizada, é interessante definir esses itens, a fim de que se possa visualizar onde se quer chegar.

A redação deve respeitar o pensamento do grupo. Nesta fase, a Comissão de Planejamento em posse das informações, diagnósticos, dados e propostas de cada Diretoria, consolidará os documentos. A comissão procede à integralização das estratégias, projetos, planos de ação, objetivos, desafios e metas da SRE de Governador Valadares. Conforme Quadro 8, a seguir:

Quadro 8- Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

O que será feito? (Etapas)	Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos
Por que será feito? (Justificativa)	Definição das Diretrizes Gerais, Diagnóstico e Programação das decisões políticas e estratégicas.
Onde será feito? (Local)	SRE de Governador Valadares.
Quando será feito? (Tempo)	De 01/09/2016 a 30/10/2016
Por quem será feito? (Responsabilidade)	Comissão de Planejamento
Como será feito? (Método)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de Visão, Missão e Valores para a SRE de Governador Valadares; • Elaboração das estratégias, projetos, planos de ação, objetivos, desafios e metas.
Quanto custa fazer? (Custo)	Recursos da SRE

Fonte: elaborada pela autora

3.3.6 Fase IV: Controle e Avaliação

O controle e avaliação envolvem o planejamento estratégico da organização e o conjunto de processos interligados como avaliação e desempenho, ação corretiva e análise de indicadores de desempenho. A proposta de controle e avaliação contam no Quadro 9, a seguir:

Quadro 9: Fase IV - Controle e Avaliação

O que será feito? (Etapas)	Fase IV - Controle e Avaliação
Por que será feito? (Justificativa)	Para identificar as dificuldades e os problemas na execução das ações, descobrindo as causas dos entraves, engajando as pessoas, para o replanejamento das alternativas para continuidade e concretização dos resultados almejados.
Onde será feito? (Local)	SRE de Governador Valadares
Quando será feito? (Tempo)	Continuamente durante o processo e de 01/10/2016 a 30/10/2016
Por quem será feito? (Responsabilidade)	Comissão de Planejamento e Diretora Educacional I
Como será feito? (Método)	Avaliar e acompanhar todo processo, elaborando um relatório das atividades
Quanto custa fazer? (Custo)	Recursos da SER

Fonte: elaborada pela autora

3.4 SUGESTÕES DE FORMULÁRIOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Os questionamentos e formulários abaixo foram elaborados como sugestão de modelo para utilização pela equipe da SRE.

1. Missão – É o propósito da organização, bem como sua amplitude de operações e responde às perguntas: qual é a razão de existir da organização? Qual é seu trabalho? Quem é o seu público-alvo? A declaração de missão deve ser sucinta, clara, motivadora e inspiradora para todos os envolvidos.

2. Visão – Como a organização quer estar daqui a 2 ou 3 anos? A elaboração da visão serve para inspirar e motivar o trabalho realizado.

3. Valores – São as crenças e paradigmas de conduta, que refletem nos servidores e gestores da organização.

4. Análise do Ambiente Interno e Externo da Organização – Análise FOFA ou SWOT - Através da análise da matriz FOFA pode-se verificar os pontos fortes e fracos; as ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo. Deverão ser descritos e analisados os fatores do ambiente em conformidade com a Quadro 10:

Quadro 10- FOFA ou SWOT

Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • O que pode ser melhorado? • O que deve ser evitado? • Quais recursos faltam à SRE? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que obstáculos externos a Superintendência enfrenta? • Há algum desafio a ser superado?
Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • O quê fazemos bem? • Quais recursos estão disponíveis? • Quais as habilidades e competências que fortalecem a equipe e a SRE? 	<ul style="list-style-type: none"> • Há oportunidades para serem aproveitadas? • Quais são as orientações que interessam?

Fonte: adaptada pela autora da PUC - Rio.

5. Objetivos Estratégicos – A visão é desdobrada em fins que o gestor pretende atingir; os objetivos estratégicos devem ser quantitativos e limitados por um prazo.

5.1. Metas - São as ações para alcançar os objetivos estratégicos. Elabora-se um cronograma, determinando o prazo da conclusão e o responsável por cada meta. As metas, também são quantitativas, como os objetivos estratégicos.

6. Plano de Atividades - Através do plano de atividades será feita a descrição dos planos e as ações de atividades do projeto. Conforme Quadro 11:

Quadro 11- Plano de atividades

Metas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados Esperados	Ações Descrição	Responsáveis

Fonte: elaborada pela autora

7. Avaliação e Acompanhamento - No impresso de avaliação e acompanhamento é descrito quando, quais ações e quem será responsável de executá-las. Conforme Quadro 12:

Quadro 12: Avaliação e acompanhamento

Avaliação e Acompanhamento		
Cronograma	Ações de Acompanhamento	Responsável

Fonte: elaborado pela autora

8. Despesas Financeiras - Prescrever mensalmente as despesas previstas e executadas, através de um cronograma mensal. Conforme Quadro 13:

Quadro 13: Despesas financeiras

Despesas	Previstas R\$	Realizadas R\$	Cronograma mensal												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

Fonte: elaborada pela autora

Na implementação do processo de mudança e do planejamento estratégico, os Gestores da SRE de Governador Valadares e da Diretoria de Pessoal devem ativar a proposta, criando condições para que toda equipe estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo, como:

- 1-Providenciar capacitação apropriada para as novas habilidades e acompanhar bem de perto a aquisição dos novos modelos de comportamento que reflitam os novos valores que a SRE está promovendo.
- 2- Reafirmar a todos, do topo da organização ao mais simples servidor, a importância e responsabilidade deles no processo de mudança.
- 3- Estar presente e estimular as equipes de trabalho. Aproximando das pessoas mais do que o usual, para que elas sintam segurança em um momento de transição e incerteza.

4- Exercer uma liderança de visão. Integrando, compreendendo e articulando a visão do objetivo a ser atingido; compartilhando essa visão e criando um ambiente onde a equipe acredite que possa tornar essa visão uma realidade.

5- Entender a resistência. Ajudar as pessoas a se afastarem do “velho”. Preparar-se para ajudar aqueles que têm maior dificuldade em acompanhar as mudanças propostas. Dar para as pessoas uma chance para avançar. Encorajar as pessoas a pensar e atuar criticamente.

6- Colaborar, construir pontes entre os gestores e outros grupos. Aproveitando todas as oportunidades para influenciar os outros com dinamismo e sucesso.

7- Monitorar o processo de mudança. Estabelecer mecanismos para monitorar como a organização está respondendo ao processo de mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente o serviço público, por meio de seus gestores, necessita de uma nova visão, uma nova concepção das pessoas, dos processos, das organizações, das relações. Essa realidade tem gerado resistência e muitos questionamentos por parte das organizações a cerca da importância de mudar e mudar para melhor, de evoluir para uma gestão globalizada, sistêmica, com atuação holística e ação local, reinventando processos, pessoas e mecanismos, agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas é o grande desafio.

