

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

ARNALDO FERNANDES CORRÊA

**ESTUDO DE CASO:**  
**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA DIRETORIA DE PESSOAL NA**  
**REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG**

JUIZ DE FORA

2014

ARNALDO FERNANDES CORRÊA

**ESTUDO DE CASO:  
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA DIRETORIA DE PESSOAL NA  
REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG**

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: Marcus Vinícius David

**JUIZ DE FORA**

**2014**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

ARNALDO FERNANDES CORRÊA

**ESTUDO DE CASO:  
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA DIRETORIA DE PESSOAL NA  
REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG**

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

---

Membro da banca – Orientador (a)

---

Membro da banca externa

---

Membro da banca interna

Juiz de Fora (MG), agosto de 2014.

À minha mãe, a qual me ensinou  
que somos mais felizes à medida em  
que não retemos o conhecimento  
adquirido.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao Deus único que vive e habita em minha vida, pois com Ele consegui forças para continuar a seguir em frente, mesmo nos momentos de extrema exaustão e de incertezas.

Ao meu pai (*in memoriam*), que onde quer que esteja, sempre me amou.

À minha mãe, amor incomensurável, deu-me a vida e ensinou-me a sempre caminhar com fé e pelas veredas do bem.

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: Celina, Nadir e Roberto, meus irmãos, os quais me ensinaram a ser nobre, na essência da palavra.

Aos meus amigos verdadeiros que sempre me deram forças para continuar a seguir com confiança nesta instigante e desbravadora busca pelo conhecimento.

Ao Professor Dr<sup>o</sup> Marcus David (UFJF), meu orientador e exemplo profissional, pela confiança que depositou em mim desde o primeiro instante desta deslumbrante e desafiadora caminhada.

Às minhas tutoras, verdadeiras Divas, Vanessa Nolasco e Carla Machado, que ao longo deste período, encorajaram-me a nunca desistir, e a sempre olhar para frente, com esperança e fé, pois agindo desse modo conseguiria escrever mais algumas linhas a serem apresentadas na próxima quinzena. Foi também com este estímulo que consegui escrever esta página, portanto, não existem palavras para agradecê-las, mas a certeza de que sempre estarão, por toda a eternidade, dentro de meu coração.

Às Professoras Doutoras: Maria Isabel e Érica Machado que compuseram a Banca de Qualificação, pelas sugestões valiosas, agregando ainda mais dinamismo e qualidade ao meu trabalho. 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.

Aos meus colegas de turma, pela paciência e companheirismo.

À Diretora de Pessoal da SRE/Ubá e à minha sobrinha Patrícia, pelo apoio, confiança e revisão desta dissertação.

Aos meus companheiros de trabalho, os quais me apoiaram e deram suas contribuições profissionais desde o início, bem como todos os demais colaboradores que contribuíram com os questionamentos de minha pesquisa, pela boa vontade e consideração.

Com todos vocês, irmãos de luz, compartilho a felicidade desta experiência.

O melhor governo é aquele em que  
há o menor número de homens  
inúteis

Voltaire

## RESUMO

A proposta que as instituições públicas contemporâneas almejam é que os Estados brasileiros se transformem e construam no interior destas, ambientes de trabalho mais colaborativos, integrados, arrojados e técnicos. Esta dissertação pretende explicar o processo de implementação da Diretoria de Pessoal (DIPE) na Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá) que conforme a nova estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) passou a vigorar a partir de 27/01/2011, mediante o Decreto nº 45.536, em todas as SREs. A pesquisa visa a contribuir para o entendimento da seguinte questão: **A nova estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá proporciona qualidade na prestação de serviço ao público em geral?** Desse modo, o objetivo geral é analisar se esta nova estrutura está promovendo trabalhos alinhados às demandas do público que procura a SRE/Ubá. Os específicos focam em investigar se tal mudança proporciona cooperação estratégica governamental, a partir de melhor organização das funções, ao orientar os setores na busca de soluções eficazes para o alcance das metas pactuadas. Justifica-se o tema, uma vez que a DIPE caminha para superar dificuldades, apoiar e qualificar os servidores que atuam nesta área, tendo como foco a melhoria da qualidade dos serviços ofertados. A metodologia envolveu um Estudo de Caso cuja pesquisa de campo foi exploratória, descritiva e de cunho qualitativo, tendo como técnicas os seguintes instrumentos utilizados: questionário, entrevista com roteiro semiestruturado e análise documental tais como: leis, decretos e notas técnicas, além dos conceitos de alguns teóricos, a saber: Chiavenato, Bergue, Tachizawa, Paradela e Mello. A partir de alguns resultados apresentados, a DIPE proporcionou maior eficiência na execução dos trabalhos, bem como na assistência ao público, promovendo maior diálogo entre SRE-Escola, com conseqüente descentralização das tarefas e facilidade de comunicação, tornando assim, o serviço mais qualificado e ágil.

**PALAVRAS-CHAVE:** Nova estrutura orgânica; Gestão de Pessoas; Prestação de serviço de qualidade; Diretoria de Pessoal (DIPE); Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá).

## ABSTRACT

The proposal that contemporary public institutions crave is that Brazilian states to transform and build within them, work environments more collaborative, integrated, and daring technicians. This dissertation aims to explain the implementation process of the Directorate of Personnel (DIPE) in the Regional Superintendent of Education of Uba (SRE / Uba) that according to the new organizational structure of the State Department of Education of Minas Gerais (SEE / MG) became effective from 27/01/2011, by Decree No. 45,536, in all SREs. The research aims to contribute to understanding the following question: The new organizational structure implemented in SRE / Uba provides quality in providing service to the general public? Thus, the general objective is to analyze whether this new structure is promoting work aligned to the demands of the public who seeks SRE / Uba. The specific focus on investigating whether such a change provides strategic government cooperation, from better organization of functions, to guide the sector in seeking effective solutions to achieve the agreed targets. Justified the theme, since the DIPE walks to overcome difficulties, support and qualify the servers who work in this area, focusing on improving the quality of services offered. The methodology involved a case study whose field research was exploratory, descriptive and qualitative nature, with the techniques used the following instruments: questionnaire, semi-structured interview and document analysis such as laws, decrees and technical notes, beyond concepts some theorists, namely: Chiavenato, Bergue, Tachizawa, Paradela and Mello. From some results presented in DIPE provided greater efficiency in the execution of the works, as well as assistance to the public, promoting greater dialogue between SRE-School, with consequent decentralization of tasks and ease of communication, thus making the most qualified service and agile.

**KEYWORDS:** New organizational structure; People Management; Providing quality service; Staff Directory (DIPE); Regional Superintendent of Education of Uba (SRE / Uba).

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADGP – Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos  
ADI – Avaliação de Desempenho Individual  
AED – Avaliação Especial de Desempenho  
CGE – Controladoria Geral do Estado  
CONSED – Conselho Nacional de Secretários da Educação  
DAFI - Diretoria de Administração e Finanças  
DGAP – Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal da Administração Pública de Portugal  
DIRE - Diretoria Educacional  
DIPE - Diretoria de Pessoal  
DRE - Delegacia Regional de Ensino  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
MASP – Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal  
NUGER – Núcleo de Aprendizagem, Desenvolvimento e Acompanhamento dos Gestores Escolares da SRE/Ubá  
NTE – Núcleo Tecnológico  
ONGs – Organizações Não-Governamentais  
PAE – Plano de Ação Educacional  
PGDI – Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual  
PIP - Gerência do Programa de Intervenção Pedagógica  
QIs – Quadros Informativos  
RAC – Revista de Administração Contemporânea  
RAP – Revista de Administração Pública  
RCA – Revista de Ciências de Administração  
RH – Recursos Humanos  
RP1 – Relatório de Pagamento  
SEDINE – Serviço de Documentação e Informações Educacionais  
SEE - Secretaria de Estado de Educação  
SEPLAG - Secretaria de Planejamento e Gestão  
SICAP – Sistema de Capacitação de Servidores da Área de Pessoal

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

SREs - Superintendências Regionais de Ensino

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O organograma da nova estrutura orgânica da SEE para as SREs de Portes I e II.....	27
Figura 2: O organograma da SRE/Ubá até o ano de 2010.....	30
Figura 3: O organograma da SRE/Ubá a partir do ano de 2011.....	32
Figura 4: O organograma da DIPE: sua composição e suas atribuições.....	36
Figura 5: A valorização das pessoas na organização objetivando melhores resultados.....	41
Figura 6: Relação de mútua dependência entre pessoas e instituições públicas.....	49
Figura 7: A análise do impacto de mudanças.....	65
Figura 8: Desenvolvimento do ser humano na instituição.....	77
Figura 9: Burocracia Mecanizada.....	91
Figura 10: Burocracia Profissional.....	94
Figura 11: Competência como agregação de valor social e na prestação de serviço qualificado.....	105
Figura 12: Articulação entre os organismos públicos.....	108
Figura 13: Mapa das cidades contendo escolas jurisdicionadas à SRE/Ubá..	124
Figura 14: A G@HIPE encurtando distância na região da zona da mata.....	126

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Formação acadêmica.....	54
Gráfico 2: Tempo de trabalho na área de pessoal.....	61
Gráfico 3: Percentual dos dados obtidos na pesquisa.....	85

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Página inicial do sítio eletrônico da SRE/Ubá.....123

## **LISTA DE QUADRO**

Quadro 1: Principais enfoques abordados e discutidos na pesquisa.....	102
Quadro 2: Cronograma de ação da G@HIPE para o exercício de 2015.....	134

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantitativo dos questionários aplicados e respondidos.....	53
Tabela 2: Trabalho com a DIPE: Órgão Central, Inspeção Escolar, Escolas e Equipe da DIPE.....	68

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	20
<b>1 A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA NAS SREs E SEUS EFEITOS NA GESTÃO DE PESSOAS DA DIPE DA SRE/UBÁ</b> .....	23
1.1 A nova estrutura orgânica da SEE para as SREs de Portes I e II.....	25
1.2 O contexto histórico da trajetória da SRE/Ubá até o ano de 2010.....	28
1.3 A implementação da DIPE (Diretoria de Pessoal) na Regional de Ensino de Ubá.....	29
1.4 Caracterização da pesquisa.....	38
<b>2 ENSAIO PRÁTICO E TEÓRICO ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO DA DIPE NA SRE/UBÁ</b> .....	41
2.1 O percurso metodológico da pesquisa.....	42
2.1.1 Coleta de dados.....	44
2.2 Literatura: aplicação prática da teoria.....	47
2.2.1 Referencial teórico – teoria e prática fundamentando a nova estrutura orgânica da DIPE na SRE/Ubá.....	50
2.3 Apresentação e análise dos resultados.....	51
2.3.1 Análise dos resultados.....	54
2.3.1.1 Perfil.....	54
2.3.1.2 Pontos de vista: estruturas da SRE/Ubá.....	62
2.3.1.3 O impacto da nova estrutura no órgão.....	65
2.3.1.4 Nível de satisfação dos funcionários com a nova diretoria.....	68
2.3.1.5 Qualidade na prestação de serviço do órgão, a partir dessa nova estrutura.....	70
2.3.1.6 Relacionamento de trabalho com os colegas.....	72
2.3.1.7 Nível de satisfação com a liderança da DIPE.....	73
2.3.1.8 Perspectiva de crescimento no órgão/entidade.....	75
2.3.1.9 O que pensam os colaboradores da Diretoria de Pessoal/divisão de Gestão de Pessoal?.....	78

<b>2.4 Discussão dos resultados.....</b>	<b>83</b>
2.4.1 Destaques da pesquisa.....	89
2.4.2 Os dados e a literatura.....	94
2.4.3 Desafios para a Diretoria de Pessoal.....	97
2.4.4 Alinhamentos à melhoria dos resultados educacionais.....	99
2.4.5 Pontos de vista diferenciados na pesquisa ( <i>outliers</i> ).....	100
<b>3 OS DESAFIOS A SEREM ALCANÇADOS PELA DIPE – SRE/UBÁ MEDIANTE O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>107</b>
<b>3.1 Um olhar sobre a Gestão de Pessoas com foco na educação mineira, em específico, a ubaense.....</b>	<b>110</b>
3.1.1 Objetivo geral.....	117
3.1.2 Objetivos específicos.....	118
3.1.3 Justificativa.....	118
<b>3.2 G@HIPE: programa de desenvolvimento organizacional contínuo...120</b>	
<b>3.3 A G@HIPE – composição, funcionamento e atividades.....121</b>	
3.3.1 A G@HIPE sem custo financeiro.....	121
3.3.2 A utilização do sítio eletrônico da SRE/Ubá.....	122
3.3.3 O primeiro passo da G@HIPE como “projeto piloto”.....	124
3.3.4 A estrutura do programa G@HIPE.....	127
3.3.5 Avaliação do programa G@HIPE.....	132
3.3.6 Limites e implicações na implementação da G@HIPE.....	132
3.3.7 Cronograma de ação.....	134
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>135</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE 1 – Entrevista com roteiro semiestruturado aplicada à Diretora de Pessoal da SRE/Ubá e aos responsáveis pela divisão de Gestão de Pessoal (RH).....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE 2 – Roteiro do questionário aplicado aos colaboradores efetivos/efetivados que passaram a compor a DIPE.....</b>	<b>145</b>

<b>APÊNDICE 3 – Roteiro do questionário aplicado aos gestores que trabalham na área de pessoal da 73 (setenta e três) Escolas Estaduais.</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE 4 – Roteiro do questionário aplicado aos responsáveis pela implementação da DIPE nas SREs.....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE 5 – Roteiro do questionário aplicado aos Inspectores Escolares que trabalham na SRE/Ubá.....</b>	<b>163</b>

## INTRODUÇÃO

A partir de janeiro de 2011, iniciou-se o processo de implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá. A discussão desta dissertação é investigar a mudança que propiciou melhorar a estrutura orgânica, bem como o espaço físico do órgão, com servidores atuando tecnicamente nos trabalhos, ou seja, preocupou-se em alinhar o perfil profissional de cada um à função a ser desempenhada. Procurou-se também verificar de que forma esta nova estrutura afeta o rendimento profissional e organizacional. Desse modo, ela objetiva analisar se esta nova estrutura está promovendo trabalhos alinhados às demandas do público que procura a SRE/Ubá.

Justifica-se o tema levando em consideração que esta Diretoria caminha para superar dificuldades, apoiar e qualificar os servidores que atuam na área de pessoal, tendo como foco a melhoria da qualidade dos serviços ofertados. Assim, torna-se necessária uma análise dos fatores que contribuíram para dar suporte à investigação. O caso faz-nos refletir sobre o que dizem os documentos oficiais como os seguintes Decretos: 45.536, de 27 de janeiro de 2011; 45.849, de 27 de dezembro de 2011; 45.914, de 16 de fevereiro de 2012; a Lei nº 7.292, de 4 de julho de 1978, demais documentos: ofício circular, nota técnica e também o que discutem os teóricos da área, a saber: Chiavenato, Bergue, Tachizawa, Paradela e Mello, dentre outros, ou seja, se seus argumentos estão de fato refletindo em mudanças no interior do órgão.

O presente Estudo de Caso foi desenvolvido porque o autor<sup>1</sup> trabalhou durante 9 (nove) anos como Pregoeiro Oficial do órgão, exercendo atividades pertinentes às licitações públicas; atuou também como membro de comissão disciplinar, instituída pela CGE (Corregedoria Geral do Estado). E, trabalha há três anos no gabinete da Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá cuja atribuição é relativa a Processo Administrativo, regulamentado pela Lei Estadual nº 14.184, de 31 de janeiro de 2002 e Resolução SEPLAG (Secretaria de Planejamento e Gestão) nº 37, de 12 de setembro de 2005, o qual refere-se às concessões

---

<sup>1</sup> Funcionário efetivo na Superintendência Regional de Ensino de Ubá desde junho/2002, no cargo de Analista Educacional/Administrador. Especialista em Pregão Eletrônico e Direito Administrativo/Administração de RH no Setor Público. Atualmente, encontra-se especializando em Gestão Pública pela UFJF.

indevidas de vantagens e benefícios aos servidores do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Presta assessoramento junto à Diretora de Pessoal, visando a ajudá-la na tramitação dos trabalhos entre os setores vinculados à DIPE. Além disso, atuou como tutor do curso a distância, denominado SICAP (Sistema de Capacitação de Servidores da Área de Pessoal), ministrado pela SEE, cujo público alvo são todos os Analistas e Técnicos que trabalham na área de pessoal do órgão, Inspectores Escolares e também os responsáveis pela área de pessoal das unidades escolares jurisdicionadas à SRE/Ubá.

A metodologia envolveu um Estudo de Caso cuja pesquisa de campo foi exploratória, descritiva e de cunho qualitativo, tendo como técnicas os seguintes instrumentos utilizados: questionário, entrevista com roteiro semiestruturado e análise documental no ambiente da Regional de Ensino, tais como: leis, decretos, ofícios e notas técnicas.

Esse estudo identifica até que ponto uma nova estrutura interfere no relacionamento e prestação de serviço de qualidade entre gestores, servidores e o público, levando em consideração as metas<sup>2</sup> previstas no acordo de resultados, firmado entre o governo e a instituição.

O presente trabalho será estruturado em três capítulos, a saber: o primeiro capítulo descreve a nova estrutura orgânica da SEE para as SREs e seus efeitos na Gestão de Pessoas da DIPE da SRE/Ubá. A partir daí, conhece-se um pouco do histórico da trajetória do órgão, bem como a implementação da DIPE na Regional de Ensino de Ubá. Já no segundo capítulo é estabelecido o percurso metodológico para a caracterização da coleta de dados, além de entrelaçar as referências bibliográficas com os resultados obtidos em campo. E o terceiro capítulo apresenta o PAE (Plano de Ação Educacional), que a partir dos dados coletados e analisados, possibilitou identificar gargalos e carências, os quais serão submetidos a uma proposta que sinalize para a Diretoria de Pessoal do órgão, prováveis alternativas que sejam

---

<sup>2</sup> As metas encontram-se disponíveis no sítio eletrônico da SEE, no link: [http://portal.educacao.mg.gov.br/sysadr/doc/Acordo\\_Segunda\\_Etapa\\_com\\_pesos.pdf](http://portal.educacao.mg.gov.br/sysadr/doc/Acordo_Segunda_Etapa_com_pesos.pdf). Maiores informações podem ser encontradas também no link: <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados>.

ajustáveis à sua realidade, visando a melhoria da qualidade na Gestão de Pessoas da Superintendência Regional de Ensino de Ubá.

## **1 A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA NAS SREs E SEUS EFEITOS NA GESTÃO DE PESSOAS DA DIPE DA SRE/UBÁ**

Segundo Chiavenato (1999), o setor de pessoal encontra-se em constantes transformações. Considera-se, portanto, a necessidade de se analisar e explicar todo o histórico de mudanças e transformações do processo de implementação da Diretoria de Pessoal na SRE/Ubá, visando a obter dados que possam orientar-nos na construção de uma administração pública eficaz, uma vez que o departamento de recursos humanos vem apoiando a excelência nas organizações e também o capital intelectual que simboliza a importância do fator humano em plena era da informação.

Percebe-se, então, que a Gestão de Pessoas tem o intuito de valorizar os profissionais. Vale lembrar que as organizações precisarão de recursos humanos e financeiros, infraestrutura adequada, espaço físico organizado, conhecimentos, habilidades e competências.

A partir dessas premissas, no que dispõe o Decreto Estadual nº 45.914, bem como a Nota Técnica de junho de 2011 e o Ofício Circular DPOC/SPS nº 472/2011, a DIPE passou a exercer, em nível regional, as ações de gestão técnica, cooperação/articulação e integração com a rede pública de ensino, promovendo o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. Também se responsabilizou por aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na jurisdição, cujas ações exigem eficácia, eficiência, comprometimento, integração, qualificação e motivação. Por isso, torna-se relevante investigar esta modificação na estrutura do órgão, uma vez que, este não possuía uma Gestão de Pessoas condizente com o seu papel dentro de uma diretoria voltada para as funções correlatas à área de Recursos Humanos.