O impacto da nova diretoria proporcionou maior eficiência na execução dos trabalhos, bem como melhoria no atendimento ao público.

Entretanto, alguns agravantes contribuíram para a implementação de uma nova estrutura nas SREs que ainda é encontrado na DIPE: acúmulo de trabalhos; trabalho executado na área de pessoal das escolas com pouca orientação; deficiência no atendimento ao público externo e interno; informações repassadas com atraso; dificuldades dos profissionais na SRE de capacitar e dar maior apoio aos servidores que trabalham na área de pessoal das escolas, distanciamento entre os setores da própria área de pessoal, ausência de trabalhar a gestão de pessoas e a avaliação de desempenho como promotora de melhorias pelo gestor.

Tem-se também o excesso de burocracia, inerente à forma de recrutamento e à vida funcional dos servidores públicos, desde a admissão até a aposentadoria. Outro obstáculo a uma efetiva política de gestão de pessoas é a dificuldade de fazer com que os gestores apropriem-se dos processos ligados às políticas de gestão de pessoas. Pode-se inclusive dizer que houve a consolidação de uma cultura voltada para resultados, que não foi acompanhada na mesma intensidade por uma cultura voltada para os servidores.

Percebem-se pelo resultado das pesquisas que o empenho das pessoas aumenta quando participam do processo. Quando elas se comprometem com as atividades dirigidas para o objetivo conhecido, tendem a não desistir facilmente quando surgem as dificuldades. Situação oposta quando os objetivos são determinados pela chefia ou proposta governamental.

Foi visto que os gestores não utilizam adequadamente os instrumentos e ferramentas de gestão de pessoas colocadas a sua disposição, aliados a falta de planejamento integrado.

Portanto, um dos desafios que se impõe, no momento em que se decide por fazer uma gestão estratégica de pessoas, como foi o caso do Governo de Minas Gerais, em especial após a criação da DIPE a partir de 2011, é conseguir que as iniciativas dessa área sejam sentidas ao longo da vida profissional de cada um e permeiem a conduta dos servidores e de seus gestores.

Em uma área, como a DIPE, que trabalha com muitas legislações, direitos e processos, tende a padronizar procedimentos tornando-os morosos. As normas e os procedimentos não podem ser ignorados, mas, é possível, flexibilizar, linearizar, inovar para adoção de procedimentos e as decisões mais eficazes, que venham ao encontro das demandas das pessoas e do sistema educacional.

A proposta do PAE é a elaboração de um Planejamento Estratégico Participativo que visa ao aprimoramento e à melhoria da qualidade da gestão institucional e educacional, desenvolvendo uma melhoria na gestão de pessoas no âmbito da SRE de Governador Valadares; simplificando os processos de trabalho, realizando um mapeamento das competências e habilidades necessárias para o trabalho.

Essa percepção alinhada à adoção de novas políticas de gestão de pessoas simplifica o trabalho, valorizando o servidor e garantindo bons resultados. Sendo assim, é importante a execução de estratégias e relevância das pessoas no processo de melhoria e aprimoramento da gestão.

As limitações do trabalho foram a seleção de dados, conforme o número de respostas, que foi grande e devido ao curto espaço de tempo, a pesquisadora fez um recorte dos que considerou mais relevantes.

No período pesquisado, ocorreu mudança do Governo em Minas Gerais, provocando exoneração dos Diretores da SRE de Governador Valadares e do Diretor de Pessoal, muitos não encontravam mais lotados na SRE.

Para o aprofundamento da pesquisa, seria necessário fazer um mapeamento das competências e habilidades necessárias ao trabalho dos servidores e gestor da Diretoria de Pessoal, pesquisar e conhecer a cultura predominante, o clima institucional e o relacionamento com os usuários que são os demais servidores das outras diretorias, professores e servidores da escola.

Esta dissertação não pretendeu apresentar uma solução para os desafios oriundos com a implementação da DIPE na SRE de Governador Valadares, mas

contribuir nas discussões e debates sobre a melhoria no planejamento e gestão do órgão.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson; MARTINS, Gilberto. **A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas**. Cont. Fin. USP. Edição Comemorativa, 2006.

ALVES, A.T. **Gestão do Conhecimento: Desafio da Instituição de ensino superior privada- um estudo de caso**, Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, MG, 2005.

ALENCAR, E. **Métodos de Pesquisa nas organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000

AMARAL, H. K., **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. In: Revista do Serviço Público, Brasília: 2006.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 e.d. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRASIL. **Constituição**, 1988.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: MARE/Presidência da República, 1995.68p.

BRASIL. MEC, SEB. **PRADIME- cadernos de textos**, vol. 03, Brasília, 2006,192p.

BRASIL. MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, **Planejamento Estratégico 2012-2015**, Brasil, Brasília, 2012.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de Carvalho. Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995.

CERVO AMADO L, BERVIAN, P. A. e DA SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall – 6ª edição, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 8ª edição. Ed. Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 e.d. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRÊA, A. F. **Estudo de Caso: O Processo de Implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá/MG**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd, UFJF, Juiz de Fora/MG, 2014.

DALMÁS, A. **Planejamento Participativo na Escola**, Petrópolis. Vozes.1997.

DAVID, M. V. SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J. , (org.). **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**, Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

DELORS, J. , **Educação um Tesouro a Descobrir** , Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Séc. XXI, Porto, Edições ASA, 1996.

DEMING, W. E. **CICLO DE DEMING OU CICLO PDCA**. Disponível em <<http://issbrasil.usp.br/issbrasil/pdfs2/ana.pdf> >. Acesso em 27 de julho de 2015.

DEMO, P., **Professor e Conhecimento**, Brasília, UNB, 2001.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURANT, Will. **A história da filosofia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, V. P., **Modelos Contemporâneos de Gestão e Liderança**, CAEd, UFJF, ago. 2014. (Mimeo).

Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência da Gestão**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acesso em: 09 mai. 2015.

GOMES FILHO, A. C. Qualidade: momentos da verdade no serviço de atendimento aos usuários. In: **SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12**. 2002, Recife.

GOMES, Diego; MELO, Daniella Álvares; RESENDE, Luis Fernando de Lara. Administração pública: instrumento de ação coletiva da nação. **Revista do Serviço Público**. Brasília 63 (4): 549-556 out/dez 2012. Disponível em: http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3898
Acesso em: 20/05/2015.

GOMES, E. M. **Gestão de Pessoas: descobrindo e retendo talentos**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/4208/gestao-de-abril>> de 2015.

GOVERNADOR VALADARES. **Plano de ação**, 2005.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 04 mai. 2015.

GÜNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário**. Laboratório de Psicologia Ambiental. Série: Planejamento de Pesquisa em Ciência Social, nº1, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2003.

HERSEY, P. ; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KERCHE, F. **Aparelhamento do Estado?**. Folha de S.Paulo, 28 set. 2006, p.3.

KWASNICKA, E.L. **Introdução à Administração**, 6º Ed., São Paulo, Editora At 2007.

LONGO, R. M. J. VERGUEIRO, W. **Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 1, n. 1, p. 39-59, jul./dez. 2003.

LAUDON, K.C. LAUDON, J.P. **Sistemas de Informação Gerenciais**, 7. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**, 7. ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2010.

MACHADO, M. C. S. **A Gestão Estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional**. Programa de Pós- Graduação Profissional - Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Disponível em: < <http://www.ppgp2013.caedufjf.net/course/view.php?id=156>>. Acesso em 03/11/14.

_____. **Gestão Estratégica e Participativa: Considerações acerca do planejamento.** Programa de Pós- Graduação Profissional - Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Disponível em:<<http://www.ppgp2013.caedufjf.net/course/view.php?id=156>>. Acesso em 03/11/14.

MARQUES, M. da C. da C. **A Corporate Governance no setor público: princípios, elementos e enquadramento conceitual.** Revista do Instituto Português de Auditores Internos, Lisboa, 2005.

MARQUES, A.L. BORGES, R. ; MORAIS, K; Silva, M.C. **Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais,** RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, art. 3, p. 161:175, Mar./Abr. 2014.

MINAS GERAIS. **Lei nº 13961, de 27 de julho de 2001; Lei nº 2610/62.** Belo Horizonte, 2001. Disponível em:<<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/competencias-legais> > Acesso em: 20 setembro. 2014.

_____. **Resolução SEPLAG nº 37, de 12 de setembro de 2005.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 14 set. 2005. Diário do Executivo e Legislativo, s/p.

_____. Secretaria de Estado da Educação, **Guia do Diretor Escolar SEE-MG,** Belo Horizonte, 2008. (Mimeo).

_____. SEPLAG, Superintendência Central de Política de Recursos Humanos, **Cartilha: Gestão de Pessoas por Competências,** Belo Horizonte, jul. 2009.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Guia Do Diretor Escolar SEE – MG. Instrumento didático destinado a orientação e suporte do trabalho do Diretor Escolar.** Belo Horizonte, 2010.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Lei Delegada nº 180, de 20 de Janeiro de 2011.** Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, capítulo XIII, artigo 177. Belo Horizonte, 2011a. Disponível em:<<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/competencias-legais> >. Acesso em: 20 abril. 2014.

_____. **Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011.** Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais,** Belo Horizonte, MG. 2011b.

_____. **Ofício Circular DPOC/SPS nº 472/2011.** Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Belo Horizonte, 17 de jun. 2011c.

_____. **Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2011d.

_____. **Mapa Estratégico da SEE/MG.** 2012a. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/midia/Mapa%20Estratgico%20SEE%20%2027-03-12.pdf> acessado em 12/05/2015.

_____. **Decreto nº 45.914, de 16 de fevereiro de 2012.** Altera o Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2012b.

_____. **Resolução SEPLAG nº 53, de 24 de julho de 2012.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Diário do Executivo e Legislativo, p. 07, cols. 1 e 2. Belo Horizonte, 25 jul. 2012c.

_____. **Resolução SEPLAG nº 54, de 27 de julho de 2012.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Diário do Executivo e Legislativo, p. 06, col. 1. Belo Horizonte, 28 jul. 2012d.

_____. **Acordo de Resultados 2013 - 2ª Etapa - Tabelas de Pesos das Escolas e SRE.** 2013. Disponível em: http://portal.educacao.mg.gov.br/sysadr/doc/Acordo_Segunda_Etapa_com_pesos.pdf f. Acesso em: 06/05/2014

_____. **Resolução SEPLAG nº 2.442, de 07 de novembro de 2013.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 08 nov. 2013. Diário do Executivo e Legislativo, p. 12-15.

_____. **Valores de Referência e as Metas das SREs e das Escolas da Rede Estadual de Minas Gerais.** 2013. Disponível em: <http://portal.educacao.mg.gov.br/sysad/> Acesso em: 15 março de 2014.

MINTZBERG, H.. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações.** São Paulo. Editora Atlas. 2ª Edição, 2009.

_____. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão.** Tradução: Francisco Araújo da Costa; revisão técnica Roberto Fachim – Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **Acordo de resultados: um estado melhor para viver começa com um jeito melhor de trabalhar. 2a etapa.** Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte, 2014. 139p.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NORONHA, A. L. M. de N., Gestão de Pagamentos e Benefícios. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, B.(Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de., **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 25.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, F. B., SANT'ANNA, A. S., VAZ, S. L., **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**, Revista de Administração pública, VRAP, Rio de Janeiro, 44(6):p.g 1453-75, NOV./DEZ. 2010.

<acesso em 24/04/15>em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf>

PIAGET, J., **Biologia e conhecimento**, São Paulo, Vozes, 1973.

PUC- Rio. **Formulários de Planejamento Estratégico**. Disponível em < www.puc-rio.br/sobrepuc/admin/vrc/.../form_planej_estrategico.pdf > acesso em 21-05-15.

SAMPAIO, D. M. **A pedagogia do ser: educação dos sentimentos e valores humanos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

SCHIKMANN, R. (2010). Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, M. R. de S., PANTOJA, M. J., BERGUE, S T. (Orgs.): **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**.– Brasília : ENAP, 2010.

SCHWELLA, E. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, jul./set. 2005.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K., Artigo, **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas**, Revista Brasileira de Orientação Profissional, jul.-dez., Vol. 12, No. 2, 227-239, 2011. Acesso em: 20/04/2015.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 24.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SERPA, A. L. de O. , **CURSO : A Avaliação e o Sucesso dos Alunos: Contribuições da Psicologia**. Juiz de Fora: UFJF, 2015.

SILVA, M. , **Gente não é salame!** Editora Clio. 2009

SILVA, G. **Sociologia organizacional** / Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. pp. 39-49.

SILVA, M.S. **O PNBE do professor: uma possibilidade de formação- Estudo de Caso da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd, UFJF, Juiz de Fora/MG, 2014.

SOUZA, C. A. V. , **O “ESTADO PARA RESULTADOS” (EpR) E O “MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®” (MEG): PERSPECTIVA COMPARADA**, V Congresso do CONSAD, Brasília/DF , junho , 2012.