As revistas especializadas em Administração<sup>3</sup> trazem regularmente matérias cujo tema principal são as mudanças relacionadas com a cultura interna das empresas e órgãos públicos, envolvendo as crenças e seus valores, a missão, bem como sua estrutura organizacional. Dentro deste espírito, o Estudo de Caso foi concebido com o intuito de apresentar uma

---

<sup>3</sup> A RAP (Revista de Administração Pública), da FGV - Fundação Getúlio Vargas; a RCA (Revista de Ciências da Administração) e a RAC (Revista de Administração Contemporânea).

intervenção para a Regional de Ensino, em específico, para o (a) responsável pela Diretoria de Pessoal do órgão, com o propósito de contribuir para o entendimento da seguinte questão: **A nova estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá proporciona qualidade na prestação de serviço ao público em geral?** Com isso, serão analisados os efeitos dessa mudança organizacional na Gestão de Pessoas da DIPE.

Logo, o objetivo geral deste Estudo de Caso é analisar se o processo de implementação da nova estrutura organizacional da SEE/MG está promovendo trabalhos alinhados às demandas do público que procura a Regional de Ubá. Os objetivos específicos focam em investigar se tal mudança proporciona cooperação estratégica governamental, a partir de melhor organização das funções, ao orientar os setores na busca de ações eficazes para o alcance das metas pactuadas.

Com o intuito de definir e padronizar as rotinas de Gestão de Recursos Humanos, a Regional de Ensino de Ubá, por intermédio do Decreto nº 45.536, vem se organizando para facilitar o fluxo de informações eficientes e relevantes entre a Secretaria de Estado de Educação, a Superintendência Regional de Ensino, bem como as Escolas Estaduais, sob sua jurisdição, as quais perfazem um total de 73 (setenta e três) instituições, situadas em 22 (vinte e duas) cidades, incluindo a cidade de Ubá, a saber: Astolfo Dutra, Brás Pires, Coimbra, Divinésia, Dona Euzébia, Dolores do Turvo, Ervália, Guarani, Guidoal, Guiricema, Paula Cândido, Piraúba, Presidente Bernardes, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Senador Firmino, Silveirânia, Tabuleiro, Tocantins, Ubá e Visconde do Rio Branco.

Esta dissertação pretende analisar e explicar o processo de implementação da DIPE na Regional de Ensino de Ubá que conforme a nova estrutura orgânica da SEE do Estado de Minas Gerais passou a vigorar a partir de 27 de janeiro de 2011, mediante o Decreto Estadual nº 45.536, em todas as 47 (quarenta e sete) SREs.

Após ser implementada, há três anos, acredita-se ser de fundamental importância analisar todo este histórico de mudanças e transformações. Conforme já comentado, o intuito foi obter dados que possam orientar-nos na construção de uma administração pública efetiva, eficiente, relevante e eficaz,

conforme preceitua Falcão Filho (1997) em seu texto - **A qualidade na escola**, ou seja, uma instituição que esteja alinhada às metas pactuadas no acordo de resultados junto ao governo de Minas, conforme disponibilizado nos sítios eletrônicos da SEE e da SEPLAG de Minas Gerais<sup>4</sup> e que tenha condições de alcançar seus objetivos e metas, produzindo bons resultados através de uma prestação de serviço de qualidade ao público em geral.

### **1.1 A nova estrutura orgânica da SEE para as SREs de Portes I e II**

Como adverte Chiavenato (2004), as instituições quando passam por processos de reestruturação interna, na teoria, objetivam proporcionar bem estar, maior organização das tarefas, satisfação, visando a um ambiente harmônico e saudável, tanto em relação à realização pessoal, como também podendo se transformar em um indicador de eficiência para o próprio órgão. Logo, as pessoas e seus grupos passam a ser vistos como centros de preocupação. A partir daí, os funcionários tendem a encarar a formalidade institucional como fonte de desânimo, hostilidade e ressentimento entre os colegas. Uma nova estrutura significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o colaborador e sua organização, procurando sempre equilibrar as formas, bem como os meios de contribuição e retribuição.

A implementação da DIPE ocorreu em todas as Superintendências Regionais de Ensino subordinadas à Secretaria de Estado de Educação. Houve uma divisão entre as Regionais de Ensino, ou seja, dentre as 47 (quarenta e sete) SREs, temos as de Porte I, cujo limite é de até sete unidades, conforme disposto no Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011, artigo 43, inciso XIII; estas sendo consideradas a de Governador Valadares, Montes Claros, Teófilo Otoni, Uberlândia e as três Superintendências Metropolitanas, situadas na cidade de Belo Horizonte, assim denominadas de Metropolitanas: “A” – “B” e “C”.

Já as demais SREs, são consideradas de Porte II, conforme previsto no referido documento:

---

<sup>4</sup>Idem nota de rodapé nº 2.

Art. 43. A Secretaria de Estado de Educação – SEE tem a seguinte estrutura orgânica:

XIV – Superintendências Regionais de Ensino de Porte II até o limite de quarenta e oito unidades:

1. Diretoria Administrativa e Financeira;
2. Diretoria Educacional; e
3. Diretoria de Pessoal (MINAS GERAIS, 28 de janeiro de 2011, p. 9).

A nova estrutura orgânica da SEE aborda a construção de uma organização regional descentralizada, articulada com o Órgão Central e as Escolas Estaduais, sob sua jurisdição.

Segundo os autores do livro *Gestão com Pessoas*:

Estamos ingressando numa era em que as mudanças em ritmo acelerado farão parte do cotidiano de todos, particularmente dos gestores das organizações, que serão os mais influenciados por essa dinâmica social, tecnológica e econômica (TACHIZAWA, PARADELA e MELLO, 2010, p.42).

Com isso, o governo visou, a partir dessa nova estrutura, a proporcionar maior efetividade, melhores resultados e adequado assessoramento técnico aos gestores educacionais no desempenho de suas funções. Buscou também saber identificar o perfil mais adequado de profissionais no estabelecimento de funções/responsabilidades dentro de uma nova formatação organizacional. Esta, mais horizontal, melhor integrada, participativa e dinâmica.

Como já comentado, o governo não deixou de lado uma boa formação profissional e também um ambiente de trabalho com melhores condições físicas para atuar, buscando responder de modo eficaz às demandas advindas da administração pública contemporânea.

Logo, a proposição de se criar uma nova diretoria para apoio e maior qualificação aos educadores em geral, poderá complementar a estrutura da SRE, servindo de âncora entre os órgãos superiores e as unidades escolares, dinamizando e reduzindo os gargalos existentes no sistema educacional, especificamente na área de pessoal, a partir do aprimoramento das técnicas de gestão no processo de qualificação desses profissionais que atuam no ambiente escolar.

Com o intuito de visualizar a nova estrutura da SEE, a partir do Decreto Estadual nº 45.536 e visando a um melhor entendimento a respeito de como se originou o processo de implementação da DIPE na SRE/Ubá, torna-se importante demonstrá-la, como na figura 1, a qual faz um recorte do organograma geral da SEE, mais especificamente das Superintendências Regionais de Ensino de Portes I e II. Cabe ressaltar que o que diferencia um do outro é relativo apenas à inclusão das áreas A e B na Diretoria Educacional, Porte I.

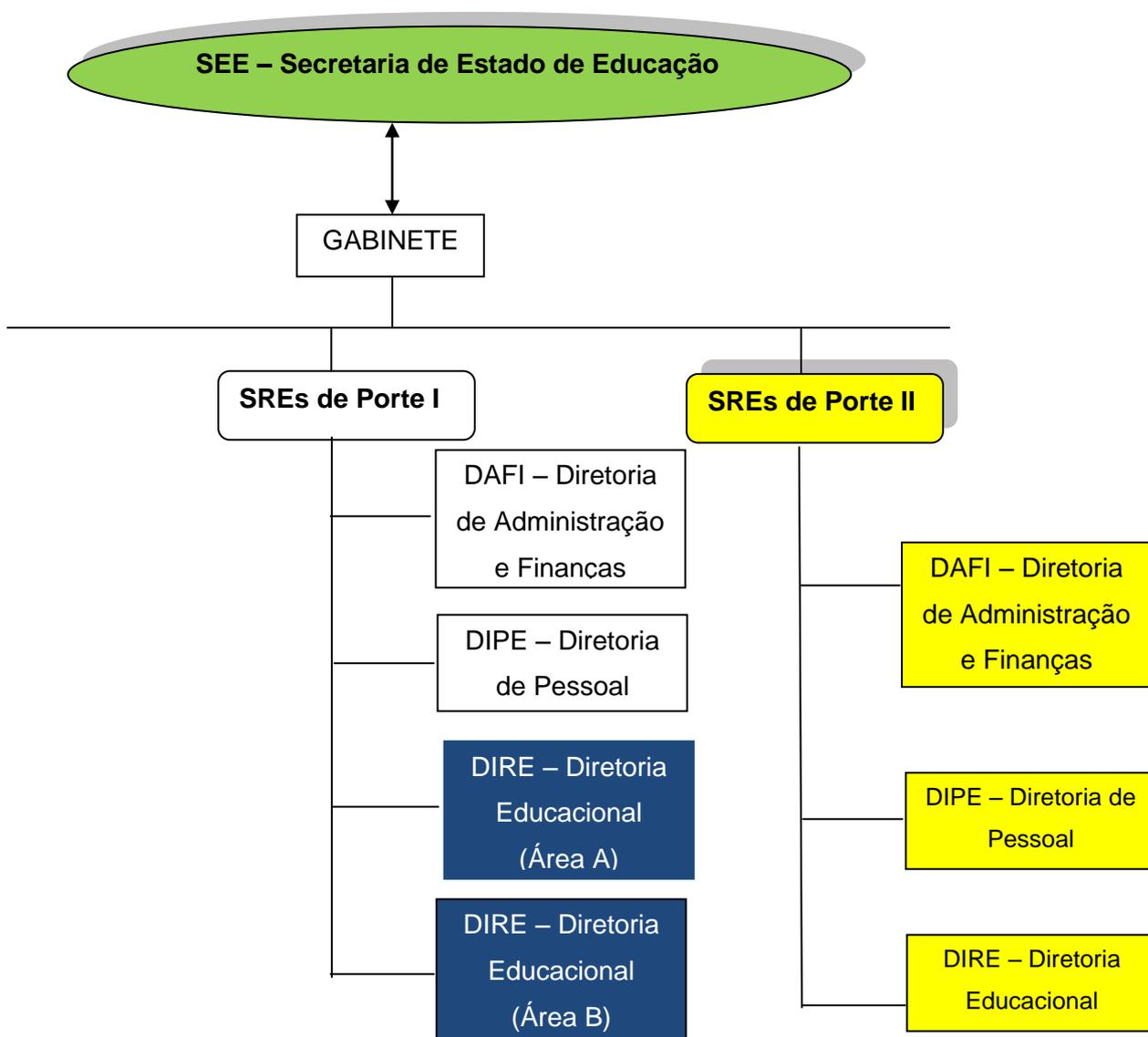


Figura 1 - O organograma da nova estrutura da SEE para as SREs de Portes I e II  
 Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados da SEE/MG

Pode-se observar a partir da figura 1, que o Órgão Central remodelou seu organograma com o intuito de proporcionar uma maior articulação entre os seus diversos departamentos, em específico, com as SREs, procurando alcançar melhores resultados educacionais. Cientes disso, torna-se fundamental conhecer o histórico da SRE/Ubá, no item a seguir, para melhor entender a implementação da diretoria de recursos humanos no sistema regional de ensino de Ubá/MG.

## **1.2 O contexto histórico da trajetória da SRE/Ubá até o ano de 2010**

A SEE do Estado de Minas Gerais também conhecida por Órgão Central, com sede na cidade de Belo Horizonte/MG, tem sob sua responsabilidade, uma estrutura orgânica contendo 47 (quarenta e sete) SREs distribuídas pelos 853 (oitocentos e cinquenta e três) municípios mineiros e, uma delas está localizada na zona da mata mineira, no município de Ubá/MG.

Em 4 de julho de 1978, foi promulgada a Lei nº 7.292, a qual criou a Superintendência Regional de Ensino de Ubá, denominada na época de DRE (Delegacia Regional de Ensino), conforme previsto no artigo 1º do referido documento: “Fica criada, como órgão integrante da estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação, uma Delegacia Regional de Ensino, com sede na cidade de Ubá” (MINAS GERAIS, 4 de julho de 1978).

Segundo informações retiradas do sítio oficial do órgão<sup>5</sup>, bem como relatos fornecidos por funcionários da SRE/Ubá, os quais ainda encontram-se em efetivo exercício nesta instituição, há mais de 25 anos, é possível afirmar que em 12 de março de 1979 foi instalada na cidade de Ubá, a DRE, criada pela Lei nº 7.292, de 4 de julho de 1978.

Localizada à margem da rodovia Ubá/Juiz de Fora, no antigo Ginásio São José, o órgão despontava-se com o intuito de acessar todas as escolas estaduais, prestando assistência também às entidades educativas municipais e particulares da região, através de políticas educacionais, visando a construir uma educação para todos.

A partir de 29 de dezembro de 1994, houve uma alteração na denominação do órgão, ou seja, a 28ª DRE passou a ser denominada de 38ª

---

<sup>5</sup> O sítio eletrônico da SRE/Ubá é: <http://sreuba.educacao.mg.gov.br>

SRE/Ubá. Ao longo de seus mais de 30 anos de existência, a SRE/Ubá procurou implementar as políticas educacionais em todos os 22 (vinte e dois) municípios pertencentes à jurisdição, buscando atender ao que preceituam as legislações vigentes, ajudando também as escolas na construção de um processo pedagógico mais coerente com a realidade em que se encontram inseridas, visando ao aprendizado do aluno cidadão.

Em 2011, o órgão passou a contar com o apoio não somente da DAFI - Diretoria de Administração e Finanças e DIRE - Diretoria Educacional, mas também da DIPE – Diretoria de Pessoal, PIP - Gerência do Programa de Intervenção Pedagógica e Assessorias, com a finalidade de melhor integrar, qualificar e motivar os educadores a formarem alunos mais preparados para a vida. Conforme já comentado no item anterior, cabe ressaltar que essa mudança foi uma diretriz do Órgão Central buscando melhor cooperação estratégica e operacional entre os seus departamentos, inclusive com as SREs. A partir daí, no próximo tópico, serão estudados os efeitos dessa mudança organizacional na Gestão de Pessoas da DIPE da SRE/Ubá.

### **1.3 A implementação da DIPE (Diretoria de Pessoal) na Regional de Ensino de Ubá**

Na antiga estrutura da Regional de Ensino de Ubá, alguns dos setores do órgão, como: Pagamento; Divisão de Direitos e Vantagens; Divisão de Gestão de Pessoal; Arquivo e NTE (Núcleo Tecnológico) estavam distribuídos entre as duas diretorias: DAFI e DIRE. Desse modo, não havia compatibilidade de funções junto às atividades desempenhadas nestas, as quais competiam-lhes: propor a celebração e o acompanhamento da execução de convênios, contratos e termos de compromissos firmados entre o governo e suas escolas, dentre outras atividades correlatas à área administrativa; coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno e coordenar a produção de dados e informações educacionais, conforme preconizado nos documentos oficiais, Decretos nºs: 45.849, de 27 de dezembro de 2011 e 45.914, de 16 de fevereiro de 2012.

Logo, conforme já comentado, a implementação da DIPE na Superintendência Regional de Ensino de Ubá, está prevista no Decreto Estadual nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011.

Para um melhor entendimento deste processo de implementação, demonstramos nas figuras 2 e 3, dois organogramas que visualizam as estruturas da Regional de Ensino, anterior e posteriormente ao processo de mudança da mesma:

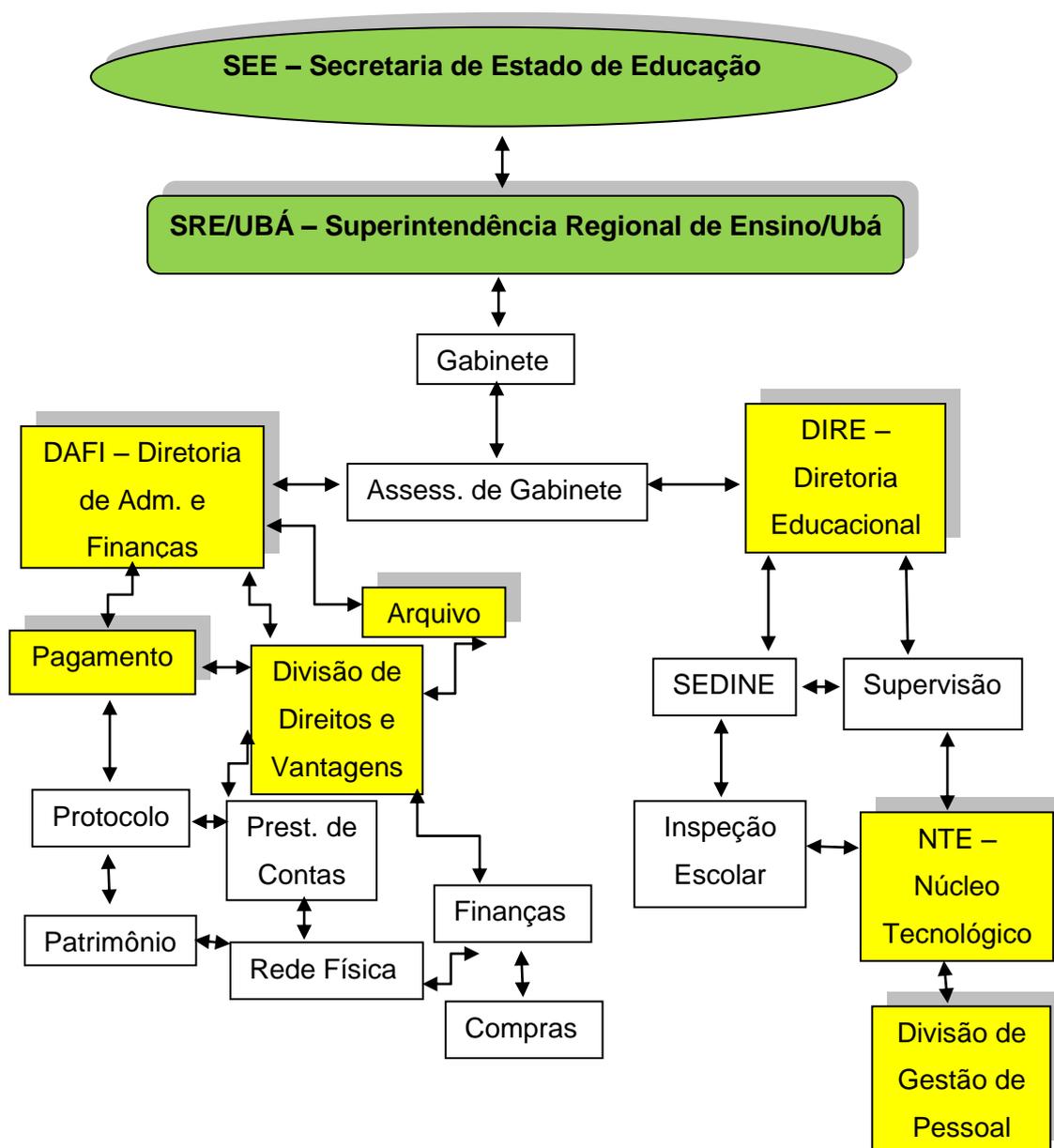


Figura 2 - O organograma da SRE/Ubá até o ano de 2010  
Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados da SRE/Ubá

Cabe ressaltar que na SRE/Ubá, antes da promulgação do documento citado anteriormente, atuavam 97 (noventa e sete) funcionários, sendo a maioria efetivos. O órgão apresentava em sua estrutura orgânica, somente duas Diretorias: DAFI - tinha sob sua responsabilidade, **nove** setores, e detinha a maioria do fluxo de trabalho da instituição. Dentre eles, podemos destacar: Pagamento; divisão de Direitos e Vantagens; Arquivo; Protocolo; Prestação de Contas; Finanças; Patrimônio; Rede Física e o de Compras. Já a DIRE - tinha sob sua responsabilidade **cinco** setores, ou seja, detinha um fluxo de trabalho menor. Podemos citar os seguintes: o de NTE; divisão de Gestão de Pessoal; SEDINE (Serviço de Documentação e Informações Educacionais); Supervisão e o de Inspeção Escolar.

Percebe-se que em organizações mal estruturadas, torna-se difícil para os dirigentes projetarem as transformações que ocorrerão no âmbito destas, sendo elas públicas ou privadas, a saber: capacitação de pessoas e busca de talentos; estrutura e desenvolvimento; relações com o público em geral; liderança e técnicas de mercado.