TACHIZAWA, T; FERREIRA V. C.P; FORTUNA, A.M.F. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**, 5. ed., Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

VIEIRA, H. C.; CASTRO, A. E. de; SCHUCH JR., V. F. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 13, 2010, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FEA-USP, 2010. <http://www.pucrs.br/famat/viali/recursos/inquiries/Vieira_Castro_Schuch.pdf >. Acesso em: 28 de março de 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Entrevista com roteiro semiestruturado aplicada à Diretora I da SRE/ Governador Valadares

Assunto: Carta de Apresentação – solicitação para desenvolvimento de pesquisa empírica

A/C: Colaboradores que atuam na Diretoria de Pessoal e divisão de Gestão de Pessoal da SRE/Governador Valadares

Governador Valadares (MG), ____ de março de 2015.

Essa entrevista é parte da pesquisa desenvolvida em nível de Mestrado Profissional, pela pesquisadora **Marília Romeiro Vitt**, aluna devidamente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A investigação intenciona, num primeiro momento, fazer um levantamento de dados junto aos sujeitos: **Diretora I da SRE de Governador Valadares** por meio de entrevista semi-estruturada. Destaco, ainda, que os dados coletados são sigilosos e será preservada a identidade do participante.

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de implementação da nova estrutura – DIRETORIA DE PESSOAL na SRE de Governador Valadares, identificando os avanços e problemas na gestão de pessoas e gerenciamento da vida funcional do servidor, tendo como foco a melhoria da qualidade dos serviços ofertados.

Esclareço que as contribuições que esta instituição de educação poderá ofertar serão de grande valor para a pesquisa em questão.

Agradeço, desde já, a colaboração do (a) Senhor (a) para o desenvolvimento desta pesquisa e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Marília Romeiro Vitt

Universidade Federal de Juiz de Fora – PPGP

Atenção: será mantido sigilo da sua identificação e respostas.

1 – Identificação:

1.1 - Nome do entrevistado (a):

1.2 – Formação acadêmica:

1.3 – É funcionário (a) efetivo (a)?

2 – Trajetória profissional:

2.1- Há quanto tempo trabalha no órgão?

2.2 – Já trabalhou em quais áreas neste órgão? Quais foram suas atribuições?

2.3 – Há quanto tempo trabalha na SRE de Governador Valadares? Em qual setor?

2.4 – Quais são suas atribuições nesta área?

3 – Nova estrutura organizacional da SEE e SREs:

3.1 Qual a sua opinião a respeito da estrutura da SRE/Governador Valadares até o ano de 2010?

3.2 Em sua opinião, qual os impactos da nova estrutura organizacional, com a com a implantação da DIPE?

3.3 Quanto à gestão das pessoas dentro da SRE, houve mudanças com a nova estrutura? Cite pontos positivos e negativos se houver.

3.4 Com a implantação da nova estrutura organizacional, houve mudanças no atendimento a demandas internas e externas?

3.5 Como é elaborado o Planejamento na sua Diretoria e no seu trabalho?

3.6 Você tem alguma sugestão a fazer a respeito dessa nova estrutura, a nível estadual, regional e local?

4- Clima Institucional

4.1 – Como é o seu ambiente de trabalho ?

4.2 – Como as informações são compartilhadas? Existe amplo acesso, por parte de todos os colaboradores, à base de dados e conhecimento da instituição?

Obrigada pela colaboração!

APÊNDICE B

II - Questionário aplicado aos colaboradores que passaram a compor a DIPE

Assunto: Carta de Apresentação – solicitação para desenvolvimento de pesquisa empírica

A/C: Colaboradores que passaram a compor a DIPE, após a implementação desta, na SRE/ Governador Valadares.

Governador Valadares (MG), ____ de março de 2015.

Esse questionário é parte da pesquisa, desenvolvido em nível de Mestrado Profissional, pelo pesquisador, aluno devidamente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A investigação intenciona, num primeiro momento, fazer um levantamento de dados junto aos sujeitos: **Colaboradores que passaram a compor a DIPE, após a implementação desta, na SRE/Governador Valadares**, por meio de questionário.

A seção 3 será dividida em duas amostras:

- ✓ **A: SERVIDORES QUE INGRESSARAM NA SRE ATÉ 2010.**
- ✓ **B: SERVIDORES QUE INGRESSARAM NA SRE APÓS 2010.**

Destaco, ainda, que os dados coletados são sigilosos e será preservada a identidade do participante.

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de implementação da nova estrutura – DIRETORIA DE PESSOAL na SRE de Governador Valadares, identificando os avanços e problemas na gestão de pessoas e gerenciamento da vida funcional do servidor, tendo como foco a melhoria da qualidade dos serviços ofertados.

Esclareço que as contribuições que esta instituição de educação poderá ofertar serão de grande valor para a pesquisa em questão.

Agradeço, desde já, a colaboração do (a) Senhor (a) para o desenvolvimento desta pesquisa e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Marília Romeiro Vilk

Universidade Federal de Juiz de Fora – PPGP

Atenção: será mantido sigilo da sua identificação e respostas.

1 – Identificação:

1.1 - Local de trabalho:

- Escola Estadual
 SRE/Governador Valadares

1.2 – Qual a sua formação acadêmica? _____

1.3 – É funcionário (a):

- Efetivo (a) /efetivado (a);
 Designado (a).

2 – Trajetória profissional:

2.1 - Há quanto tempo trabalha na SRE?

- Menos de 1 ano;
 Mais de 1ano e menos de 4 anos;
 Mais de 4 anos e menos de 10 anos;
 Acima de 10 anos.

2.2 – Há quanto tempo trabalha na área de pessoal? _____

2.3 – Em qual setor? _____

2.4 – Quais são suas atribuições nesta área?

3 – Nova estrutura organizacional da SEE e SRE/Governador Valadares

As respostas desta seção deverão ser respondidas de acordo com as orientações abaixo:

A: SERVIDORES QUE INGRESSARAM NA SRE ATÉ 2010.

B: SERVIDORES QUE INGRESSARAM NA SRE APÓS 2010 (responder a partir da questão 3.6)

Responderem Servidores A

3.1 - Qual a sua opinião a respeito da estrutura da SRE/Governador Valadares, até o ano de 2010, antes da criação da DIPE?

3.2 – Qual mudança identificou na SRE, com a implantação da DIPE após o Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011?

3.3 Cite pontos positivos e negativos

3.4 – Em sua opinião, qual o impacto da nova estrutura organizacional implementada na SRE/Governador Valadares na Gestão de Pessoas?

3.5 - O trabalho que exerce melhorou, a partir da nova estrutura.

- Concordo totalmente
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo totalmente

Responderem Servidores A e B

3.6- Como se deu a elaboração do Planejamento na SRE, na Diretoria e no seu trabalho?

- Não sei como foi desenvolvido
- Não existe Planejamento.
- Utilizando-se um modelo pronto, sem discussão com a equipe.
- Utilizando-se um modelo pronto, mas com discussão com a equipe.
- Elaborou-se um modelo próprio, mas não houve discussão com a equipe.
- Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe

3.7 – A partir da nova estrutura, como você está trabalhando na Diretoria Pessoal da SRE/Governador Valadares?