Em um modelo organizacional desatualizado, a gestão tenderá a pautar-se não por valores, mas por regras e papéis, não assimilando, desse modo, seus conceitos e procedimentos adaptativos, tendo em vista o seu sistema inflexível e burocrático.

A partir da criação de uma nova estrutura orgânica, como é o caso da DIPE, por intermédio da SEE, para todas as SREs, em específico na SRE/Ubá, percebe-se que o Estado almeja modernizar-se. Logo, parafraseando os autores: Tachizawa, Paradela e Mello (2010), isso vai requerer uma reestruturação organizacional articulada e planejada, com o intuito de ampliar cada vez mais a adoção de estratégias conjuntas, entre o governo, SEE, SRE/Ubá e as Escolas Estaduais, sob sua jurisdição, com o propósito de aumentar a eficácia das políticas públicas educacionais no ambiente estudantil. É possível imaginar também que os resultados desta modernização identificam os efeitos dessa mudança organizacional na Gestão de Pessoas da DIPE, através de novas estratégias de Gestão de Pessoas, as quais tenderão focar primordialmente na qualificação de sua equipe de colaboradores, bem como na melhoria da qualidade de prestação de serviço ao público em geral.

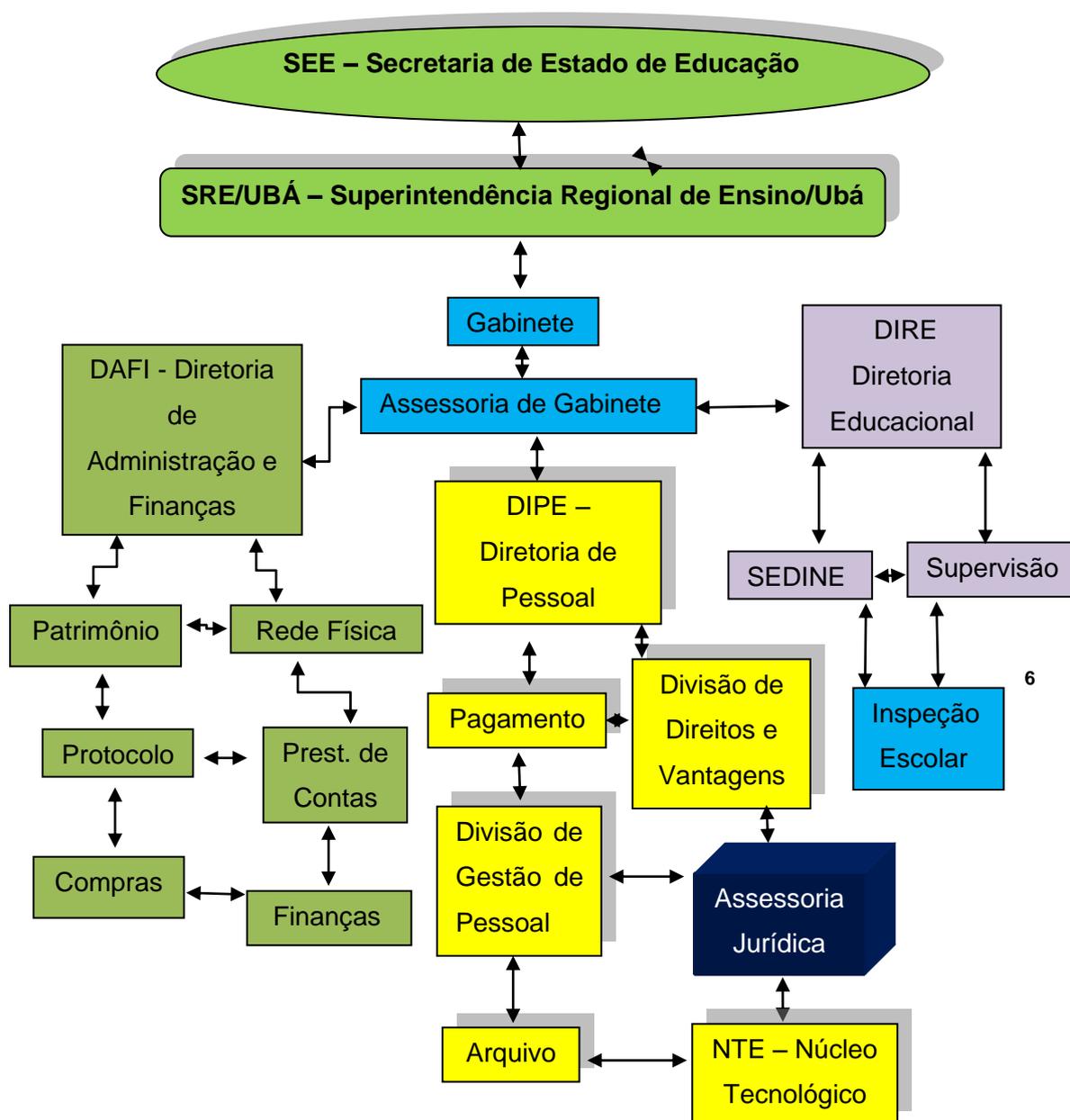


Figura 3 - O organograma da SRE/Ubá a partir do ano de 2011  
 Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados da SRE/Ubá

A partir daí, cabe ressaltar que as ações da área de pessoal possui como foco atribuições que exigem planejamento, monitoramento, avaliação e execução de tarefas pertinentes à Gestão de Pessoas, conforme disposto no Decreto nº 45.914, de 16 de fevereiro de 2012, o qual altera o Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a organização da

<sup>6</sup> Em 2013, o Setor de Inspeção passou a ser coordenado pelo Gabinete, entretanto, continuou a executar suas tarefas no mesmo ambiente físico do órgão, ou seja, na área educacional.

SEE/MG, Capítulo IV - das Finalidades e das Competências das Unidades Administrativas, Seção XIII, artigo 74-B:

Art. 74-B. A Diretoria de Pessoal tem por finalidade planejar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, no âmbito regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Secretaria de Gestão de Recursos Humanos [...] (MINAS GERAIS, 17 de fevereiro de 2012, p. 2).

Cientes disso, e, considerando as competências estabelecidas nos parágrafos: I ao XXV, do referido documento, bem como da Nota Técnica de junho de 2011 e do Ofício Circular DPOC/SPS nº 472/2011, a equipe de colaboradores passou a atuar em todas as áreas em que permeiam a Gestão de Pessoal da SRE/Ubá, conforme relatos fornecidos por funcionários da área de pessoal do órgão, e que pode ser também melhor visualizados através da figura 4, a saber: A Diretoria de Pessoal é gerenciada por um gestor com subordinação técnica à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos do Órgão Central, além de uma subordinação administrativa, ao Superintendente Regional de Ensino. Suas atribuições 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, NTE e Arquivo, todos diretamente vinculados à DIPE.

É responsável também por treinar e assessorar as unidades escolares na execução das atividades descentralizadas de administração de pessoal, quanto à interpretação de normas e operacionalização de ações para o processamento correto das informações funcionais de cada servidor.

Na divisão de Gestão de Pessoal há um supervisor subordinado ao Diretor de Pessoal com atribuições que visam a monitorar, orientar, controlar e processar as diversas funções descritas a seguir, além de promover grupos de estudos e socialização das informações entre as equipes da divisão e das escolas. Preocupa-se também em treinar equipes da SRE e das unidades educacionais nos assuntos de competência da divisão. Vale mencionar que busca identificar demandas para ações que visem ao aperfeiçoamento

profissional e à capacitação dos servidores, bem como a de promover, facilitar e incentivar a participação destes em ações de desenvolvimento profissional .

Logo, o setor é responsável pela análise da distribuição de aulas; quadro de pessoal obedecendo aos critérios da Resolução vigente, como por exemplo, análise do comporta, evitando assim designações desnecessárias; análise das pastas de avaliação de desempenho, se constam todas as assinaturas necessárias, como no PGDI (Plano de Gestão de Desempenho Individual) e no Termo de Avaliação de Desempenho, bem como se as notas foram registradas corretamente no instrumento de avaliação e no SISAD (Sistema de Avaliação de Desempenho); verificação de autorizações para secretariar e lecionar; composição e atuação do Colegiado Escolar; apuração pertinente aos processos de acúmulo de cargos e funções públicas, como se constam montados, analisados e publicados; análise de concessão de promoção por escolaridade adicional e progressão na carreira, além de gerenciar o processo de posse e exercício dos servidores concursados, movimentações de servidores para outros lugares, funcionários em ajustamento funcional; processo de exoneração e demais atribuições correlatas.

A divisão de Direitos e Vantagens, atualmente, não possui o cargo de supervisor, na SRE/Ubá, devido à redução de 20% (vinte por cento) dos cargos comissionados em âmbito estadual, entretanto, este setor é gerenciado pelo próprio Diretor de Pessoal. Sendo assim, os colaboradores que atuam nesta divisão são responsáveis pela análise da pasta funcional do servidor; verificação de contagens de tempo se estão atualizadas e corretas, linha de tempo e memória de cálculos para benefícios (quinqüênio, biênio, férias-prêmio); análise de concessões indevidas nos termos da Resolução SEPLAG nº 37, de 12 de setembro de 2005 e Lei Estadual nº 14.184, de 31 de janeiro de 2002; registros na ficha funcional atualizadas (formação escolar, publicações, apuração de frequência, afastamentos legais, etc); tramitação de processos de aposentadoria; averbação de tempo de serviço e demais atribuições correlatas.

Já o setor de Pagamento ou SISAP (Sistema de Administração de Pessoal) do Estado de Minas Gerais possui um coordenador que gerencia, orienta e exerce a coordenação geral do setor, tendo também sob sua responsabilidade, uma equipe composta por oito supervisores de taxaço, os

quais se responsabilizam pela realização do pagamento dos funcionários vinculados ao órgão, bem como os diversos benefícios a eles inerentes; lançamento de frequência; atualização periódica da vida funcional, de forma que o pagamento ocorra corretamente; conferência dos relatórios de pagamento (RP1); orientações de preenchimento do relatório RP1, guia de ocorrência e quadro informativo (QIs); verificação do adequado arquivamento dos documentos mencionados para consultas posteriores, bem como para emissão de contagens de tempo e demais atribuições correlatas.

O setor de Arquivo preocupa-se com o recebimento e guarda de documentos pertinentes aos diversos setores do órgão como também das escolas sob jurisdição da SRE/Ubá, que os mantém ordenadamente como fonte de consultas e comprovações a qualquer tempo.

O setor de NTE, atualmente, compõe a estrutura da DIPE/Ubá, tendo em vista que o espaço físico no órgão ficou mais adequado. Cabe ressaltar que nas demais Regionais de Ensino, ele está vinculado à Diretoria Educacional. Este setor constitui-se de uma rede em informática, o qual é orientado pela Coordenação Tecnológica da SEE/MG. O NTE envolve cursos e oficinas práticas, oferecendo suporte tecnológico, monitoramento e avaliação dos projetos pedagógicos das escolas vinculadas à Regional de Ensino. Os profissionais que atuam neste setor são capacitados para auxiliar as unidades escolares em todas as fases do processo de incorporação das novas tecnologias.

O órgão não possui uma Assessoria Jurídica específica, porém, ela está presente de modo indireto, servindo como apoio à Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá, a qual busca assessorá-la na elaboração de projetos de regulamentos, pareceres que lhe sejam solicitado, tanto de caráter interno ou de apoio às Escolas Estaduais sob sua jurisdição; presta informações jurídicas na análise de processos administrativos; orienta em ações e recursos nos quais os servidores sejam partes; elabora minuta de acordos ou contratos a celebrar pela diretoria ou pelo órgão com outras entidades, se for o caso; apoia a DIPE em relações institucionais e desenvolve outras funções pertinentes às atividades jurídicas.

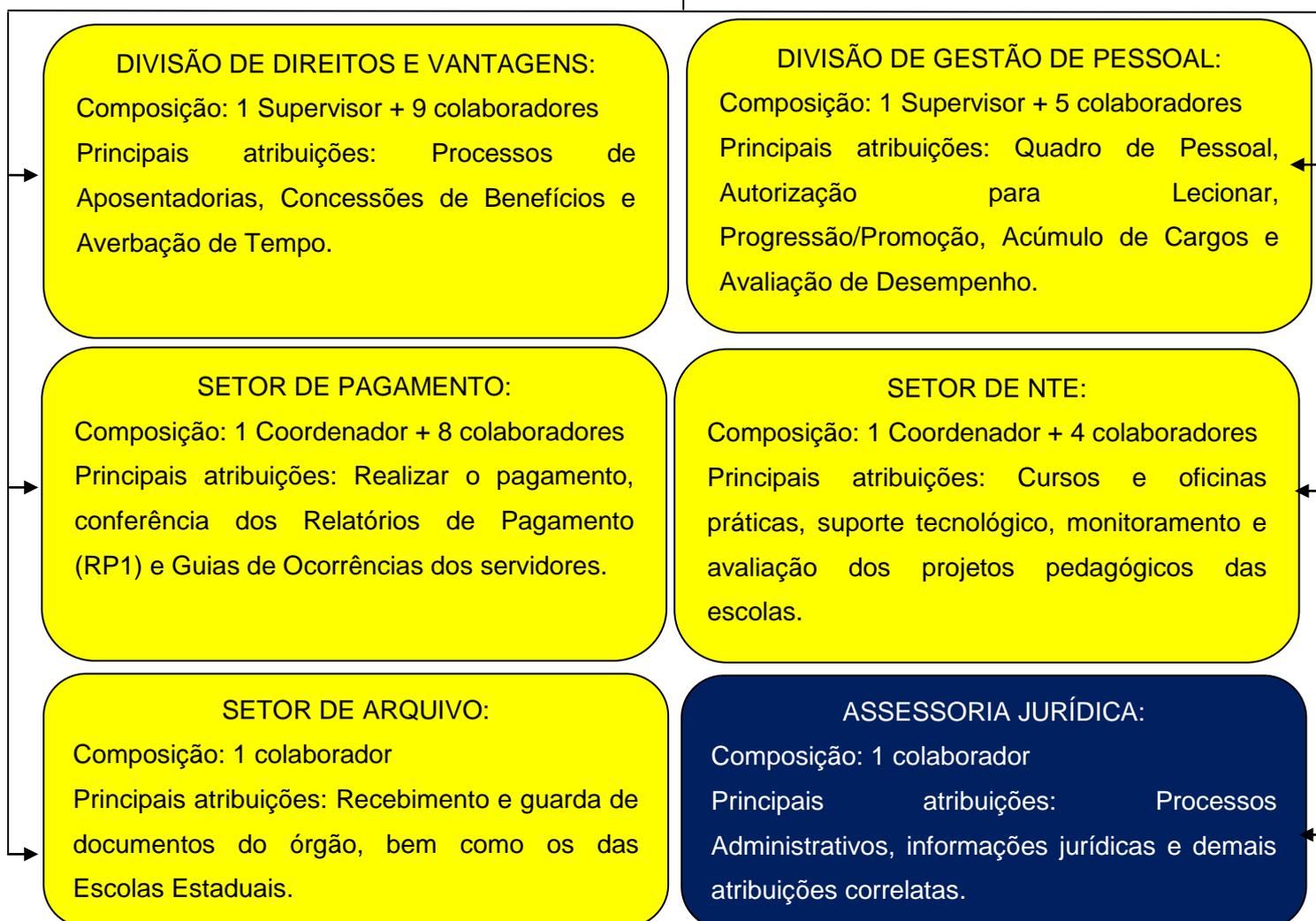
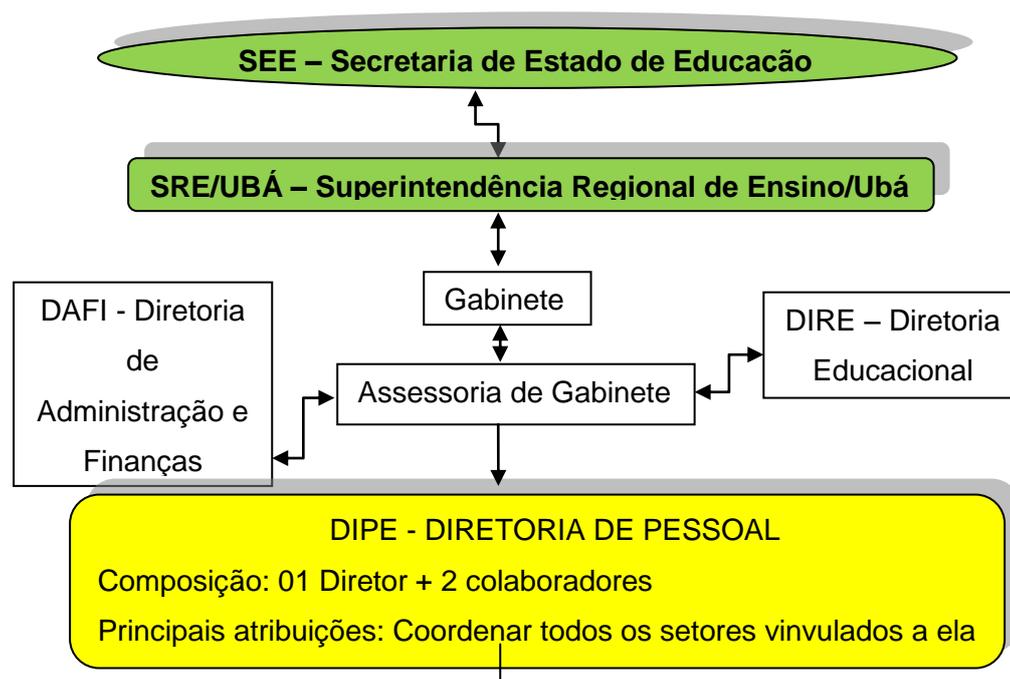


Figura 4 - O organograma da DIPE: sua composição e suas principais atribuições  
 Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados da SRE/Ubá

Percebeu-se, então, que a implementação da DIPE reflete uma crescente preocupação do governo estadual em imprimir maior racionalidade e eficiência à instituição, portanto, é importante apresentar e discutir o alinhamento da sua equipe dirigente em torno de iniciativas prioritárias como a melhoria da qualidade dos serviços prestados entre gestores, servidores e ao 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.

A partir da interpretação das atribuições das chefias pertencentes à Diretoria de Pessoal/Recursos Humanos, acredita-se que o governo buscou alinhar os setores mostrados na figura 3, promovendo uma formatação organizacional mais coerente com as responsabilidades de cada um, conforme comentado anteriormente.

Atualmente, os órgãos que se reestruturam e valorizam seus colaboradores são os que mais crescem no governo. As instituições públicas conscientizaram-se de que a excelência na Gestão de Pessoas é a chave para superar os grandes desafios apresentados pelas diversas e complexas transformações que fazem parte do mundo contemporâneo. Logo, os órgãos estão percebendo que as experiências compartilhadas entre as pessoas, no ambiente de trabalho, poderão ser um indicador para se almejar desempenhos satisfatórios entre seus colaboradores e a organização como um todo, e, quando existe uma boa Gestão de Pessoas, ela provavelmente refletirá positivamente neste ambiente porque estão satisfeitas e conseqüentemente produzirão melhor.

Com a nova estrutura, em 2011, o quantitativo de servidores permaneceu o mesmo, tendo em vista que alguns deles pertencentes à DAFI foram apenas remanejados. Percebeu-se que a DIPE absorveu das demais Diretorias, **cinco** setores, os quais podemos destacar: Pagamento; divisão de Direitos e Vantagens; divisão de Gestão de Pessoal; Arquivo e NTE, todos compatíveis com a área de pessoal. Já a Assessoria Jurídica foi incorporada à DIPE, de forma indireta, servindo apenas de apoio, conforme já comentado, visando a dar suporte aos diversos assuntos jurídicos da área de pessoal, como demonstrado nos organogramas das figuras 3 e 4.

Desse modo, tomando como base a antiga estrutura demonstrada no item 1.3, a partir da figura 2, a qual contém setores vinculados às duas diretorias cujas funções não são compatíveis com elas, e, considerando os documentos oficiais, bem como os estudos de Chiavenato (1999; 2004), Bergue (2010), Tachizawa, Paradela e Mello (2010), é possível prever a existência de alguns problemas gerenciais, tendo em vista que o organograma demonstrado na figura 2, reflete uma organização com uma infraestrutura inadequada em relação aos demais, isto é, relativos às figuras 3 e 4, permitindo, assim, a ocorrência de gargalos, como: ausência de um ambiente de trabalho aberto ao diálogo, confiável e divertido, encorajando novas ideias e iniciativas; acúmulo de funções e ausência em se trabalhar com os funcionários que realmente têm desempenho baixo ou regular para que eles os aprimore, podendo refletir negativamente na prestação de serviços perante o público em geral e o próprio gestor estadual mineiro.