- Muito satisfeito;
- Satisfeito;
- Insatisfeito;
- Muito insatisfeito.

3.8 – A qualidade da prestação de serviço do setor em que trabalha, a partir da nova estrutura, melhorou.

- Concordo totalmente
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo totalmente

3.9 – O ambiente do trabalho é agradável.

- Concordo totalmente
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo totalmente

3.10- O seu relacionamento com os demais colegas de trabalho, a partir da nova estrutura, melhorou.

- Concordo totalmente
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo totalmente

3.11 – Como você vê a liderança da DIPE?

- Muito satisfeito;
- Satisfeito;
- Insatisfeito;
- Muito insatisfeito.

3.12– Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição.

- Concordo totalmente
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo totalmente

3.13 - Os resultados da SRE, Diretoria e setor são amplamente divulgados internamente.

- Concordo totalmente
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo totalmente

3.13 – Sugestões e Observações Gerais em relação a ações para melhoria da qualidade do trabalho da DIPE:

Obrigada pela colaboração!

APÊNDICE C

Roteiro do questionário aplicado aos gestores que trabalham na área de pessoal das Escolas Estaduais na SRE/ Governador Valadares.

Assunto: Carta de Apresentação – solicitação para desenvolvimento de pesquisa empírica

A/C: Servidor responsável pela área de pessoal da Escola Estadual

Governador Valadares (MG), ____ de março de 2015.

Esse questionário é parte da pesquisa, desenvolvido em nível de Mestrado Profissional, pelo pesquisador **Marília Romeiro Vitt**, aluno devidamente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A investigação intenciona, num primeiro momento, fazer um levantamento de dados junto ao sujeito: **Servidor responsável pela área de pessoal da Escola Estadual**, por meio de questionário. Destaco, ainda, que os dados coletados são sigilosos e será preservada a identidade do participante.

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de implementação da nova estrutura – DIRETORIA DE PESSOAL na SRE de Governador Valadares, identificando os avanços e problemas na gestão de pessoas e gerenciamento da vida funcional do servidor, tendo como foco a melhoria da qualidade dos serviços ofertados.

Esclareço que as contribuições que esta instituição de educação poderá ofertar serão de grande valor para a pesquisa em questão.

Agradeço, desde já, a colaboração do (a) Senhor (a) para o desenvolvimento desta pesquisa e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Marília Romeiro Vitt

Universidade Federal de Juiz de Fora – PPGP

Atenção: será mantido sigilo da sua identificação e respostas.

1– Identificação:

1.1 - Local de trabalho:

Escola Estadual _____

1.2 - Qual a sua formação acadêmica? _____

– É funcionário (a):

Efetivo (a)

Efetivado (a) /Designado (a).

2 – Trajetória profissional:

2.1 - Há quanto tempo trabalha na Escola?

Menos de 1 ano;

Mais de 1ano e menos de 4 anos;

Mais de 4 anos e menos de 10 anos;

Acima de 10 anos.

2.2 – Há quanto tempo trabalha na área de pessoal? _____

2.3 – Quais são suas atribuições nesta área?

2.4 – Qual o critério utilizado na escolha para o cargo que ocupa na Escola?

3 - Nova estrutura organizacional da DIPE na SRE/Governador Valadares:

3.1- Qual a sua opinião a respeito da estrutura da SRE/ Governador Valadares até o ano de 2010, antes da criação da DIPE?

3.2 - Em sua opinião, qual o impacto da nova estrutura organizacional, com a criação da DIPE na SRE/ Governador Valadares?

3.3 – Como você percebe o trabalho da DIPE para o servidor da escola

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Precisa melhorar

3.4 – A partir da nova estrutura, como você está trabalhando na área de pessoal desta escola?

- Muito satisfeito;
- Satisfeito;
- Insatisfeito;
- Muito insatisfeito.

3.5 – A qualidade da prestação de serviço da SRE, a partir da DIPE mudou? Como?

- Concordo totalmente
 Concordo mais que discordo
 Discordo mais que concordo
 Discordo totalmente

3.6 – Sugestões e Observações Gerais em relação a ações para melhoria da qualidade do trabalho da DIPE.

Obrigada pela colaboração!

APÊNDICE D

Questionários de auto-preenchimento aplicados aos Diretores da SRE/ Governador Valadares

Assunto: Carta de Apresentação – solicitação para desenvolvimento de pesquisa empírica

A/C: Colaboradores que atuam na Diretoria de Pessoal e divisão de Gestão de Pessoal da SRE/Governador Valadares

Governador Valadares (MG), ____ de março de 2015.

Essa entrevista é parte da pesquisa desenvolvida em nível de Mestrado Profissional, pela pesquisadora **Marília Romeiro Vitt**, aluna devidamente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A investigação intenciona, num primeiro momento, fazer um levantamento de dados junto aos sujeitos: **Diretores da SRE de Governador Valadares** por meio de entrevista semi-estruturada. Destaco, ainda, que os dados coletados são sigilosos e será preservada a identidade do participante.

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de implementação da nova estrutura – DIRETORIA DE PESSOAL na SRE de Governador Valadares, identificando os avanços e problemas na gestão de pessoas e gerenciamento da vida funcional do servidor, tendo como foco a melhoria da qualidade dos serviços ofertados.

Esclareço que as contribuições que esta instituição de educação poderá ofertar serão de grande valor para a pesquisa em questão.

Agradeço, desde já, a colaboração do (a) Senhor (a) para o desenvolvimento desta pesquisa e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Marília Romeiro Vitt

Universidade Federal de Juiz de Fora – PPGP

Atenção: será mantido sigilo da sua identificação e respostas.

1 – Identificação:

1.1 - Nome do entrevistado (a):

1.2 – Formação acadêmica:

1.3 – É funcionário (a) efetivo (a)?

2 – Trajetória profissional:

2.1- Há quanto tempo trabalha no órgão?

2.2 – Já trabalhou em quais áreas neste órgão? Quais foram suas atribuições?

2.3 – Há quanto tempo trabalha na SRE de Governador Valadares? Em qual setor?

2.4 – Quais são suas atribuições nesta área?

3 – Nova estrutura organizacional da SEE e SREs:

1. Qual a sua opinião a respeito da estrutura da SRE/Governador Valadares até o ano de 2010?

2. Em sua opinião, qual os impactos da nova estrutura organizacional, com a com a implantação da DIPE?

3. Quanto à gestão das pessoas dentro da SRE, houve mudanças com a nova estrutura? Cite pontos positivos e negativos se houver.

4. Com a implantação da nova estrutura organizacional, houve mudanças no atendimento a demandas internas e externas?

5. Como é elaborado o Planejamento na sua Diretoria e no seu trabalho?

6. Você tem alguma sugestão a fazer a respeito dessa nova estrutura, a nível estadual, regional e local?

4- Clima Institucional

4.1 – Como é o seu ambiente de trabalho ?

4.2 – Como as informações são compartilhadas? Existe amplo acesso, por parte de todos os colaboradores, à base de dados e conhecimento da instituição?

Obrigada pela colaboração!

ANEXO A

Os Passivos Existentes na SEE quando a DIPE foi implantada



Govorno do Estado de Minas Gerais
Secretaria de Estado de Educação
Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos

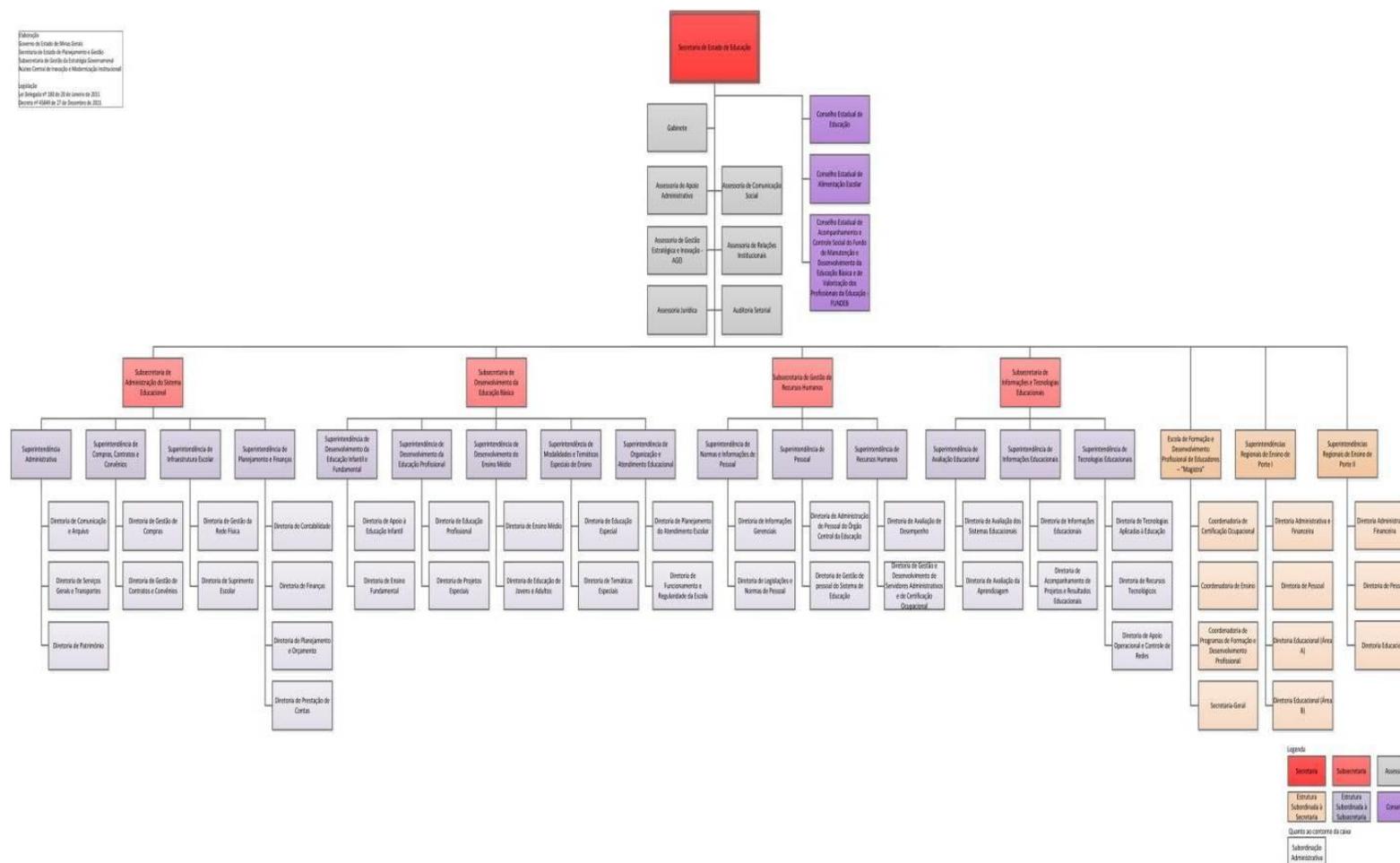
TRATAMENTO	SRE	INFORMATIVO DE ALTERAÇÃO - IA's			DADOS FUNCIONÁRIOS FALTANTES	AFASTAMENTOS PRELIMINARES APOSENTADORIA	PROCESSOS DE APOSENTADORIA	TOTAL INTERVENÇÕES NO SISAP	POR SRE			PAGAMENTOS		TAXADORES IA	ALIMENTAÇÃO SISAP	APOSENTADORIA	PERÍODO
		COM IMPACTO FINANCEIRO	SEM IMPACTO FINANCEIRO	SUBTOTAL					FGD-2	TAXADOR	FGD FORA DP	Nº	Nº TAXAD IDEAL				
1	METROPOLITANA A	1646	55	1701	8533	206	1520	11960	28	19	9	17.404	35	3	2	2	25 e 26/04
1	METROPOLITANA B	12035	899	12934	20134	0	2438	35506	46	33	13	31.852	64	3	2	2	
1	METROPOLITANA C	5248	38	5286	3462	2169	1201	12118	34	30	4	15.769	32	3	2	2	
1	DIVINOPOLIS	2572	231	2803	5861	0	1323	9987	20	20	0	13.991	28	3	2	2	26 e 29/04
1	PARA DE MINAS	2477	158	2635	2316	1	309	5261	9	9	0	5.627	11	3	2	2	
1	SETE LAGOAS	887	56	943	3008	34	614	4599	12	12	0	7.326	15	3	2	2	
1	CONS. LAFAIETE	599	0	599	1784		402	2785	8	7	1	5.369	11	3	2	2	
1	SEDE DA SECRETARIA	0	0	0	1378	0	0	1378	19	0	0	0	0	3	2	2	
1	DURO PRETO	0	0	0	1126		27	1153	4	4	0	2.860	6	3	2	2	
2	TEOFILO OTONI	17868	149	18017	4168	0	1721	23906	20	20	0	11.755	24	3	2	2	03 A 06/05
2	ARACUAI	7452	0	7452	1454	842	512	10260	12	11	1	6.319	13	3	2	2	
2	ALMENARA	9976	119	6095	1293		543	7931	11	12	1	4.915	10	3	2	2	
2	GUANHAEES	1041	103	1144	1510	44	162	2860	8	8	0	4.772	10	3	2	2	
3	UBERLANDIA	8886	0	8886	4593	65	1087	14631	19	19	0	12.451	25	3	2	2	23 A 27/05
3	PATOS DE MINAS	3355	118	3473	2010	20	325	5828	12	10	2	8.116	12	3	2	2	
3	UBERABA	1503	19	1522	4301	120	909	6852	16	16	0	10.244	20	3	2	2	
3	PARACATU	711	59	770	1305	27	293	2395	10	10	0	5.771	12	3	2	2	
3	ITUIUTABA	251	18	269	1116	15	108	1508	5	5	0	3.029	8	3	2	2	
3	MONTE CARMELO	169	11	180	584	16	55	835	4	4	0	1.988	4	3	2	2	
3	PATROCINIO	103	36	139	898	12	85	1134	5	6	1	2.725	5	3	2	2	
4	MONTES CLAROS	6657	324	6981	5164		1121	13266	23	22	1	14.000	28	3	2	2	30 A 05/06
4	JANAUBA	4399	2251	6650	1245	19	547	8461	18	11	5	5.571	11	3	2	2	
4	PIRAPORA	4916	222	5138	553	30	135	5896	5	5	0	2.967	6	3	2	2	
4	JANUARIA	2550	72	2622	1783	37	627	5069	15	15	0	7.596	15	3	2	2	
4	CURVELO	208	61	269	1129	4	185	1587	6	6	0	3.261	7	3	2	2	
4	DIAMANTINA	1285	12	1297	2379	65	345	4086	15	15	0	8.277	17	3	2	2	
5	PONTE NOVA	2209	0	2209	2964	12	102	5287	11	10	1	6.469	13	3	2	2	21 A 24/06
5	BARBACENA	1532	50	1582	2082	14	136	3814	8	8	0	4.973	10	3	2	2	
5	MURIAE	484	130	614	1686	0	123	2423	6	5	1	3.232	6	3	2	2	
5	LEOPOLDINA	598	0	598	1652	128	300	2678	5	4	1	3.680	7	3	2	2	
5	CARANGOLA	523	64	587	1023	0	45	1655	5	5	0	2.808	6	3	2	2	
5	JUIZ DE FORA	362	11	373	5086	0	410	5869	16	15	1	9.708	19	3	2	2	
5	UBA	81	0	81	2629		322	3032	10	9	1	6.482	13	3	2	2	
5	SAO JOAO DEL REI	70	0	70	1604	67	214	1955	7	6	1	4.120	6	3	2	2	
6	GOV VALADARES	5815	1186	7001	4231	37	672	11941	17	17	0	11.367	23	3	2	2	27 A 01/07
6	MANHUACU	1521	183	1704	2100	46	454	4304	9	9	0	5.718	11	3	2	2	
6	NOVA ERA	1506	6	1512	2275	0	499	4286	9	9	0	5.862	12	3	2	2	
6	CEL FABRICIANO	1188	14	1202	3042		211	4455	11	11	0	6.803	14	3	2	2	
6	CARATINGA	16	39	55	1943		176	2174	10	9	1	6.264	13	3	2	2	
7	VARGINHA	1230	38	1268	4751	76	186	6281	19	18	1	12.017	24	3	2	2	25 A 29/07
7	ITAJUBA	275	30	305	1947	0	136	2388	7	7	0	4.218	8	3	2	2	
7	POUSO ALEGRE	195	35	230	3378	0	592	4200	12	12	0	6.970	14	3	2	2	
7	PASSOS	97	0	97	2125	8	148	2378	8	8	0	5.228	10	3	2	2	
7	CAXAMBU	57	0	57	1364	41	125	1587	7	6	1	3.820	8	3	2	2	
7	SAO SEBAST PARAISO	44	4	48	1885	0	167	2100	8	8	0	4.380	9	3	2	2	
7	POCOS DE CALDAS	18	20	38	1964	0	115	2117	7	7	0	4.437	9	3	2	2	
7	CAMPO BELO	15	0	15	1641		162	1818	7	6	1	3.612	7	3	2	2	
	OUTROS	0	0	0	16	0	0	16	0	0	0	0	0		2	2	
	CONS EST EDUCAÇÃO	0	0	0	13	0	0	13				0	0		2	2	
	TOTAL	110.630	6.821	117.451	134.488	4.155	21.889	277.983	581	518	63	334.123	688	141	98	98	