#### **1.4 Caracterização da pesquisa**

Para a caracterização da coleta de dados, torna-se fundamental a criação de instrumentos que corroborem com o estabelecimento de ações de gestão para o entendimento da questão citada anteriormente. Nessa perspectiva, percebe-se a necessidade em analisar os elementos que contribuíram para dar suporte a esta modificação na estrutura da Regional de Ensino, os quais estavam fortemente presentes, antes da promulgação do Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011 e, suas transformações ao longo desse 1º biênio.

Tomando como base os diálogos dos colaboradores que atuam na SRE, podemos destacar, dentre eles: a incompatibilidade de funções junto às atividades desempenhadas anteriormente nas duas diretorias (DAFI e DIRE) proporcionando acúmulo de tarefas, refletindo em insatisfação por parte dos colaboradores, com conseqüente desmotivação; baixo desempenho caracterizado pelo passivo de processos existentes; falta de competência técnica na tramitação dos processos e prestação de serviço de baixa qualidade perante o público em geral.

Considerou-se neste Estudo de Caso, o 1º biênio (janeiro de 2011 a janeiro de 2013) como base para se desenvolver a investigação, a qual contemplou atores do Órgão Central que atuam na Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos; na SRE/Ubá, os colaboradores que passaram a compor a nova diretoria, além dos Inspetores Escolares e, nas Escolas Estaduais, os gestores responsáveis pelo setor de pessoal. Cabe ressaltar que todos são funcionários que estiveram constantemente envolvidos com os trabalhos da área de pessoal na Regional de Ensino de Ubá e, portanto, com melhores condições de fornecer informações mais precisas relativo ao período estudado.

Pretende-se, a partir do próximo capítulo, identificar por meio dos resultados apurados, respostas que ajudem os leitores a elucidarem o questionamento feito, no início do capítulo: **A nova estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá proporciona qualidade na prestação de serviço ao público em geral?** Com isso, serão analisados os efeitos dessa mudança organizacional na Gestão de Pessoas da DIPE.

Diante de todo o exposto, percebe-se que em um mundo predominado pela exploração tecnológica, globalizado, altamente competitivo, pelas intensas desregulações dos negócios, pelas mudanças políticas e culturais, provocando transformações, às vezes, turbulentas e incertas, as instituições precisam ser mais dinâmicas e eficazes. Logo, o setor de RH (Recursos Humanos) tornou-se uma área de transformação dentro de um órgão. Antes, o departamento de pessoal era centralizado, prevalecendo a obediência e a execução do trabalho. Já atualmente, os servidores receberam uma nova nomenclatura: colaboradores, e os patrões: gestores. Portanto, a Gestão de Pessoas preocupa-se em atender as necessidades dos profissionais do órgão, sendo assim, vai requerer indivíduos que absorvam conhecimentos, habilidades e competências adequadas, tendo em vista que o ser humano possui metas pessoais e profissionais de cuja organização depende para ajudá-lo a atingi-las, ou seja, um depende do outro. Chiavenato enfatiza que:

As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

Identificou-se que se a organização almeja alcançar seus objetivos por intermédio de seus colaboradores, “ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que saiam ganhando”, (CHIAVENATO, 1999, p. 48). Desse modo, cada um deve ser responsável em obter uma melhoria contínua de seu trabalho, assim, valorizar as pessoas dentro das organizações é fundamental para obter bom desempenho. Para isso, o gestor precisará saber identificá-las, aproveitá-las na área certa e ajudá-las a desenvolver o seu potencial.

É cada vez mais crescente a necessidade dos Estados brasileiros se modernizarem e apresentarem profissionais mais proativos para cumprir as demandas impostas. Logo, os governos do Brasil, de maneira geral, estão buscando construir Estados mais colaborativos e arrojados, com profissionais competentes e dedicados que atuem de forma significativa no campo educacional.

Com base na observação indireta pelo autor e também de relatos de funcionários, é possível dizer que toda experiência adquirida ao longo desses três anos, a partir da implementação da DIPE na SRE/Ubá, tem proporcionado um crescimento pessoal e profissional aos atores envolvidos neste processo. Esse trabalho é valioso para os futuros gestores saberem lidar com os seus colaboradores e diante dos desafios que o governo oferece, um bom caminho é não ter medo de mudar e apostar na realização de uma nova gestão, que dê ênfase aos colaboradores e que acredite na capacidade de crescer, sabendo que, para esse crescimento ser contínuo e duradouro não devem nunca se esquecer que os maiores responsáveis por isso são os funcionários, ou seja, são as pessoas, os maiores recursos dentro de uma organização, seja ela grande ou pequena, pública ou privada.

## 2 ENSAIO PRÁTICO E TEÓRICO ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO DA DIPE NA SRE/UBÁ

Considerando o que foi descrito no capítulo 1, cabe enfatizar que a nova estrutura orgânica criada a partir de janeiro de 2011, em todas as 47 (quarenta e sete) SREs, em específico na Regional de Ensino de Ubá, com a implementação de sua Diretoria de Pessoal, aborda a construção de uma organização regional descentralizada, articulada com o Órgão Central e as 73 (setenta e três) Escolas Estaduais, sob sua jurisdição, conforme comentado anteriormente.

Percebe-se que o Estado procurou modernizar-se, com o intuito de proporcionar ao sistema educacional, uma formatação organizacional melhor integrada, participativa e dinâmica, na qual a comunicação e o fluxo de informações sejam menos vertical, isto é, mais horizontalizados, almejando um melhor desempenho para a instituição de modo geral. A figura 5 procura ilustrar que os investimentos nas pessoas tendem alcançar melhor desempenho na instituição em sua totalidade e, principalmente, oferecer uma prestação de serviço ao público qualificada:

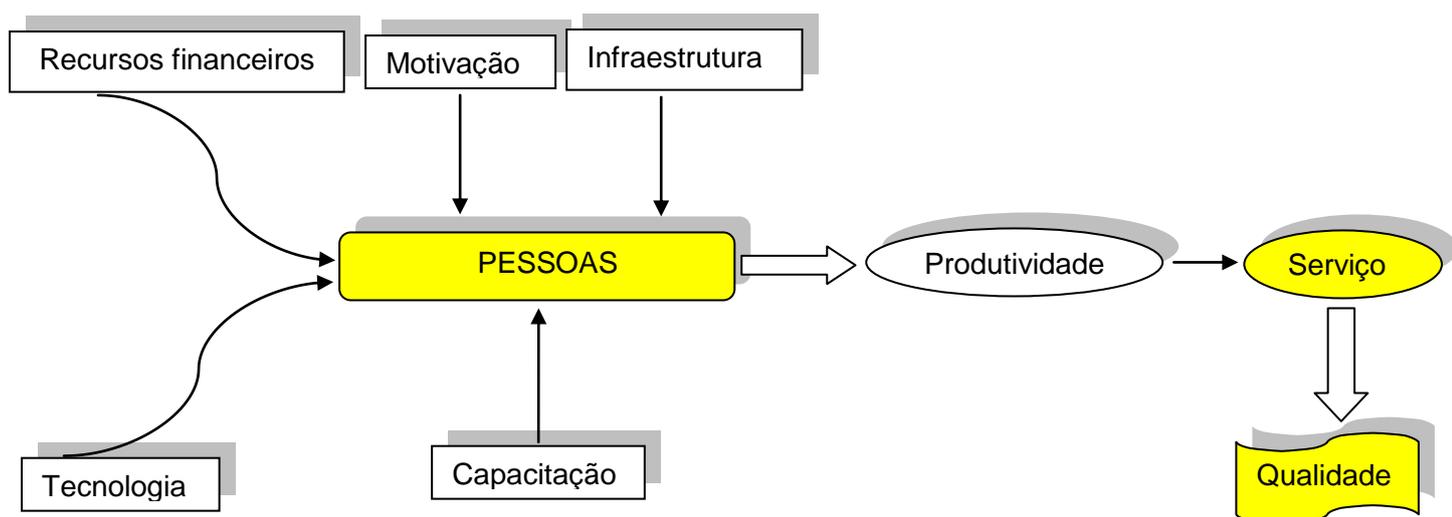


Figura 5: A valorização das pessoas na instituição objetivando melhores resultados  
Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Tachizawa, Paradela e Mello (2010, p.123)

Segundo Tachizawa, Paradela e Mello (2010, p. 123), “Recursos financeiros e tecnologia não serão suficientes se as pessoas que os utilizam não estiverem motivadas e capacitadas para a concretização dos objetivos da organização”. Desse modo, o governo mineiro, ao propor a criação da DIPE, buscou também contemplar estratégias de Gestão de Pessoas com foco no treinamento, na educação continuada e no desenvolvimento de uma prestação de serviço melhor qualificada, ou seja, procurou não deixar de lado, uma boa formação profissional, bem como um ambiente de trabalho com melhores condições físicas para atuar.

## **2.1 O percurso metodológico da pesquisa**

Diante de todo o exposto, opta-se por uma metodologia que envolveu um Estudo de Caso cuja pesquisa de campo foi exploratória, descritiva e de cunho qualitativo, tendo como técnicas os seguintes instrumentos utilizados: questionário, entrevista com roteiro semiestruturado e análise documental no ambiente da Regional de Ensino, 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, além dos conceitos de alguns teóricos, a saber: Chiavenato, Bergue, Tachizawa, Paradela e Mello.

Justifica-se para a caracterização da coleta de dados, a realização de um questionário e de uma entrevista com roteiro semiestruturado, tendo em vista que os dados levantados a partir dessas técnicas ajudarão a compreender como os atores envolvidos perceberam a modificação na nova estrutura e como passaram a desempenhar seus papéis a partir da implementação da Diretoria de Pessoal na SRE/Ubá, bem como os efeitos que tal modificação vem gerando na realidade da instituição.

Além dos dois recursos metodológicos citados anteriormente, será utilizada também na investigação do problema em estudo a pesquisa documental, visto ser esse procedimento uma técnica que ajudará complementar os levantamentos de dados obtidos por meio do questionário e da entrevista com roteiro semiestruturado.

Logo, conforme comentado anteriormente, são analisadas, especialmente, as legislações em vigor anterior e posteriormente à promulgação do Decreto nº 45.536, as quais regem os trabalhos desempenhados pelos funcionários na condução de ações tais como: gestão técnica; cooperação/articulação e integração com a rede pública de ensino e desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais propostas, todos voltados para a metodologia da aprendizagem cooperativa. A partir daí, será possível analisar comparativamente as atribuições da diretoria e traçar um perfil de mudanças, caso necessário.

A entrevista com roteiro semiestruturado foi aplicada à Diretora Regional de Pessoal da SRE/Ubá, bem como os outros dois colaboradores que prestam assessoramento a ela; à Supervisora e aos 5 (cinco) funcionários que trabalham na divisão de Gestão de Pessoal (RH), por lidarem diretamente com servidores que procuram a área de pessoal em busca de orientações pertinentes à sua vida funcional.

O questionário foi aplicado aos atores do Órgão Central, em específico aos que atuam na Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, responsáveis pela implementação da DIPE nas SREs, os quais compõem uma equipe de aproximadamente 12 (doze) servidores; aos gestores que trabalham na área de pessoal das 73 (setenta e três) Escolas Estaduais sob a jurisdição da Regional de Ensino, além dos 14 (quatorze) Inspectores Escolares que trabalham na SRE/Ubá e que lidam constantemente com a Diretoria de Pessoal do órgão, bem como com a área de pessoal das escolas e, também, os 25 (vinte e cinco) colaboradores efetivos/efetivados que passaram a compor a DIPE. O referido instrumento analisou qual a perspectiva desses atores em relação a esta nova diretoria e também as mudanças ocorridas no período de janeiro de 2011 a janeiro de 2013.

A partir deste levantamento de dados, espera-se identificar se a proposta do governo, em específico para a Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Ubá, de alinhar a sua equipe dirigente em torno de iniciativas prioritárias como a melhoria da qualidade dos serviços prestados entre gestores, servidores e o público em geral obteve bons

resultados, internos e externos. Pode-se citar como exemplo, a redução do acúmulo de processos de aposentadorias, acúmulo de cargos e concessão de benefícios, proporcionando, com isso, dados atualizados e coerentes com a realidade pertinente à vida funcional dos funcionários vinculados ao órgão.

Este estudo permite que se investigue mais sobre um tema tão relevante na administração pública contemporânea, que é a importância dos colaboradores na vida do setor público e que sem eles não será possível avançar, pois são os funcionários que criam, planejam e executam tarefas, são também os únicos capazes de interagir uns com os outros para produzirem novas ideias para as instituições alcançarem seus objetivos. No decorrer deste trabalho, é possível perceber que muitos conceitos utilizados durante anos e relatados como verdadeiros, já não são mais usados na atualidade, no que diz respeito à Gestão de Pessoas. Atualmente, os órgãos que se reestruturam e valorizam seus colaboradores são os que mais crescem. As instituições públicas conscientizaram-se que a excelência na Gestão de Pessoas é a chave para superar os grandes desafios apresentados pelas diversas e complexas transformações que fazem parte do mundo contemporâneo. Os órgãos já perceberam que as experiências compartilhadas entre as pessoas no ambiente de trabalho afetam de forma positiva ou negativa no seu desempenho final, e, quando existe uma boa Gestão de Pessoas, ela provavelmente refletirá positivamente neste ambiente porque estão satisfeitas e conseqüentemente produzirão melhor.

### 2.1.1 Coleta de dados

Para a caracterização da coleta de dados a partir do questionário, entrevista com roteiro semiestruturado e pesquisa documental, conforme já comentado, torna-se possível compreender como os atores envolvidos perceberam a modificação na nova estrutura e como passaram a desempenhar seus papéis após a implementação da Diretoria de Pessoal na SRE/Ubá, bem como os efeitos que tal modificação vem gerando na realidade da instituição.

Cabe enfatizar que, na pesquisa documental, encontra-se sob análise comparativa, as atribuições da diretoria, com o intuito de traçar um perfil de

mudanças, buscando identificar dados que venham a conduzir em ações que estejam coerentes com as políticas educacionais propostas.

Em relação à entrevista com roteiro semiestruturado, este instrumento foi aplicado no dia 8/11/2013, à Diretora Regional de Pessoal da SRE/Ubá, aos demais colaboradores que atuam na DIPE e na divisão de Gestão de Pessoal (RH).

No gabinete da DIPE/Assessoria Jurídica atuam 2 (dois) colaboradores e 1 (uma) diretora, enquanto no departamento de divisão de Gestão de Pessoal, 5 (cinco) colaboradores e 1 (uma) supervisora. Portanto, o público-alvo é relativo a 9 (nove) pessoas.

As entrevistas foram agendadas para o dia 8/11/2013, com antecedência, por meio de *e-mail* encaminhado à Diretora de Pessoal do órgão, no dia 4/11/2013. Neste *e-mail*, constou uma sugestão de horários dispostos em um cronograma contendo o nome de todos os que participaram da entrevista e o tempo estimado para cada um deles.

No dia marcado, o estudo investigativo aconteceu em um lugar reservado da SRE/Ubá, confortável e sem ruídos, tendo em vista que as entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos respectivos funcionários. Também foi autorizada a quebra de sigilo, por meio de documento próprio, caso o autor julgue necessário, podendo, desse modo, divulgar a identidade do entrevistado. Mesmo assim, optou-se por usar um codinome para cada participante, uma vez que não é relevante para a pesquisa conter esta identificação. Logo, cada entrevistado recebeu a identificação: “**Entrevistado (a)**” acrescida de um número “**1**”, por exemplo.

O tempo médio utilizado atendeu ao estimado no cronograma, ou seja, foi de aproximadamente 25 (vinte e cinco) minutos para cada um. Cabe ressaltar que as entrevistas ou, parte delas, serão transcritas para este documento e o seu roteiro encontra-se disponível no **APÊNDICE 1** - Entrevista com roteiro semiestruturado aplicada à Diretora de Pessoal da SRE/Ubá e aos responsáveis pela divisão de Gestão de Pessoal (RH).

Para os demais atores envolvidos no processo de implementação da DIPE na Regional de Ensino de Ubá, foram aplicados questionários aos 124 colaboradores que participaram, direta ou indiretamente, do referido processo

de implementação da DIPE, conforme comentado anteriormente. Logo, cada respondente também recebeu uma identificação: “**Colaborador (a)**” acrescida de um número “**1**”, **por exemplo**. Vale lembrar que os modelos dos questionários aplicados constam dos apêndices ao final do presente trabalho.

Os questionários foram encaminhados entre os dias 7/11/2013 e 14/11/2013, para o *e-mail* institucional de cada funcionário envolvido no processo, visando a garantir a sua privacidade, por meio de formulário, via *Google Docs*, tendo em vista que é uma importante e moderna ferramenta eletrônica, a qual propicia informações compartilhadas, maior conforto para responder, melhor organização, sendo considerada também muito eficaz, é menos custosa, ágil, além de possuir maior controle na apuração das respostas. Outra vantagem está relacionada com a sua utilização ecologicamente correta nos tempos atuais.

Cabe enfatizar que a escolha desta ferramenta *Google Docs* foi considerada mais oportuna, uma vez que a população analisada localiza-se em 23 (vinte e três) cidades mineiras, inclusive em Belo Horizonte, e já está ambientada a esse tipo de investigação no seu cotidiano. Com isso, a coleta de dados acarretou em uma economia financeira com viagens e também de tempo dispendido na aplicação do instrumento.

Os questionários foram estruturados com os seguintes quantitativos de questões: Apêndice 2 – destinado aos colaboradores efetivos/efetivados que passaram a compor a DIPE e Apêndice 4 – aos responsáveis pela implementação da DIPE nas SREs, com 19 (dezenove) questões cada; Apêndice 3 – aos gestores que trabalham na área de pessoal das 73 (setenta e três) Escolas Estaduais, 18 questões e o Apêndice 5 – aos Inspectores Escolares que trabalham na SRE/Ubá, 14 questões, sendo em sua maioria, dissertativas. Foi estabelecido um prazo médio de 4 (quatro) dias para o envio das respostas, podendo ser prorrogado, caso necessário.

Com as técnicas utilizadas, objetivou-se identificar a formação acadêmica do servidor, o tempo em que trabalha na instituição analisada e também na área de pessoal, o seu setor, bem como suas atribuições neste ambiente, além de identificar o critério escolhido para o cargo em que ocupa atualmente. Preocupou-se em saber: a opinião a respeito da estrutura da

SRE/Ubá antes da implementação da DIPE; o impacto desta, no órgão; o nível de satisfação dos funcionários com a nova diretoria; a qualidade da prestação de serviço do órgão a partir dessa nova estrutura; o relacionamento de trabalho com os colegas; o nível de satisfação com a liderança da DIPE e, por fim, saber se existem perspectivas de progressão no órgão/diretoria.

Assim como nas entrevistas, as respostas aos questionários serão transcritas e trechos delas serão usados neste documento e os seus roteiros encontram-se disponíveis no final deste trabalho, os quais compõem os apêndices citados anteriormente. Para esta coleta de dados, não foi solicitado identificação dos participantes, tendo em vista não ser relevante para o estudo.

A partir deste levantamento de dados, espera-se identificar com maior segurança se as hipóteses levantadas no capítulo anterior possuem fundamentos, ou seja, se a proposta do governo em melhorar a qualidade dos serviços prestados entre gestores, servidores e o público em geral obteve bons resultados, internos e externos.

## **2.2 Literatura: aplicação prática da teoria**

Inicialmente, esta dissertação discute conceitos e abordagens para melhor compreender os aspectos e traços relacionados ao processo de implementação da DIPE na SRE/Ubá. Desse modo, o estudo em voga tratou refletir sobre as diferentes contribuições teóricas da área de pessoal, enfocando temas pesquisados por vários especialistas no assunto, buscando, com isso, entrelaçar suas abordagens com as experiências profissionais vivenciadas pelos colaboradores da SRE/Ubá ao longo do biênio de janeiro de 2011 a janeiro de 2013.