Fonte: Secretaria Estadual De Educação de Minas Gerais, 2011.

ANEXO B

ORGANOGRAMA DA SEE-MG

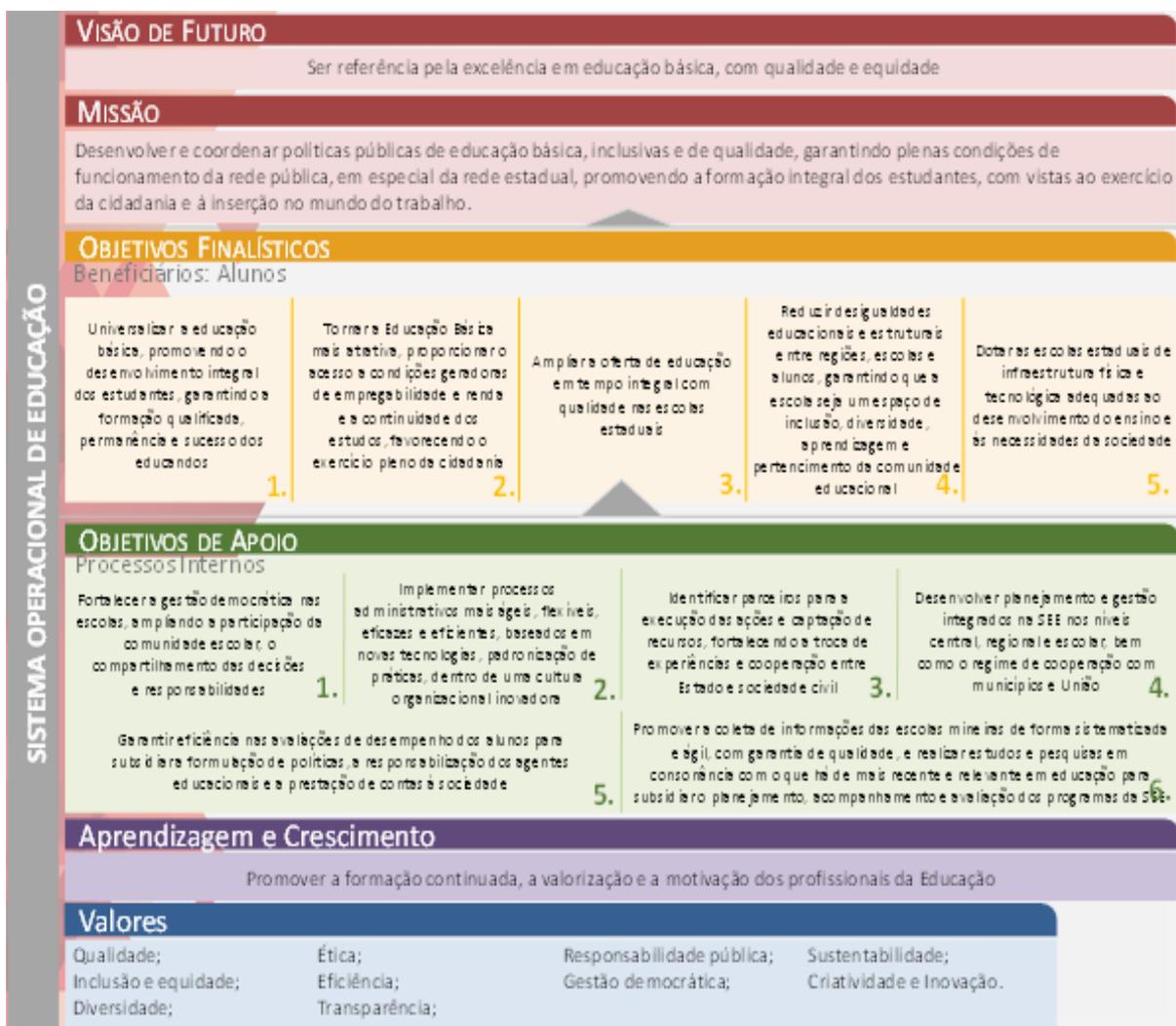
Estado
 Governo do Estado de Minas Gerais
 Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
 Subsecretaria de Gestão de Estratégia Governamental
 Núcleo Central de Estratégia e Modernização Institucional
 Aplicação:
 Lei Delegada nº 388 de 28 de Janeiro de 2011.
 Decreto nº 46444 de 27 de Dezembro de 2011.



Fonte: Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, 2011a.

ANEXO C

Mapa Estratégico da SEE-MG



Fonte: Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, 2014.

ANEXO D

Acordo de Resultado- 2013

2ª Etapa 2013 – Escolas Estaduais			
	NOME DO INDICADOR	Unidade de Medida	Peso
01	Nota da SRE na 2ª Etapa do Acordo de Resultados	Unidade	25
02	Percentual de alunos na 3ª série do EF no nível recomendável de leitura (PROALFA/SEE)	%	6
03	Proficiência média dos alunos no 3º ano do ensino fundamental em leitura (PROALFA/SEE)	Ponto	6
04	Percentual de alunos da no 5º ano do ensino fundamental no nível recomendado em matemática (PROEB/SEE)	%	6
05	Proficiência média dos alunos no 5º ano do ensino fundamental em matemática (PROEB/SEE)	Ponto	6
06	Percentual de alunos no 9º ano do ensino fundamental no nível recomendado em matemática (PROEB/SEE)	%	5
07	Proficiência média dos alunos no 9º ano do ensino fundamental em matemática (PROEB/SEE)	Ponto	5
08	Percentual de alunos no 3º ano do ensino médio no nível recomendado em matemática (PROEB/SEE)	%	3,5
09	Proficiência média dos alunos no 3º ano do ensino médio em matemática (PROEB/SEE)	Ponto	3,5
10	Percentual de alunos no 5º ano do ensino fundamental no nível recomendado em língua portuguesa (PROEB/SEE)	%	6
11	Proficiência média dos alunos no 5º ano do ensino fundamental em língua portuguesa (PROEB/SEE)	Ponto	6
12	Percentual de alunos no 9º ano do ensino fundamental no nível recomendado em língua portuguesa (PROEB/SEE)	%	5
13	Proficiência média dos alunos no 9º ano do ensino fundamental em língua portuguesa (PROEB/SEE)	Ponto	5
14	Percentual de alunos no 3º ano do ensino médio no nível recomendado em língua portuguesa (PROEB/SEE)	%	3,5
15	Proficiência média dos alunos no 3º ano do ensino médio em língua portuguesa (PROEB/SEE)	Ponto	3,5
16	Taxa de distorção idade-série no ensino fundamental	%	3
17	Taxa de distorção idade-série no ensino médio	%	2

2ª Etapa 2013 – Superintendências Regionais de Ensino							
COD	NOME DO INDICADOR	Unidade de Medida	Valores de Referência (VR)			Peso (%)	METAS 2013
			2010	2011	2012		
01	Atualização do Sistema de Dados da Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação - DTAE	%	-	-	-	10%	100%
02	Taxa de lançamentos de despesa com manutenção de veículos no Módulo de Frota	%	-	-	-	7,5%	100%
03	Inventário por meio de coletor de dados com leitor de código de barras	%	-	-	-	7,5%	100%
04	Número de processos de aposentadoria da SEE publicados no âmbito do Projeto de Modernização do Processo de Aposentadoria	Número	-	-	-	10%	9.000
05	Percentual de servidores (da SRE) com PGDI inserido no Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), no prazo	%	-	-	92,6	5%	80%
...							

Obs.: As metas de PROALFA e PROEB de cada SRE são as médias ponderadas das metas das Escolas Estaduais (incluindo os Colégios Tiradentes) de sua jurisdição.



Fonte: Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, 2013.

ANEXO E

RESULTADOS ADMINISTRATIVOS DE 2014 DAS SREs

Apuração parcial dos quatro indicadores administrativos que compõem a 2ª Etapa do Acordo de Resultados de 2014 da SER				
SREs - Apuração dos Indicadores Administrativos - Até Set./14				
SRE.	1. % de atendimento de demandas registradas no sistema de abertura de chamados da DTAE	2. Taxa de lançamentos de despesas com manutenção de veículos no Módulo de Frota	3. % da incorporação no SIAD dos bens adquiridos pelas Escolas por meio de repasses oriundos de Termos de Compromisso	4. % dos processos de aposentadoria existentes de janeiro a junho de 2014 instruídos
	Peso: 10%; Meta: 100%	Peso: 7,5%; Meta: 100%	Peso: 7,5%; Meta: 100%	Peso: 15%; Meta: 70%
GOV.VALADARES	100%	0%	83,6%	70,9%
Indicador 1: 100% a 70% = Verde; 69,9% a 60% = Amarelo; abaixo de 60% = Vermelho.				
Indicador 2: 100% = Verde; 99,9% a 70% = Amarelo; abaixo de 70% = Vermelho.				
Indicador 3: 100% = Verde; 99,9% a 70% = Amarelo; abaixo de 70% = Vermelho.				
Indicador 4: 100% = Verde; 99,9% a 70% = Amarelo; abaixo de 70% = Vermelho.				

Fonte: Secretaria de Estado de Educação, 2014.