As múltiplas interpretações que visam levantar aspectos da Gestão de Pessoas enfocam muitos detalhes, de acordo com o referencial teórico de seus pesquisadores, a saber: Will Durant (2008) – enfatizou as relações humanas no trabalho; Drucker (1994) – priorizou o conhecimento como forma de desenvolvimento do país; Chiavenato (1999; 2004), Tachizawa, Paradela e Mello (2010), Bergue (2007; 2010) – ambos priorizaram aspectos relacionados à Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos na administração

pública contemporânea; Mintzberg (2006; 2009; 2010) – enfatizou questões pertinentes às estruturas em cinco configurações, bem como o dia a dia da gestão, e Silva (2009) - ratificou as contribuições dos autores citados anteriormente, dando maior enfoque à valorização dos profissionais na organização.

Cabe ressaltar que o mundo do trabalho passa por inúmeras transformações, sendo assim, temas como cultura organizacional, estrutura orgânica, globalização e novas maneiras de organização do trabalho são relevantes nas análises daqueles que atuam ou estudam as instituições públicas.

Ao longo deste capítulo, o leitor observará que 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.

Logo, os resultados apresentados no decorrer deste estudo, conjugados com os conceitos teóricos desses autores, buscaram ratificar o entendimento de que uma boa instituição pública é aquela que utiliza tudo isso, visando a bons resultados para a coletividade, tendo em vista que a administração pública pertence à sociedade. Compartilha do mesmo pensamento, o que preconiza Durant:

No meio das nossas máquinas perdemos de vista o fato de que a realidade básica da vida não está na política, nem na indústria, mas nas relações humanas.

Will Durant

Durant (2008) destaca que pessoas jamais podem equiparar-se a insumos ou peças, uma vez que possuem condições de transformar o seu meio e de realizar incríveis façanhas. O filósofo chama-nos a atenção para a importância de se trabalhar em um ambiente onde a tolerância, o respeito e a

confiança nos colaboradores contribuem para introjetar valores na cultura organizacional, por meio de bons exemplos, ou seja, valorizando as relações humanas através de acordos de reciprocidade. Cabe ressaltar que a gestão por intermédio das pessoas inicia-se através da satisfação de suas necessidades primárias. Portanto, é possível dizer que funcionários satisfeitos trabalham melhor e, com isso, transferem energia construtiva aos que estão à sua volta, refletindo, desse modo, positivamente nos ambientes: interno e externo à instituição.

Ao observar a figura 6 vale lembrar o que diz o texto – **A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs (Organizações Não-Governamentais) paulistas:**

[...] a estrutura organizacional de uma entidade decorre da consistência entre parâmetros de design e fatores situacionais. De outra forma, ou seja, quando não existe consistência entre as referidas características, Mintzberg (1981) afirma que a entidade não funciona eficazmente, não obtém harmonia natural (MINTZBERG, 2006, p. 55).

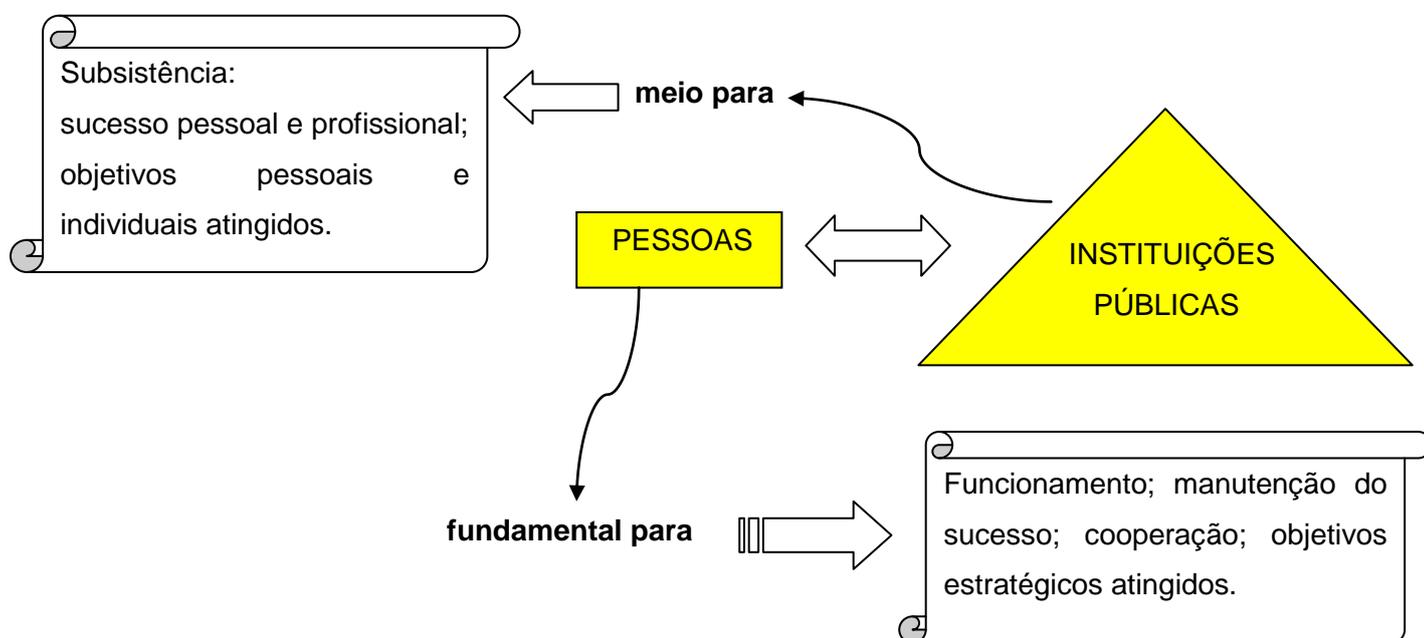


Figura 6: Relação de mútua dependência entre pessoas e instituições públicas  
 Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados retirados da apostila “Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público” (BRASÍLIA, 2010, p.17)

Conforme observado na figura 6, prevalece nas organizações públicas modernas, uma forte relação de reciprocidade entre funcionários e instituição, dinamizando seus trabalhos por meio da cooperação e manutenção do sucesso, com objetivos estratégicos atingidos, e buscando também alcançar não somente os objetivos pessoais, como também os profissionais, através da motivação e valorização. Logo, é possível prever que as pessoas podem melhorar ou piorar os resultados da instituição, a partir do modo em que forem tratadas. Isso será melhor discutido no item a seguir, ao aplicar a teoria na prática.

### 2.2.1 Referencial teórico – teoria e prática fundamentando a nova estrutura orgânica da DIPE na SRE/Ubá

Com o intuito de entrelaçar teoria e prática, procurando, desse modo, explicar - **O Processo de Implementação da DIPE na Regional de Ensino de Ubá**, o presente capítulo estuda os dados coletados, analisar-se-á, bem como refletirá sobre eles e também o que explicitam os documentos oficiais, além de estudar o que pensam alguns teóricos da área de pessoal, conforme abordado no capítulo 1.

Para oferecer serviços de qualidade é notável a valorização das pessoas que compõem a equipe da instituição, conforme enfatizado por Tachizawa, Paradela e Mello:

É preciso fazer com que as pessoas se identifiquem com a marca escolhida, e para isso é fundamental que os colaboradores gostem de trabalhar na organização, pois, assim como a marca, eles constituem um ativo muito valioso. Deles emanam a criatividade e o talento. É neles que se concentra o principal recurso para a criação de riquezas: o conhecimento. Assim, todos os setores devem estar integrados em função dos objetivos organizacionais. Mas essa coesão interna só será possível se todo funcionário for valorizado como profissional e como pessoa. Só assim ele realmente se comprometerá com os objetivos traçados (TACHIZAWA, PARADELA E MELLO, 2010, p. 243).

Considerando o que fora enfatizado no capítulo 1, para fornecer maiores contribuições na fundamentação da análise dos resultados apresentados, conforme abordado nos próximos tópicos, outras fontes teóricas também foram

investigadas em revistas especializadas em Administração, tais como: A RAP (Revista de Administração Pública), da FGV - Fundação Getúlio Vargas; a RCA (Revista de Ciências da Administração) e a RAC (Revista de Administração Contemporânea), uma vez que trazem regularmente matérias cujo tema principal são as mudanças relacionadas com a cultura interna das empresas e órgãos públicos, envolvendo as crenças e seus valores, a missão, bem como sua estrutura organizacional.

Tudo isso terá o propósito de contribuir para o entendimento do questionamento feito no capítulo anterior: **A nova estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá proporciona qualidade na prestação de serviço ao público em geral?**

### **2.3 Apresentação e análise dos resultados**

Antes de adentrar nos resultados apurados, considera-se necessário abordar alguns trechos do artigo escrito por Falcão Filho (1997). É salutar dizer que as unidades escolares, sendo elas públicas ou privadas, atualmente, vêm inovando com muita frequência, em métodos e técnicas, com o intuito de ajudar os seus dirigentes a obterem êxitos em todos os níveis e modalidades de ensino.

Chama-nos a atenção uma observação feita pelo referido autor de que, nos diversos tipos de instituições existem pontos em comum, a saber: nestas trabalham indivíduos, os quais prestam serviços que precisam ser coordenados e melhor planejados; estes funcionários possuem objetivos e necessidades a serem satisfeitos e, também, para um melhor desempenho global, torna-se fundamental compartilhar seus conhecimentos, competências e esforços, objetivando alcançar as metas institucionais, além de suas individuais, conforme entendimento de Falcão Filho:

Na escola, como em qualquer outro lugar, as pessoas agem em decorrência desse conjunto de crenças, valores, princípios, expectativas e influências que as levam a se comprometerem com determinados fins e meios para alcançá-los e, dessa forma, definirem uma determinada maneira de agir, ou seja, uma política, a política de cada pessoa (FALCÃO FILHO, 1997, p. 318).

Com base nisso, percebe-se que cada indivíduo detem uma política própria, e que também almeja desenvolvê-la na sua prática cotidiana.

Segundo Mintzberg (2010), há três pilares que, conjugados, poderão sustentar uma gestão, sendo ela pública ou privada e, cujos resultados tenderão a se apresentar de modo mais coerente possível, a saber: o senso de criatividade, o qual pode ser considerado como “arte”, inovação; a experiência profissional vivenciada ao longo de um determinado período, denominada de “habilidade prática” e o outro é a sistematização do conhecimento, que o autor caracteriza como “ciência”:

[...]a gestão pode ser vista como ocorrendo dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram. A arte traz as ideias e a integração; a habilidade prática faz as conexões, alicerçadas em experiências tangíveis; e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem (MINTZBERG, 2010, p. 24).

Logo, pode-se dizer que a aplicação teórica da ciência na prática cotidiana, permite conhecer melhor a realidade daqueles que ainda não aperfeiçoaram suas competências e habilidades, tanto profissionais quanto pessoais, contribuindo, desse modo, para uma formação tangível e qualificada no seu ambiente de trabalho.

Falcão Filho (1997), conforme comentado anteriormente, mostra-nos que o fator humano é o que merece destaque, tendo em vista que ali trabalham pessoas desenvolvendo tarefas, as quais carecem de ser orientadas e planejadas. Nestes lugares, os funcionários precisam alcançar suas metas através de suas ações, visando a satisfazerem suas necessidades profissionais, além de compartilhar e/ou dividir com os demais suas sabedorias (competências, habilidades) rumo ao alcance dos resultados almejados pela instituição.

O estudo dos dados coletados será feito a partir de categorias de análise proporcionando, desse modo, uma melhor organização textual, contribuindo para que o leitor visualize os resultados de forma mais dinâmica e coerente. A pesquisa teve início em 12 de novembro de 2013. A partir da tabela 1, identificou-se que dos 124 (cento e vinte e quatro) questionários encaminhados aos participantes pertencentes aos seguintes departamentos: Órgão Central (12), Inspeção Escolar (14), Escolas Estaduais (73) e Equipe da DIPE (25), obteve-se, 69 respostas ou seja, 56% (cinquenta e seis por cento) dos colaboradores responderam o instrumento de investigação. Vale lembrar que os referidos participantes detinham melhores condições de fornecerem informações coesas pertinentes ao biênio estudado.

Tabela 1: Quantitativo dos questionários aplicados e respondidos

	Aplicação	Respostas
Órgão Central	12	02
Setor de Inspeção	14	04
Escolas Estaduais	73	45
Equipe da DIPE	25	18
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>69</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do recebimento dos questionários aplicados aos colaboradores envolvidos na pesquisa

Em relação às entrevistas com roteiro semiestruturado, elas foram elaboradas e aplicadas a 9 (nove) pessoas, uma vez que esta técnica foi melhor identificada para este público, tendo em vista que os participantes lidam diretamente com servidores que procuram o órgão, conforme já comentado. Este entendimento é fundamentado por Duarte (2004), “este tipo de metodologia de pesquisa se adequa ao contexto investigado, pois o investigador possui vivência e convivência diária com o contexto e os atores envolvidos na pesquisa.” (DUARTE, 2004, p. 05).

Após o recebimento na planilha *Google Docs* dos questionários e, após ter entrevistado alguns colaboradores da DIPE, fez-se necessário proceder à apresentação e análise dos respectivos dados coletados.

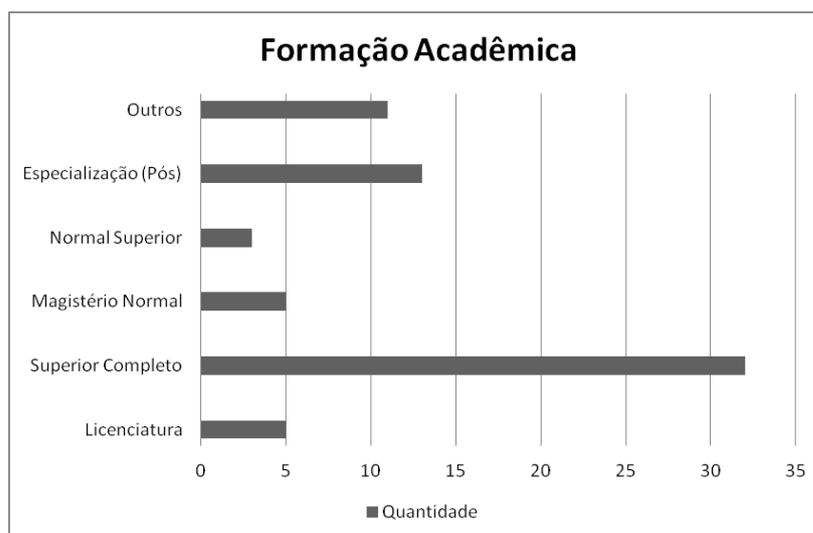
### 2.3.1 Análise dos resultados

Para dar andamento a este Estudo de Caso, apurou-se os resultados relacionados ao conjunto de questões formuladas para os diversos funcionários que compõem a área de pessoal vinculada à Regional de Ensino de Ubá, uma vez que se busca por explicações intensas e sensatas a respeito do questionamento proposto - **A nova estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá proporciona qualidade na prestação de serviço ao público em geral?** Desse modo, os dados coletados são apresentados em subtópicos.

#### 2.3.1.1 Perfil

Dentre os respondentes da pesquisa, no gráfico 1, apurou-se que a formação acadêmica foi bem diversificada, a saber: Licenciatura (5 pessoas), Superior Completo (32), Magistério Normal (5), Normal Superior (3), Especialização (13) e Outros, tais como: Graduando em Administração; Ensino Médio; Curso Técnico em Magistério e Curso Técnico (11). Logo, apontou-se que os colaboradores tendem a ser pessoas em condições de promover mudanças no interior das unidades educacionais, uma vez que eles estão buscando, gradativamente, adquirir uma formação compatível com as demandas do mundo moderno.

Gráfico 1



Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Drucker (1994), “O conhecimento e a formação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.” Portanto, os colaboradores contemporâneos encontram-se em constante interação com as TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) e, vale lembrar que esta nova era viaja à velocidade da luz, com expressivas quantidades de informações, impactando, com isso, de forma significativa na sociedade, bem como na economia global, as quais são obrigadas a adotar novos papéis, visando a não ficarem excluídas das novas experiências advindas deste processo tão veloz.

Cientes disso, os governos das três instâncias federativas, objetivando produzir melhores resultados na gestão pública contemporânea, têm procurado, dentro do possível, identificar neste público, essas aptidões, com o intuito de escolher as pessoas certas e destacá-las para as funções apropriadas, bem como garantir o envolvimento delas, objetivando gerar compromissos efetivos para a instituição.

Segundo Silva (2009), todo o conhecimento adquirido pelos funcionários, seja ele acadêmico ou advindo de experiências pessoais ao longo de sua vida, contribui decisivamente para que o órgão no qual eles trabalham, possa aproveitá-lo, integrando-o na promoção de uma prestação de serviço de qualidade disponibilizada ao público em geral, ou seja, toda a contribuição do colaborador que tenha sido efetivamente incorporada ao sistema operacional do órgão tende a gerar bons resultados.

Os órgãos públicos estão cada vez mais percebendo que as condutas em seu interior precisam ser modificadas através de uma horizontalização dos trabalhos, de modo que seus colaboradores possam desenvolver cada vez mais competências e, conseqüentemente, assumir maiores responsabilidades. Para isso ser colocado em prática, cabe enfatizar que o indivíduo é um ser de cultura, a qual torna possível transformar o ambiente em que atua, logo, chama-nos atenção o que Hall afirma:

A cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem (HALL, 1978, p. 80).

Um dos maiores entraves na organização é a qualidade das pessoas que nela estão inseridas, tendo em vista que são estas que utilizam as tecnologias, participam do processo de trabalho, prestam serviços e atendem aos clientes, ou seja, são elas que promovem, ou não, a produtividade e a qualidade para as instituições. Logo, percebe-se que más contratações podem prejudicar o funcionamento e a dinâmica organizacional, seus resultados e os sucessos preteridos.

Com o intuito de se evitar isso, os governos deste país devem divulgar adequadamente em seus editais de contratações, as oportunidades de trabalho de forma detalhada, visando a filtrar candidatos com perfis compatíveis ao ramo de atividade preterido pelo órgão. Entretanto, cabe ressaltar que os sistemas de gestão de recursos humanos governamentais precisam ser adequados para atender às necessidades do órgão em questão, além de estarem atualizados.

No caso da SRE/Ubá, o estudo registrou que 6% (seis por cento) são funcionários designados (contratados). A partir daí, é possível dizer que a Regional tem maiores condições de planejar suas ações a longo prazo, uma vez que o *turnover* é muito baixo, não comprometendo, desse modo, os resultados pretendidos e nem o seu planejamento estratégico anual.

Em relação ao tempo de serviço prestado junto à SEE de Minas Gerais, a investigação identificou que cerca de 58% (cinquenta e oito por cento) atuam na administração pública estadual há mais de 10 (dez) anos, enquanto que 42% (quarenta e dois por cento) encontram-se compreendidos entre as demais faixas de tempo de serviço prestado ao serviço público mineiro.

A partir dos dados apresentados anteriormente, Falcão Filho (1997), chama-nos a atenção para o fato de que os princípios, expectativas, sonhos e crenças do ser humano pode ajudar na promoção de suas ações, de forma adequada, dentro das organizações, uma vez que cada indivíduo tem sua própria política de trabalho e, a seu modo, procura inseri-la na sua prática cotidiana. Logo, é possível dizer que à medida em que o tempo passa e as pessoas vão adquirindo mais conhecimentos no trabalho, maiores serão as chances de aprimorar suas habilidades, métodos e técnicas necessários ao desenvolvimento dos objetivos e metas propostos pela instituição.

Silva (2009) também compartilha da mesma ideia ao enfatizar que: “[...] Por que duvidar da competência e da sabedoria de um velho funcionário?”. E ainda diz que: “Cada funcionário, do mais humilde ao mais graduado, reproduz o código genético de toda a empresa. Em conjunto, essas pessoas adquirem o poder de transformar a realidade e de realizar incríveis façanhas.” Portanto, é razoável dizer que os colaboradores que compõem a Regional de Ensino de Ubá, com maior enfoque aos que estão na casa há mais de 10 (dez) anos, encontram-se em condições de promover uma revolução criativa, tendo em vista que todos eles são os que efetivamente fazem a instituição funcionar e, com o passar do tempo, passam a adquirir oportunidades de se agregar sabedorias e experiências, as quais podem ajudar na promoção de uma administração pública voltada para a modernidade.

Com isso, os gestores estaduais devem atentar ao fato de que para eles continuarem no órgão, sendo produtivos e inovadores, necessita-se proporcionar um bom plano de carreira, com melhores salários, gratificações, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, promoções, segurança, qualidade de vida, liberdade e autonomia para gerir suas funções.

No que tange às atribuições de cada colaborador, estas são muito diferenciadas, considerando o universo analisado. Por exemplo, no setor de Inspeção, elas estão relacionadas com a área administrativa, pedagógica e financeira, além de prestarem atendimento ao público que procura o órgão visando a dirimir dúvidas pertinentes ao cotidiano estudantil. Percebe-se que este departamento tem o intuito de garantir a organização escolar de forma atualizada, assegurando a veracidade dos arquivos escolares e de toda a dinâmica que envolve o processo ensino-aprendizagem das escolas pelas quais os Inspectores Escolares são responsáveis.

Já em relação às unidades escolares, as funções de todos os envolvidos também são muito extensas, porém, as que mais apareceram na investigação foram as seguintes: concessão de benefícios; contagem de tempo; análise de aposentadorias; folha de pagamento; levantamento de vagas; distribuição de aulas; designações (contratação de professores); avaliação de desempenho, atualização das fichas funcionais, organização da pastas funcionais dos

servidores, montagem de processo de acúmulo de cargos e funções e demais atividades correlatas ao cargo/função.

No que diz respeito à Diretoria de Pessoal, os colaboradores que responderam à pesquisa e que trabalham no setor de Pagamento, informaram que fazem acertos no sistema a respeito da vida funcional do servidor que engloba: recebimento de relatório escolar, folha de pagamento, taxaço de IAs (Informativos de Alteração), inclusão de frequência de servidor efetivo/efetivado/designado, inclusão de designações e dispensas, acertos financeiros, pagamentos de adicionais, vantagens e benefícios, atendimento ao público, cálculo de acertos atrasados, entre outras; já o setor de NTE visa a propor, planejar e executar capacitações em informática para professores e colaboradores da SRE, bem como oferecer suporte pedagógico às unidades escolares no que tange às TICs, ao passo que o setor de Aposentadoria tem como foco principal a análise dos processos de aposentadoria.

Não se pode deixar de relatar a importância que o Órgão Central vem desempenhando, cotidianamente, na vida funcional da educação mineira, a saber: acompanhar, analisar e monitorar o desenvolvimento de todas as finalidades e competências definidas pelo Decreto Estadual nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, o qual dispõe sobre a organização da SEE, bem como manter em adequado funcionamento as atividades administrativas da rede estadual de ensino.

Tomando como base o exposto acima, percebe-se que a Regional de Ensino em tela detem uma variedade de atividades, sendo que em alguns setores, estes requerem do funcionário um desenvolvimento multifuncional de tarefas, ou seja, é exigido dele maior habilidade na prática de múltiplas funções, como é o caso do setor de Pagamento, discriminado anteriormente, tendo em vista que as ações desenvolvidas encontram-se diretamente relacionadas ao recebimento correto dos salários, benefícios e adicionais pagos aos servidores vinculados ao órgão.

Ciente disso, o governo mineiro elaborou o Plano Estadual de Gestão do Conhecimento instituído pela Resolução SEPLAG nº 54, de 27 de julho de 2012, a qual veio formular estratégias com o apoio do IPEA (Instituto de

Pesquisa Econômica Aplicada) para colocá-lo em prática a partir do exercício de 2014.

Segundo a Secretária da SEPLAG-MG, “O conhecimento é um insumo para nossas vidas. Se bem organizado, ele diminui o retrabalho e é essencial na rotina e nas atividades do funcionário” (MINAS GERAIS - NOTICIÁRIO, 19 de dezembro de 2013, p. 3). Para isso ser possível, todos precisam estar engajados, conclui. Percebeu-se que o Plano envolve todos os setores governamentais, cuja estratégia visa à aplicação das melhores práticas de gestão do conhecimento, integradas no setor privado, com o objetivo de valorizar o capital intelectual dos colaboradores que trabalham no setor público, em específico, o mineiro.

Esta ferramenta proporciona maior ampliação do aprendizado individual e coletivo, uma vez que se encontra alinhada ao aprimoramento crescente da gestão pública praticada no Estado de Minas Gerais. Ainda a Secretária diz que: “O sucesso dos resultados é proporcional à atenção conferida aos processos de geração e disseminação de novos conhecimentos, estimulando-se o aprendizado permanente” (MINAS GERAIS - NOTICIÁRIO, 19 de dezembro de 2013, p. 3).

Cabe ressaltar que os maiores benefícios do plano estratégico são: maior aprendizado, a inovação, o aumento da produtividade e o aumento do grau de colaboração, além de promover transparência no serviço público em voga.

Segundo um membro do Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento da SEPLAG-MG: “A mudança de cultura por parte de todos os funcionários é o principal desafio desta estratégia” (MINAS GERAIS - NOTICIÁRIO, 19 de dezembro de 2013, p. 3). Ele alega que a ferramenta vai ajudar o funcionário a melhorar sua prática de trabalho que vem desempenhando ao longo dos tempos, bem como o trabalho dos demais pares, uma vez que possibilita o compartilhamento e a descentralização das informações. Ainda afirma que: “o servidor deixa de ser dono da informação e passa a ser multiplicador” (MINAS GERAIS - NOTICIÁRIO, 19 de dezembro de 2013, p. 3). Esta observação tende a ser o ponto crucial do referido programa, uma vez que, ao compartilhar o conhecimento, os resultados fluem melhor e o progresso torna-se visível.

É possível concluir também que, na atualidade, torna-se cada vez mais difícil promover essa inversão, tendo em vista que são vários os entraves que as unidades organizacionais, principalmente as governamentais, deparam-se, a saber: cultura organizacional, a natureza do conhecimento como ativo intangível, a dificuldade em mensurar o valor do conhecimento e, por fim, a velocidade das transformações. Mesmo assim, se os funcionários públicos estiverem unidos e focados no progresso sustentável do Estado mineiro, todos poderão obter êxito nesta empreitada, com boas chances de terem suas necessidades pessoais satisfeitas.

No tocante aos dados coletados, no que concerne ao tempo que se dedicam à área de pessoal, o gráfico 2, mostra que cerca de 47% (quarenta e sete por cento) atuam há mais de 10 (dez) anos, ou seja, 30 pessoas, enquanto que o restante, 53% (cinquenta e três por cento), encontram-se compreendidos entre as demais faixas de tempo de serviço prestado ao setor de pessoal do governo mineiro. Percebeu-se a existência de um número de funcionários com experiência duradoura neste setor, o que leva-nos a entender que os trabalhos tendem a ser produzidos com maior propriedade.

É importante destacar que existem colaboradores na SRE/Ubá cuja experiência profissional adquirida na área teve início a partir da década de 1980. Vale lembrar também que os setores em que todos estes colaboradores atuam, são: nas unidades escolares, o de Pessoal; na SRE/DIPE, o de Pagamento, Aposentadoria, Benefícios, Arquivo e NTE e, no Órgão Central, a Diretoria de Administração de Pessoal e Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional.

Gráfico 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos dados apresentados, é importante destacar que as chefias devem, de alguma forma, “medir” e controlar as expectativas de suas equipes, objetivando atuar sobre as causas dos conflitos para, a partir daí, construir um local de trabalho onde todos sintam prazer de frequentar e atuar. Atualmente, a Gestão de Pessoas assume múltiplos papéis, a saber: estratégicos e ao mesmo tempo operacionais, agregando, com isso, valor à instituição.

Questionados a respeito do critério utilizado na escolha para o cargo que ocupam, obteve-se respostas variadas: dentre os que responderam ao instrumento, poucos disseram que a escolha foi mediante concurso público, ou seja, apenas 8%, enquanto que 19% informaram que isso foi realizado por intermédio de indicação pela chefia, tendo em vista que as atribuições são de extrema confiança dos gestores.

Os demais respondentes ou 73%, conforme descrito a seguir, verificaram requisitos como: idoneidade, honestidade, confiança, além de competência profissional. Obteve-se também situações em que o diretor escolar preferiu analisar o perfil profissional, levando-se em conta o comprometimento, a experiência na área, o dinamismo e a ética. Já na SRE/Ubá, alguns consideraram que foram direcionados devido ao conhecimento das legislações pertinentes à área de pessoal, enquanto que outros funcionários foram em detrimento à formação escolar. Entretanto, houve

os que disseram que o critério focou-se no perfil agregado a ele, bem como o conhecimento do serviço relacionado à área.

A seleção de pessoas para os cargos em que irão ocupar nas instituições fazem parte do processo de introduzir novos elementos humanos no órgão. Vale mencionar que o ideal é haver uma reciprocidade entre pessoas e organizações, ou seja, estas escolhem as pessoas que almejam como funcionários, em contrapartida, os indivíduos escolhem as instituições onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços, conhecimentos, habilidades, dentre outros. Logo, esta escolha dependerá de inúmeras circunstâncias, porém, para que isso seja possível, torna-se fundamental uma boa comunicação, com o intuito de dar início a este novo relacionamento.

#### 2.3.1.2 Pontos de vista: estruturas da SRE/Ubá

Sobre flexibilização, vale mencionar que no século XXI, vive-se o paradigma da instabilidade e mudanças permanentes, desse modo, os governos estão requerendo “[...] pessoas e instituições cada vez mais dinâmicas, inovadoras e flexíveis” (BRASÍLIA, 2010, p. 41 - 42). Sendo assim, na atual conjuntura, os órgãos públicos encontram-se em plena era da informação e de globalização, exigindo práticas inovadoras e adaptáveis ao mundo exterior. A partir daí, mudaram seus métodos, ou seja, “[...] ao invés de seguirem verticalmente a hierarquia, os funcionários passaram a servir horizontalmente os clientes” (BRASÍLIA, 2010, p. 41 - 42).

Em relação ao sistema orgânico e criatividade, percebe-se que as organizações passaram a ser desenvolvidas com o intuito de formar gestores alinhados às demandas do mundo globalizado, os quais buscam o desenvolvimento mútuo e continuado entre instituições e colaboradores. Pode-se dizer, então, que isso vem se tornando uma marca da moderna Gestão de Pessoas entre os setores governamentais (BRASÍLIA, 2010, p. 41).

Quanto à estrutura das SREs antes da implementação da DIPE, percebeu-se que sob o olhar do Órgão Central, esta tinha um forte acúmulo de trabalhos para a Diretoria Administrativa, pois a área de pessoal, devido às suas especificidades e peculiaridades exigia muito das chefias. Então, existiam muitas dificuldades, pois antes, esta área era gerenciada em conjunto com as

demais atividades administrativas da SRE, conforme já comentado. Compatilhou da mesma ideia o setor de Inspeção, o qual considerou haver muito acúmulo de funções em uma mesma diretoria.

Nas unidades escolares, eles consideraram que o trabalho era exercido com pouca orientação, ou seja, menos informativa; admitiu-se falhas no atendimento ao público, caracterizando-se pouco funcional, mas ainda ineficiente, principalmente em relação às informações que eram repassadas com atraso. Consideraram também que era fraca, com conseqüente falta de presença junto às escolas. Reclamou-se inclusive da falta de pessoal capacitado para dar assistência aos funcionários das instituições estudantis. Entretanto, um número mínimo, ou seja, 3% (três por cento) dos colaboradores disseram que a estrutura anterior era boa, ou seja, não apresentava problemas consideráveis.

Na Diretoria de Pessoal do órgão, em comum acordo, os funcionários que a compoem consideraram haver falta de integração entre os seus departamentos, não havendo entrosamento entre eles, mas sim, um distanciamento; inexistência de suporte técnico, além de não ser tão dinâmica assim. Entretanto, não se pode deixar de relatar que para algumas pessoas, isto é, 3% (três por cento) entenderam que até o ano de 2010, a estrutura era boa e bem gerenciada, portanto, não se lembram de ter ocorrido nenhum problema de ordem estrutural.

Ao analisar a nova estrutura, os respondentes do questionário no Órgão Central informaram que foi um avanço significativo em termos estruturais, que já era demandado historicamente pelos servidores que atuavam nas áreas, ou seja, ela promoveu uma articulação mais ágil e a resolução dos problemas na área de pessoal foi feita com maior rapidez.

O setor de Inspeção informou que há uma predominância de dinamismo, com autonomia e harmonia entre os setores da SRE/Ubá. A realização do trabalho diário passou a gerar contentamento, além de um progresso notável: otimização das demandas de trabalho, conforme opinião de um dos colaboradores, “A mudança é necessária e faz a gente se colocar em movimento sempre. É possível dizer que isso foi o maior ganho, mudar a rotina

para avolumar as chamadas do desejo de querer buscar sempre o melhor” (COLABORADOR “01”, 2013).

Já nas unidades escolares, identificou-se que o tempo de resposta da Regional em relação a estas instituições está sendo atendido com tempestividade. Segundo a opinião do colaborador de uma escola investigada, hoje, ela se encontra melhor delineada, “Quanto melhor assessorados e orientados, tendem-se a desenvolver um trabalho mais confiante e de maior credibilidade” (COLABORADOR “02”, 2013). O Colaborador “03” enfatizou que:

À medida em que as informações fluem bem, o trabalho desenvolve-se melhor e com mais eficiência. As orientações chegam mais claras, tendo em vista que a nova estrutura facilitou o acesso às informações. Contudo, ainda sente-se a necessidade de um acompanhamento mais frequente com o objetivo de melhor orientar os colaboradores, principalmente nas escolas que receberam mais funcionários e que ainda não foram capacitados (COLABORADOR “03”, 2013).

Segundo o pensamento de um respondente da DIPE, este informou que houve progresso, sendo este relacionado à concentração dos trabalhos vinculados à área de pessoal, atualmente, estarem sob uma mesma gestão, bem como o fato de o gestor escolhido para esta área possuir características técnico-interpessoais coerentes com as demandas do cargo/função (COLABORADOR “04”, 2013).

O Colaborador “05” justificou que a nova diretoria buscou maior aproximação entre os setores, o que favoreceu, e muito, o andamento dos trabalhos dentro e fora, ou seja, maior aproximação entre os diretores de escolas, coordenadores e funcionários, de modo geral, conforme relatado a seguir, “A nova estrutura da SRE/Ubá resultou em reorganização de espaços físicos e setores de trabalho. Também renovou alguns cargos de chefia que considera-se importante para trazer à tona, ideias e posicionamentos” (COLABORADOR “05”, 2013). Já o Colaborador “06” informou que “A estrutura organizacional da DIPE é ainda recente, portanto, até o momento não pode ser observado nenhum tipo de progresso, mesmo porque a estrutura anterior não deixava nada a desejar” (COLABORADOR “06”, 2013).

### 2.3.1.3 O impacto da nova estrutura no órgão

No setor público, em específico para a DIPE da SRE/Ubá, houve uma descentralização das responsabilidades da área de Gestão de Pessoas, as quais eram atribuídas à DAFI antes do decreto que instituiu a nova diretoria.

As mudanças ocorridas na área de Administração de Pessoal, como foi o caso da criação de uma nova diretoria, teve como consequência, mudanças significativas na atribuição do novo diretor de linha, ou seja, o de Pessoal. A partir daí, ele passou a se envolver no processo de Administração de Pessoal. Para cumprir essas novas responsabilidades, o atual gestor precisou aprender novas habilidades conceituais e técnicas, além de desenvolver habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho.

A figura 7 esclarece a respeito de mudanças organizacionais que normalmente impactam significativamente dentro de uma organização:

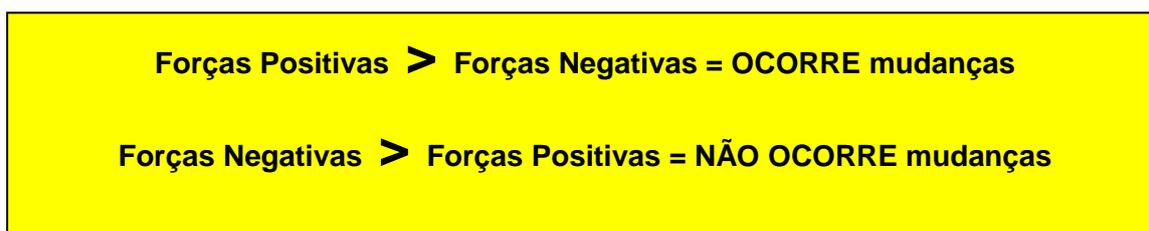


Figura 7: A análise do impacto de mudanças

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados retirados da apostila “Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público” (BRASÍLIA, 2010, p.45)

Ao analisar o esquema apresentado na figura 7, percebe-se que para que o processo de mudança seja efetivado e esteja bem-sucedido, torna-se necessário a existência de um agente de mudança, o qual passa a ser o responsável na condução das transformações demandadas em uma situação organizacional.

Cabe ressaltar que esse agente de mudança, que no caso em voga, é o Diretor de Pessoal da SRE/Ubá, deverá promover a maximização do efeito das forças positivas, com o intuito de poder melhor conduzir o processo de mudança com maior efetividade. É público e notório que toda transformação quebra a rotina e, ao mesmo tempo, impõe uma ruptura com o passado.

A partir daí, o Órgão Central percebeu que houve um impacto positivo e o justificou da seguinte maneira:

Houve uma redefinição das atribuições dos setores de trabalho, ou seja, possibilitou uma melhor divisão de tarefas e responsabilidades, com exercício das funções de administração de pessoal e as demais atividades administrativamente profissionais com experiência em cada uma delas. Anteriormente, apenas um gestor incumbia-se das duas áreas: DAFI e DIRE (COLABORADOR “07”, 2013).

O setor de Inspeção registrou que esta nova estrutura gerou tempestividade e fluência das atividades cotidianas. Ao mesmo tempo, não viu um progresso impactante, e sim uma reorganização da distribuição dos setores de trabalho, com distribuição de tarefas específicas para o cumprimento de cada servidor.

As unidades escolares enxergaram esta mudança de forma positiva, ou seja, o impacto, de modo geral, propiciou melhorias. As justificativas foram as mais diversas, a saber: “Impactou de forma mais eficiente na execução dos trabalhos, na assistência ao público, facilitando o diálogo entre Escola-SRE” (COLABORADOR “08”, 2013); “Permitiu descentralização e facilidade de comunicação contribuindo para tornar o serviço ágil” (COLABORADOR “09”, 2013); “Houve ocorrência de objetividade em toda a estrutura, além disso, proporcionou maior suporte aos gestores e secretários de escolas” (COLABORADOR “10”, 2013).

Entenderam também que trouxe maior transparência e facilitou o acesso às informações. Desse modo, permitiu-se saber quem responde por cada assunto e qual o setor da área de pessoal é responsável pela informação solicitada. Isto veio a propiciar maior segurança na execução das funções. O intuito, segundo um colaborador, foi de “Melhorar e agilizar o atendimento ao público, através de uma prestação de serviço melhor qualificada” (COLABORADOR “11”, 2013). Logo, percebeu-se que essa intenção ajudou no relacionamento Escola-SRE. E ainda complementou, “A iniciativa do governo mineiro foi grandiosa e louvável, o que permitirá, a partir desta mudança, alcançar juntos uma excelência recíproca de atendimento e satisfação perante o público em geral” (COLABORADOR “11”, 2013).

É importante mencionar também que alguns consideraram que o impacto refletiu nas condições de trabalho, ou seja, na estrutura física. Logo, foi significativo, resultando em maior ampliação e qualificação das atividades

institucionais, propiciando melhorias diversas no serviço executado em todas as áreas, além de menor probabilidade de erros por parte das escolas, tendo em vista que uma boa estrutura física permite que o trabalho flua melhor. Entretanto, alguns colaboradores alegaram que desconhecem algum tipo de impacto a partir da nova estrutura. Já outros não souberam nem responder ao questionamento, bem como não souberam avaliar esta mudança.

Um funcionário que respondeu ao questionário e que faz parte da DIPE registrou que: “Para os servidores da DAFI e DIPE, o impacto da nova estrutura foi positivo, pois os trabalhos ficaram bem divididos” (COLABORADOR “12”, 2013). O colaborador “13” enfatizou que:

Houve eliminação de um passivo de processos existentes no órgão a serem tramitados, possibilitando maior eficiência, com credibilidade, gerando satisfação e cumprimento das metas e objetivos propostos pelo acordo de resultados firmado com a instituição (COLABORADOR “13”, 2013).

Outro colaborador concluiu que “As opiniões são mais acolhidas e estudadas” (COLABORADOR “14”, 2013), e complementou:

Com a implantação do sistema de Avaliação de Desempenho, percebeu-se uma mudança na postura do servidor público. Vinculado ao Prêmio por Produtividade, nota-se uma preocupação em contribuir para que as mudanças ocorram (COLABORADOR “14”, 2013).

Diante de todo o exposto neste tópico, a orientação que se tem é que não se deve ter medo de promover mudanças, transformações no interior das organizações, mesmo que seja inicialmente obscura esta trajetória. Vale lembrar que o caminho mais indicado é buscar recursos que possam fornecer informações adequadas e também esclarecer todas as possibilidades e riscos que possam surgir, prevenindo-se deles. A partir daí, o progresso passa a se desenvolver com maior dinamismo, tendo em vista que os sonhos são importantes, contudo, torna-se fundamental lutar para que eles sejam reais.

#### 2.3.1.4 Nível de satisfação dos funcionários com a nova diretoria

É salutar dizer que a satisfação é um fator crítico para a atual Gestão de Pessoas, tendo em vista que ela impacta direta ou indiretamente nas práticas de excelência no ambiente de trabalho. Não se pode duvidar que algumas instituições, infelizmente, propiciam um ambiente de sofrimento e desconforto, levando as pessoas a se desmotivarem pelo trabalho. Logo, a tarefa primordial do diretor de linha é motivar seu pessoal, objetivando eficiência, eficácia e prazer no cumprimento de suas atividades.

Atualmente, não se mantém um colaborador satisfeito apenas com salário e estabilidade. É necessário mais que isso, por exemplo - **ganho de produtividade**, ou seja, a proposta é recompensá-lo pelo bom desempenho, dentre outros.

Segundo Silva (2009), a partir do momento em que haja cooperação no ambiente de trabalho, a tendência é que os resultados planejados sejam atingidos, para isso, ele destaca que: “Não basta saber trabalhar em equipe. É preciso ensinar quem não sabe”. Logo, entende-se que o maior valor da instituição encontra-se no seu intangível, ou seja, nos recursos humanos.

Neste íterim, vale lembrar que houve conseqüente aumento no número de funcionários capacitados, devido ao concurso público feito na mesma época. Isso pode ser confirmado nos dados apresentados na tabela 2, uma vez que 97% (noventa e sete por cento) dos respondentes declararam estar muito satisfeitos/satisfeitos com a nova estrutura.

Tabela 2: Trabalho com a DIPE: Órgão Central, Inspeção Escolar, Escolas e Equipe da DIPE

A partir da nova estrutura, como você está trabalhando com a DIPE da SRE/Ubá?		
	Respostas	%
Muito satisfeito	24	35
Satisfeito	43	63
Insatisfeito	01	1
Muito insatisfeito	01	1
Total	69	100

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das respostas obtidas no questionário aplicado aos colaboradores envolvidos na pesquisa

Considerando o exposto na tabela 2, de modo geral, os respondentes identificaram a existência do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, tendo em vista a grande satisfação das tarefas realizadas com a DIPE. Segundo um dos colaboradores que respondeu ao questionário: “Sou profissional de carreira e me sinto contribuindo para os avanços educacionais em nosso Estado, embora tenhamos ainda muito a fazer” (COLABORADOR “15”, 2013). Este pensamento leva-nos a considerar a necessidade de melhorias na tramitação correta dos processos; na resolução de conflitos e na eliminação do passivo existente, embora tenham passado a ser feitos com maior precisão e rapidez.

Já outros disseram que há disposição dos servidores em resolver e fazer o trabalho com competência e de acordo com as legislações vigentes. O desmembramento da DAFI trouxe ordem à SRE, tendo em vista que os colaboradores da DIPE esclarecem as dúvidas com boa vontade. A realização do trabalho diário gerou maior contentamento, com conseqüente progresso, principalmente em relação à organização física dos setores de trabalho. A opinião do Colaborador “16” que trabalha na DIPE foi a seguinte: “Embora haja equívocos na escolha dos gestores das áreas, os trabalhos apresentam sistematização e resultados palpáveis” (COLABORADOR “16”, 2013). Notou-se, então, que se pode considerar as opiniões de cada um, as quais são respeitadas. Entretanto, alguns funcionários, cerca de 2% (dois por cento) disseram que o trabalho ainda não é reconhecido pela DIPE.

Perguntados se gostam do trabalho que a DIPE oferece ao público em geral, às escolas, bem como à SRE/Ubá, praticamente todos os setores ou 97% (noventa e sete por cento) declararam que gostam das atividades desempenhadas pela nova diretoria. Destes, identificou-se a existência de transparência, firmeza e fundamentação legal sustentando as decisões e orientações repassadas. Os funcionários atendem adequadamente às solicitações e dúvidas em geral. Um colaborador registrou o seguinte:

Pude, ao longo de quase 20 anos de carreira, estudar e me aperfeiçoar para as atividades que desempenho, sempre com o objetivo maior de elevar o desempenho dos alunos da rede pública em nosso Estado o que, por si só, já é demasiadamente satisfatório (COLABORADOR “17”, 2013).

Houve registros também de que gostam do trabalho que exercem porque percebem a satisfação do público com o atendimento e solução dos seus problemas. Outros já disseram que é porque organizou os setores, descentralizou as funções, o que veio a contribuir para que cada área obtivesse maior rendimento nas atribuições pertinentes. Vale enfatizar o que uma colaboradora informou, “Sinto-me amparada por profissionais competentes” (COLABORADOR “18”, 2013).

Cabe ressaltar que uma pequena minoria, isto é, 3% (três por cento) justificaram que nem todos os usuários do serviço prestado saem plenamente esclarecidos e satisfeitos com o atendimento realizado, bem como as informações fornecidas, tendo em vista que foi apenas uma mudança burocrática, sem impacto na atividade profissional e na cultura organizacional do órgão, e ainda complementa um deles: “Serão necessárias várias mudanças para se chegar a um ambiente motivador e satisfatório” (COLABORADOR “19”, 2013).

#### 2.3.1.5 Qualidade na prestação de serviço do órgão, a partir dessa nova estrutura

Quando se fala em qualidade na prestação de serviços públicos, imagina-se projetos inovadores, os quais oferecem maior comodidade ao cidadão que procura por estes serviços. Ciente disso, o governo mineiro deu andamento a mais um programa público de governo, criado em agosto de 2013, denominado de Projeto MASP (Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal).

O objetivo principal é modernizar os serviços prestados, com o intuito de agilizar em tempo hábil o processamento da vida funcional do servidor. Com isso, as orientações de recursos humanos ficarão mais precisas e o atendimento será instantâneo. Este projeto vincula-se ao Programa - **Governo Eficiente**, o qual visa a proporcionar valorização e respeito ao funcionário ao garantir confiabilidade, transparência e agilidade na tramitação dos processos.

Os benefícios almejados pelo referido programa são: instruções padronizadas; tempo racional para o atendimento; acesso à *web* a inúmeros serviços, além de maior rapidez na concessão de benefícios ao servidor. Ele busca também tornar as políticas públicas efetivas ao ampliar a transparência,

a participação e o controle social das ações do governo mineiro, além de reduzir o gasto público.

Sendo assim, em relação à qualidade da prestação de serviço executada pelo órgão em que trabalha, 93% (noventa e três por cento) e/ou 64 dos respondentes informaram que melhorou. Em relação ao Órgão Central, eles disseram que os serviços são prestados com muita preocupação, compromisso e qualidade, tendo em vista que estão trabalhando com a vida funcional dos funcionários. Já o setor de Inspeção destacou que a qualidade na prestação de serviço da atual estrutura é positiva, pois as escolas respeitam as orientações que recebem. A nova estrutura não permite que o gestor fique sobrecarregado, bem como os demais colaboradores.

As unidades escolares perceberam que a informatização e a facilidade de acesso à comunicação e apoio por parte da SRE facilitou muito, tendo em vista que a eficiência do trabalho depende de informação, conhecimento, responsabilidade, mas também de intervenção daqueles que possuem autoridade para orientarem sobre o funcionamento escolar.

Os colaboradores da DIPE registraram que houve melhor capacitação e adequação do perfil dos servidores às funções que exercem, uma vez que melhorou a administração destas, com isso, refletiu também na prestação de serviço oferecida aos usuários, principalmente a partir do projeto - **O Pessoal vai à Escola**, proposto pelo (a) gestor (a) de pessoal do órgão.

O referido projeto visou a aproximar a DIPE das escolas, através de visitas periódicas, orientando melhor os responsáveis pelos diversos assuntos da área, com o intuito de regularizar as pendências existentes na vida funcional de todos os servidores daquela escola visitada, bem como manter atualizado os seus dados, reduzindo, com isso, o passivo de processos em andamento na Regional de Ensino de Ubá .

Perguntados se existe um ambiente agradável para o trabalho, apenas um número mínimo de colaboradores, ou seja, 2% responderam que desconhecem mudanças na gestão de pessoal da SRE/Ubá, tendo em vista que: “Nós fazemos o ambiente de trabalho, sem depender da hierarquia superior que pouco ou nada se preocupa com o fator humano” (COLABORADOR “20”, 2013).

Entretanto, houve uma predominância de 98% dos respondentes que entenderam haver disponibilidade para dúvidas, cordialidade, o ambiente é muito agradável, demonstrado pelo trabalho cooperativo, amigo e solidário da equipe. Com organização e direcionamento, tudo se torna mais tranquilo. Há receptividade e retorno das dificuldades apresentadas à Regional. O clima é de gestão democrática, com servidores comprometidos com o trabalho, além de parcerias. Foi possível perceber que os funcionários se respeitam e colaboram entre si.

Pessoas satisfeitas com o seu trabalho refletem positivamente em todo o ambiente institucional, inclusive externamente, uma vez que estas deixam de ser consideradas simples peças ou insumos da instituição e passam a ser valorizadas como merecem.

#### 2.3.1.6 Relacionamento de trabalho com os colegas

Pode-se considerar que a insatisfação, de modo geral, é algo natural do ser humano. Ao passo que pessoas felizes tendem a produzir melhor e transformarem a boa energia que as circundam em prol de bons resultados para a instituição. O bom relacionamento com os colegas permite implementar uma filosofia de trabalho baseada na valorização dos indivíduos.

Questionados a respeito do relacionamento com os demais colegas de trabalho, a partir da nova estrutura, ter melhorado ou não, 74 % (setenta e quatro por cento) responderam que sim, enquanto que 26 % (vinte e seis por cento) informaram que não. Os motivos foram os mais diversos, a saber: “Atualmente, o relacionamento está muito bom, tendo em vista a troca de experiências, vivenciando um pouco de tudo que acontece diariamente dentro da escola” (COLABORADOR “21”, 2013); “Há um ambiente de confiabilidade e respeito, portanto, há maior integração” (COLABORADOR “22”, 2013). Identificou-se que o aprender faz do funcionário uma pessoa mais segura e tranqüila, com isso, existe maior troca de ideias entre os funcionários da casa, uma vez que, ao trabalhar com maior informação e apoio, pode se relacionar melhor e o trâmite das ações se tornam mais coesas.

Logo, chama-nos a atenção o que pensam Oliveira e Tamayo, a respeito da confiança no âmbito organizacional, os quais afirmam que:

Se no âmbito das relações interpessoais e íntimas, a confiança já se construía foco de interesse de estudiosos, no âmbito das organizações, tanto as mudanças sociais e econômicas quanto os avanços tecnológicos, provocaram modificações que estimularam a ampliação das investigações em torno do tema. Desse modo, conhecer como se estrutura uma relação de confiança no contexto organizacional passou a ser essencial, visto que contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho (OLIVEIRA & TAMAYO, 2008, p. 99).

Portanto, há maior segurança para exercer as funções, tendo em vista a melhora nas condições de trabalho. O sucesso disso tudo foi devido à maior aproximação e confiança, uma vez que trabalham agora de forma mais cooperativa. Enfim, embora algumas vezes as relações interpessoais sejam permeadas de conflitos, ainda assim, a convivência entre os servidores ocorre de forma respeitosa.

Já os demais funcionários que informaram não ter havido alteração no relacionamento entre os colegas, justificaram que: independentemente da nova estrutura, o relacionamento já era bom. Outros disseram que desconhecem mudanças na gestão de pessoal da DIPE, tendo em vista que a nova estrutura em nada influenciou na atividade profissional/pessoal, ou seja, como dito, foi apenas uma mudança burocrática.

#### 2.3.1.7 Nível de satisfação com a liderança da DIPE

Uma outra questão importante que foi analisada, relacionou-se à liderança atual da DIPE. O olhar do Órgão Central sobre todas as SREs relata que, embora tenha sido criada há pouco tempo, verificou-se a evolução e a construção da DIPE nas Regionais, com uma melhor divisão de tarefas e especialização dos gestores em suas respectivas áreas. A tendência, com a consolidação da nova estrutura, é que os benefícios sejam ainda maiores a longo prazo.

Percebeu-se, com isso, que todos demonstram atenção e presteza no atendimento às solicitações. A partir daí, dentre os resultados apresentados, a grande maioria ou 98% dos respondentes disseram, comumente, que a DIPE tem uma boa e competente liderança, porém marcada por uma certa rigidez e

inflexibilidade. Logo, identificou-se que 56% (cinquenta e seis por cento) disseram que estão satisfeitos com a nova liderança, ao passo que 42% (quarenta e dois por cento) informaram estar muito satisfeitos.

Justificando as opiniões divulgadas, temos: “A DIPE possui uma liderança muito competente e desafiadora, desse modo, torna-se melhor capacitada, interessada e comprometida com o bem-estar do serviço público” (COLABORADOR “23”, 2013); “Existem pessoas muito dinâmicas e também uma liderança que transmite segurança” (COLABORADOR “24”, 2013).

Notou-se que a nova diretoria fornece suporte para a tomada de decisão por parte dos colaboradores, onde toda a equipe encontra-se bem orientada, trabalhando de acordo com as orientações recebidas pelos demais órgãos, como a própria SEE, a SEPLAG e a CGE.

Este resultado positivo em relação à liderança da DIPE encontra-se alinhado ao conceito adotado pelo DGAP - Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal da Administração Pública de Portugal sobre as competências individuais:

Conjuntos de comportamentos que o indivíduo manifesta no exercício da sua atividade profissional, e que garantem um desempenho de sucesso. Tais comportamentos são observáveis e mensuráveis tornando possível uma avaliação mais objetiva e adaptada à realidade da função, com maior valor preditivo do sucesso do indivíduo no desempenho (DGAP, 2006, p. 25).

Desse modo, as pessoas veem integridade, presteza e boa vontade em solucionar os problemas ocorridos, dentro das possibilidades permitidas pelo sistema. Um colaborador enfatizou que “A liderança é muito boa, porém, precisa melhorar a sua presença nas escolas, aproximando-se dos funcionários” (COLABORADOR “25”, 2013). Cabe destacar que alguns também disseram que a liderança é acessível, delega atribuições ao servidor, dá autonomia para que possam responder pelas atribuições a ele delegadas.

Em contrapartida, deve-se levar em consideração que apenas 2% (dois por cento) declararam que se encontram muito insatisfeitos com a liderança na atual estrutura. Logo, alguns disseram que ainda falta visão estratégica nesta nova liderança e, por se tratar de cargo de confiança, a prioridade da diretoria é

atender os desígnios do Órgão Central e não às necessidades prementes da SRE, além de ser muito inflexível, conforme destacado a seguir: “De maneira geral, não apenas com relação à diretoria, mas à maioria das lideranças, o que desagrada é a visão extremamente legalista das situações que, muitas vezes, penaliza o usuário pelos serviços prestados” (COLABORADOR “26”, 2013). Este mesmo pensamento foi complementado pela opinião de um dos pesquisados, o qual relatou que mesmo havendo mudanças na forma, o conteúdo não se altera, ou seja, “Enquanto o recurso humano for tratado como máquina, não haverá perspectiva de implementação de uma cultura organizacional estruturada no motivacional e na salubridade funcional” (COLABORADOR “27”, 2013).

Uma liderança como a da DIPE, deve-se preocupar em propiciar condições efetivas de aprendizado em toda a instituição, de modo que os colaboradores tenham condições de trabalhar coletivamente em equipe, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas pactuadas a partir da nova estrutura, tendo em vista que é fundamental que o órgão preste um serviço qualificado ao público que o procura. Para isso ser possível, o Diretor de Pessoal deve visar à valorização e o desenvolvimento de todos na organização e, principalmente, incentivar sua equipe a descobrir o que é necessário fazer para dar um passo a diante. Cabe ressaltar que o papel do gestor não é apenas atender o que determinam os documentos oficiais, as decisões, os prazos para desenvolvimento dos trabalhos. Ele precisa emitir opiniões e sugerir medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos educacionais, o sucesso de sua diretoria, além de exercer com competência sua liderança administrativa.

#### 2.3.1.8 Perspectivas de crescimento no órgão/entidade

Quando perguntados a respeito da perspectiva de crescimento dentro da instituição/área de pessoal, 57% (cinquenta e sete por cento) disseram que sim, ou seja, enxergam possibilidades de serem valorizados dentro do órgão. Em contrapartida, 43% (quarenta e três por cento) disseram que não. Sob a óptica da SEE, entende-se que por ser uma diretoria nova, percebe-se o

avanço das ações de atendimento ao servidor. É claro que se deve sempre continuar buscando o aperfeiçoamento das atividades.

De modo geral, muitos opinaram dizendo que as pessoas devem sempre melhorar, por intermédio de treinamentos e cursos oferecidos pelo órgão, com a oportunidade de novos aprendizados, tendo em vista que as perspectivas são também de crescimento pessoal, é o que consta neste relato, “É preciso perceber e valorizar as pessoas como seres humanos e não como máquinas que servem apenas para cumprir as metas propostas pelo governo” (COLABORADOR “28”, 2013).

Vale dizer que o crescimento depende da maneira como posicionam-se ante as funções assumidas. É possível dizer que, através do crescimento da DIPE, com certeza toda a instituição se desenvolve, principalmente com capacitação dos funcionários, bem como com as informações recebidas de modo adequado, além de materiais consultivos constando instruções operacionais da área enviados às unidades escolares, com o intuito de se manterem atualizadas. O resultado disso tenderá a ser de melhorias permanentes na área educacional.

Já outros funcionários ou 43% deles demonstraram que não há perspectivas de progressão dentro da instituição/área de pessoal, tendo em vista que as oportunidades são limitadas, ou seja, eles acreditam que podem crescer como profissionais, mas o Estado não oferece possibilidades de crescimento para isso, no tocante a cargos mais elevados, conforme citado por um dos colaboradores, “Ainda podemos melhorar o profissionalismo da SRE, mas, por enquanto, o que se vê é uma desmotivação de alguns funcionários por causa da má distribuição de gratificações” (COLABORADOR “29”, 2013).

Percebeu-se que o governo não apoia no sentido financeiro e nem educacional. Um colaborador da DIPE registrou que:

A estrutura da SRE/Ubá – SEE/MG não foi construída para o crescimento do servidor, antes é construída para servir aos desígnios políticos eleitoreiros. Logo, acredita-se que os critérios políticos são superiores aos profissionais (COLABORADOR “30”, 2013).

Já o Colaborador “31” enfatizou: “Não percebo perspectivas de progressão dentro da instituição/diretoria, pois, o único meio de progredir seria

através de cargos em comissão, que são cargos de confiança e, na maioria das vezes, são indicados politicamente” (COLABORADOR “31”, 2013).

Ao considerar todo o exposto, a figura 8 procura demonstrar a importância de se ter boas perspectivas de crescimento profissional no ambiente de trabalho. Logo, deve-se atentar à maneira pela qual se conduz o crescimento profissional deste colaborador, ou seja, deve-se dar início pelo desenvolvimento de suas habilidades, conseqüentemente, esse crescimento o conduzirá à motivação, a qual poderá ser considerada a mola propulsora do crescimento das pessoas nas instituições. É o que poder-se-á verificar nesta figura, a qual nos mostra a evolução pertinente às etapas de crescimento profissional de um funcionário em seu setor de trabalho:

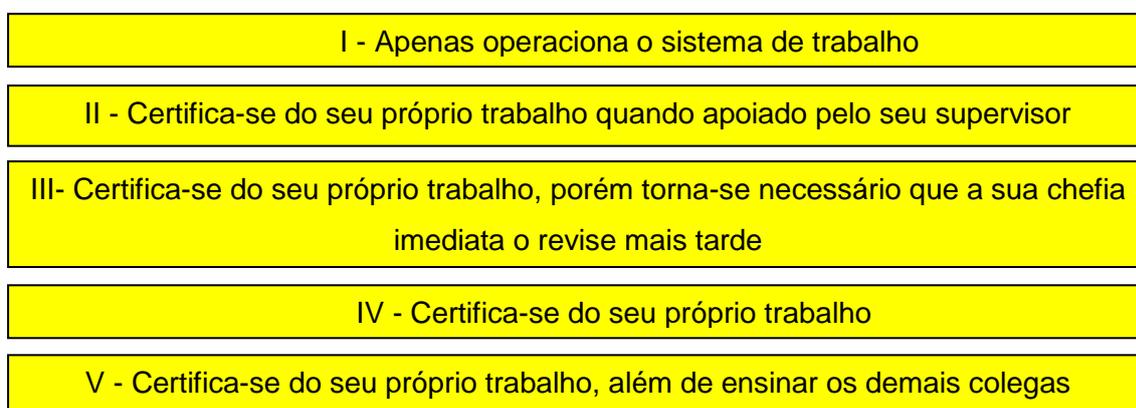


Figura 8: Desenvolvimento do ser humano na instituição

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados retirados da apostila “Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público” (BRASÍLIA, 2010, p. 14)

Conforme apresentado, ao dar início às suas atividades na organização, o funcionário somente opera o sistema de trabalho, deixando de saber o que é correto ou o que não é. Com alguns meses de experiência, ele passa a ter uma melhor percepção de suas atividades, sendo possível certifi-cá-lo conjuntamente com o seu supervisor. A partir daí, através de algum conhecimento adquirido por intermédio de sua chefia imediata, ele já realiza suas inspeções sozinho, porém torna-se necessário que o supervisor verifique mais tarde se não ocorreram equívocos. Na próxima etapa, por já ter adquirido uma prática suficientemente adequada, ele próprio realiza a sua tarefa, sem a inspeção de seu chefe. E para finalizar, o funcionário alcança o nível de crescimento desejado, pelo qual torna-se possível também ensinar os demais

colegas de profissão, ou seja, a partir daí, ele implementa condições para ocupar o cargo de supervisor daquele setor.

Conclui-se que a implementação da DIPE e a descentralização das funções trouxe maior eficácia no atendimento às necessidades das escolas, embora os respondentes consideraram também que há muito a ser melhorado. Relacionado a isso, é o que preceitua Mintzberg:

Os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização: seu tamanho, idade, tipo de ambiente em que funciona, sistema técnico que utiliza e assim por diante (MINTZBERG, 2009, p.13).

A união das Diretorias (DAFI, DIPE e DIRE), a autonomia dada a cada servidor, o acolhimento, a presteza dos colaboradores que atuam em todas as instâncias, tudo isso pode ser considerado um progresso eminente, tendo em vista que trouxe um respaldo a mais para o desenvolvimento da área de pessoal, com maior eficácia dos serviços prestados, ou seja, um atendimento eficiente, acolhedor, harmonioso e moderno. Hoje, existe maior interatividade entre os setores, segundo os que compoem a DIPE.

#### 2.3.1.9 O que pensam os colaboradores da Diretoria de Pessoal/divisão de Gestão de Pessoal?

A entrevista com roteiro semiestruturado consta no Apêndice 1, ao final deste trabalho, sendo esta considerada como um processo de interação social, a qual ocorreu face a face entre o autor deste trabalho e os entrevistados, responsáveis pela Diretoria de Pessoal e demais colaboradores que atuam na divisão de Gestão de Pessoal da SRE/Ubá.

Dentre os entrevistados, alguns comentários chamou-nos a atenção, sendo estes também passíveis de destaque. É o caso do (a) Entrevistado (a) nº 01, Bacharel (a) em Ciências da Computação, com Especialização em Tecnologias Aplicadas à Educação, o (a) qual é funcionário (a) efetivo (a) desde o ano de 2007. Encontra-se há mais de 6 (seis) anos no órgão, e já possui 2 (dois) anos de experiência na área de pessoal. Informou não conhecer o Decreto nº 45.536, de 27/01/2011, porém, subjetivamente, tem conhecimento

a respeito das finalidades e competências da área de pessoal. Alegou ter pouco contato com o Órgão Central, logo, não soube opinar a respeito da estrutura da SEE até o ano de 2010. Já em relação à nova estrutura, tanto em relação às SREs quanto à SRE/Ubá, informou que estes órgãos ficaram melhor delineados.

Percebeu que após a implementação da nova estrutura, as SREs ficaram “meio perdidas”. O que não aconteceu em Ubá, pois as mudanças foram assimiladas da maneira proposta pela SEE. Cabe ressaltar também que o órgão já se encontrava organizado em detrimento às demais Superintendências Regionais de Ensino. Observou-se que faltou melhor comunicação entre as SREs, portanto, deveria existir uma “política de boa vizinhança”, de forma que uma Regional pudesse aprender com a outra o seu sucesso, bem como suas frustrações. Isso ajudaria a alcançar com precisão os objetivos propostos pelo Estado. A partir daí, percebeu-se que a SRE/Ubá ficou melhor organizada, após a implantação do que preconizava o Decreto nº 45.536.

Diante de todo o exposto, concordou que esta mudança proporcionou bons resultados para o órgão, conforme enfatizado:

Percebi que da mesma forma que a parte educacional visa ao desenvolvimento do aluno, a área de pessoal visa à vida funcional do servidor. Logo, necessita-se de uma melhor organização, para visualizar os problemas, com o intuito de traçar estratégias para se buscar soluções adequadas, cuja finalidade única é evitar pendências na vida funcional dos funcionários. As mudanças são necessárias com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho, bem como aperfeiçoar seus métodos para que a instituição consiga atingir o esperado (ENTREVISTADO “01”, 2013).

O (a) Entrevistado (a) nº 6 também relatou fatos que chamou-nos a atenção. Sua formação acadêmica é Licenciatura Plena em Matemática, com Especialização também no mesmo conteúdo. É funcionário (a) efetivo (a) e já trabalha na SRE há mais de 11 (onze) anos, com experiência na Diretoria Educacional e na Assessoria de Gabinete do órgão. Logo após, passou a integrar a nova equipe da DIPE, computando 3 (três) anos de efetivo exercício na referida área, especificamente na divisão de Gestão de Pessoal.

O critério utilizado para a escolha do cargo que ocupa foi o conhecimento da legislação de pessoal, tendo em vista que na Diretoria Educacional já exercia algumas funções pertinentes à área de recursos humanos. Alegou conhecer o decreto, bem como as finalidades e competências da DIPE. A respeito da estrutura antiga da SEE justificou que era muito sobrecarregada dificultando na prestação de serviço de qualidade aos usuários do sistema.

Após o decreto, a nova estrutura ficou melhor organizada, as responsabilidades foram divididas, portanto, tudo ficou melhor. Entendeu que a divisão foi necessária para melhoria da qualidade, agilidade e eficiência nos serviços prestados.

Perguntado (a) a respeito das SREs após o decreto, respondeu que algumas Superintendências ainda têm dificuldades de implementar a nova estrutura. Muitas vezes devido à estrutura física, falta de recursos humanos e/ou falta de entendimentos das normas institucionais. Já na SRE/Ubá, após o decreto, observou que os serviços prestados aos seus usuários melhorou. Percebeu que os processos encontra-se bem definidos e padronizados.

Conclui que a nova estrutura proporcionou melhor definição e padronização dos processos, conforme já comentado. Na DIPE ocorreu um realinhamento estratégico com o objetivo de instrumentalizar as execuções das rotinas de gestão de recursos humanos.

Como sugestão a respeito dessa nova estrutura, em nível Regional, considera que: “O setor de Pagamento deveria se tornar também uma divisão na Diretoria de Pessoal, assim como é a divisão de Gestão de Pessoal e a divisão de Direitos e Vantagens” (ENTREVISTADO “06”, 2013).

Já o (a) Entrevistado (a) nº 07, Bacharel (a) em Direito, com Especialização em Direito Fiscal, o (a) qual é funcionário (a) efetivo (a) desde o ano de 2013, isto é, encontra-se há apenas 12 meses no órgão, com experiência também na área de pessoal. Informou não conhecer o Decreto nº 45.536, de 27/01/2011, porém, no geral, tem uma noção do que se trata, uma vez que está em constante atualização a respeito do que acontece na administração pública estadual.

Alegou ter pouco contato com a SEE, logo, não soube opinar a respeito desta antiga estrutura, mas apenas subjetivamente. Já em relação à nova estrutura, informou que acredita ter promovido progressos, visando a entregar um serviço público de melhor qualidade. Atualmente, segundo ele, as diretorias possuem menos sobrecarga de atribuições (ENTREVISTADO “07”, 2013).

Ele considera que a implementação da DIPE foi muito proveitosa com este desmembramento, tendo em vista que o intuito foi o de melhorar a qualidade do serviço público, bem como o desempenho de cada servidor na função, além de tornar a hierarquia melhor delineada através da descentralização das tarefas entre os setores.

Percebeu também que com orientações atualizadas, com práticas menos defasadas, tende-se a estar alinhados com as melhores práticas administrativas, ou seja, segundo ele, “Você estará entregando aquele serviço público que aquele governo almeja entregar naquele momento” (ENTREVISTADO “07”, 2013).

O entrevistado observou que sempre é possível melhorar a partir das mudanças, uma vez que a administração pública é muito legalista. Logo, a SRE/Ubá é carente de uma Assessoria Jurídica, a qual considera muito importante para atender às demandas do cotidiano. Considera extremamente necessário ter uma Assessoria Jurídica constituída e formalizada, visando a dar apoio a cada setor de forma que tenha condições de fazer cumprir as legislações da melhor maneira possível, principalmente, deve-se considerar que legislações surgem a todo o instante.

Vale mencionar que na SRE/Ubá, a Assessoria Jurídica existente opera de modo informal, conforme demonstrado na figura 3 – O organograma da SRE/Ubá a partir do ano de 2011. A proposta seria uma alteração na estrutura orgânica da SEE, de forma a contemplar todas as 47 (quarenta e sete) SREs com uma consultoria jurídica institucionalizada e formalizada através de concurso público. Não sendo possível, pode-se deixar a critério do gestor de pessoal a composição de um núcleo, formado por profissionais da área do Direito, visando a suprir as demandas existentes no órgão.

Esta sugestão vale para a esfera estadual também, em específico para as demais SREs, pois “Toda a instituição governamental precisa ter uma

Assessoria Jurídica, uma vez que sem ela, poderá incorrer na perda de qualidade no serviço prestado” (ENTREVISTADO “07”, 2013). Cabe ressaltar que ela é importante para o órgão, mesmo atuando de modo informal, objetivando tomar decisões amparadas nas legislações vigentes.

E para finalizar, o (a) Entrevistado (a) nº 09, possui Licenciatura Plena em Matemática, com Especialização em Matemática, o (a) qual é funcionário (a) efetivo (a) há mais 15 anos, e sempre trabalhou na área de pessoal. Logo, detem uma vasta experiência destes setores que compõem a DIPE atualmente, inclusive pertinente às legislações e normas que regem cada departamento.

Ele (a) entendeu que o reflexo da implementação da DIPE foi muito positivo para o Órgão Central, pois eles não tinham um *feedback* necessário, um retorno com uma qualidade melhor. Logo, a criação da área de pessoal foi para resolver esse problema, visando a que o serviço seguisse de forma tranquila.

O (a) entrevistado (a) considerou que todos os colaboradores, de todas as SREs encararam de forma positiva, no primeiro momento, entretanto, depois houve muita resistência por parte de algumas SREs, o que não foi o caso da SRE/Ubá, tendo em vista que encarou de forma tranquila esta nova divisão. Vale mencionar que ele (a) não tem dúvidas a respeito do avanço que foi a implementação da DIPE, pois ela veio para contribuir na melhoria da qualidade dos serviços prestados às 22 (vinte e duas) cidades que procuram o órgão. A partir disso, segundo ele (a):

O Gestor de Pessoal consegue ter melhores condições para executar os trabalhos e pode dar mais atenção aos funcionários, às unidades escolares e aos usuários do sistema também. As ações governamentais podem ser melhor administradas (ENTREVISTADO “09”, 2013).

Em nível regional, o (a) entrevistado (a) notou que existem SREs que precisam melhorar a situação de acúmulo de trabalhos, conhecido como “passivo existente”. Infelizmente, isso ainda não foi superado em algumas Regionais. Um dos motivos, pode ser a resistência à implementação da nova estrutura. Ele (a) entende que essas SREs podem resolver essa situação através do diálogo e também cumprindo a Nota Técnica de 2011, a qual discrimina as atribuições e competências de cada setor e de cada diretoria. Em

outras palavras, colocando cada servidor no seu devido lugar, logo, isso vai melhorar e muito o trabalho (ENTREVISTADO “09”, 2013).

Visando a contribuir para a prestação de serviço de qualidade no órgão, o (a) entrevistado (a) considera necessário promover estudos quinzenais, com materiais relacionados à área de pessoal. O objetivo seria integrar melhor os setores, tendo em vista que ninguém sabe de tudo a respeito da área de pessoal, conforme enfatizado: “Cada um sabe um pouco, e isso não é suficiente, pois já foi constatado com base em reclamações dos próprios funcionários, que estes são carentes de informação sobre a sua vida funcional” (ENTREVISTADO “09”, 2013). Portanto, a DIPE necessita levar todas as informações necessárias à escola, de forma a orientar cada servidor, esclarecendo suas dúvidas, contribuindo, desse modo, para o bem-estar de cada um e o progresso da administração pública. Para isso se tornar realidade, torna-se necessário capacitar, primeiramente, os colaboradores que compõem a atual diretoria.

Cabe ressaltar que os demais entrevistados tiveram a mesma linha de pensamentos e opiniões apresentadas pelos Entrevistados (as) de nºs. 01, 06, 07 e 09, tornando-se, assim, desnecessário seus eventuais registros.

## **2.4 Discussão dos resultados**

Conforme já exposto, esta pesquisa busca informar ao leitor sobre um tema em voga na administração pública contemporânea, que é a valorização das pessoas no setor público, conforme enfatizam: Chiavenato (1999; 2004); Bergue (2010) e Tachizawa, Paradela e Mello (2010). Com base nos dados coletados, visualizou-se que a excelência na Gestão de Pessoas é a chave para minorizar os conflitos e superar os desafios que cotidianamente aparecem na vida institucional do órgão.

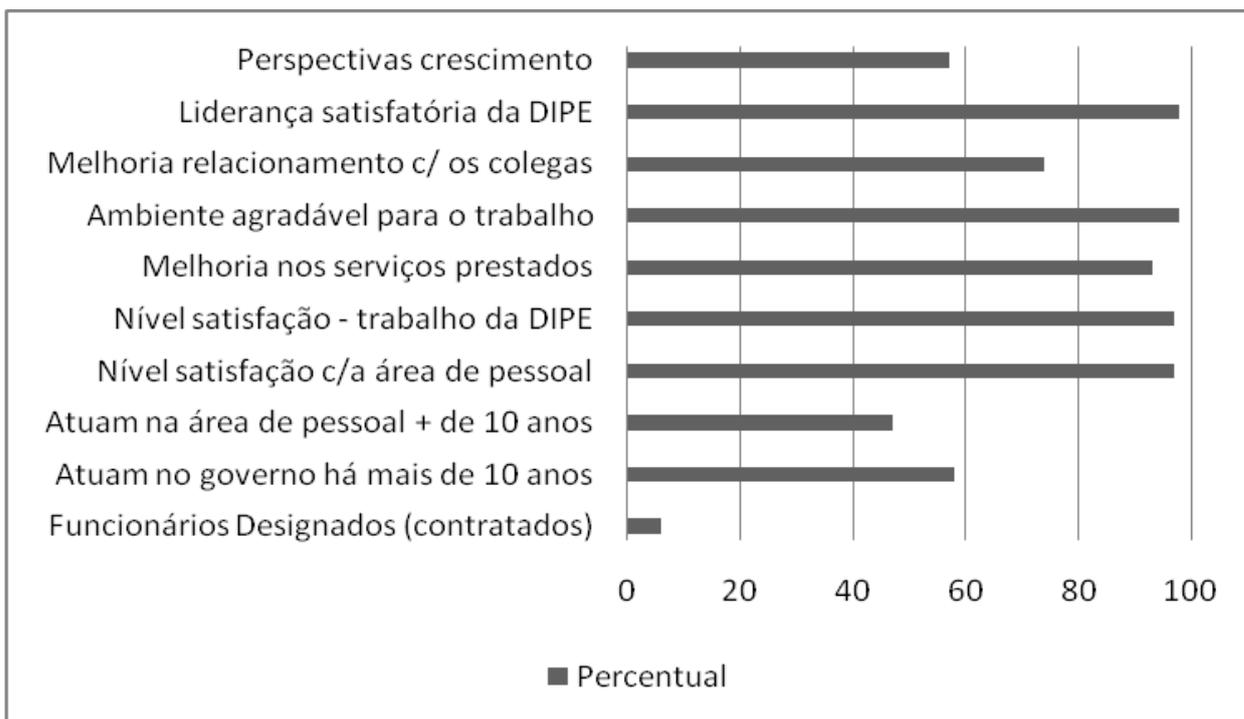
A partir dos resultados apresentados, o gráfico 3 traz uma síntese do que foi coletado no decorrer da investigação, com o objetivo de melhor visualizar os resultados alcançados a partir da implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá.

Conforme já explicitado, os que responderam ao questionário, totalizaram um número de 69 (sessenta e nove) colaboradores, logo, pode-se verificar que: apenas 4 (quatro) pessoas ou 6% são contratadas no órgão, ou seja, o *turnover* é baixo; 40 (quarenta) funcionários ou 58% trabalham há mais de 10 anos para o governo mineiro, sendo 24 (vinte e quatro) ou 47% na área de pessoal.

O nível de satisfação com a área de pessoal, bem como o trabalho que ela executa é alto, ou seja, ambos atingem um percentual de 97%. A qualidade dos serviços prestados também melhorou muito, tendo em vista que a grande maioria concordou, isto é, cerca de 64 (sessenta e quatro) colaboradores ou 93%.

Além disso, houve uma melhoria no ambiente de trabalho, tornando-o agradável, segundo a opinião de 68 (sessenta e oito) pessoas ou 98%. Com isso, o relacionamento com os colegas também melhorou, pois 51 (cinquenta e um) colaboradores ou 74% opinaram favoravelmente. No que diz respeito à liderança da DIPE, na SRE/Ubá, também foi bem aceita por quase todos, isto é, alcançou um percentual de 98%. E, para finalizar, cerca de 37 (trinta e sete) pessoas ou 57% disseram que enxergam perspectivas de progressão/crescimento dentro da Instituição/Diretoria de Pessoal.

Gráfico 3 – Percentual dos dados obtidos na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Com o intuito de ajudar na melhoria da qualidade dos serviços prestados e também nos processos de mudanças que ocorrem no interior dos órgãos, percebeu-se que a Educação podruz melhores condições de se desenvolver os trabalhos, além de ser uma parceira estratégica, tendo em vista que os métodos de gestão, bem como os equipamentos estão em constante evolução. Portanto, ela é fundamental em uma gestão cuja evolução ocorre de forma impressionante.

São inúmeros os desafios que os gestores se deparam no mundo contemporâneo. Dentre os principais, pode-se destacar: o fortalecimento de relações democráticas na formação em serviço, ou seja, isso é muito comum na teoria, mas pouco aplicado na prática. O diretor de linha precisa também criar condições para que todos se sintam envolvidos e responsáveis pelo sucesso do processo de mudanças e cada um tomar conhecimento, de forma clara e responsável, sobre o seu novo papel na instituição, pois a partir daí, as coisas fluirão com tranquilidade e o clima organizacional ficará propenso a contribuir para o sucesso do processo educativo.

Sendo assim, cabe ao diretor de linha, entender que a eficiência em um órgão público está atrelada à forma de se utilizar corretamente os recursos que

possui, preocupando-se com os seus métodos e técnicas. Já a eficácia é a capacidade dos indivíduos, bem como das organizações atingirem suas metas, enquanto que a efetividade busca responder às demandas e exigências da sociedade como um todo, conforme o que preconiza Falcão Filho (1997).

Há 19 anos deu-se início ao novo modelo de gestão pública, por intermédio da reforma gerencial do Estado, aprovada pelo Congresso Nacional, sob a justificativa de que a maioria dos serviços públicos disponibilizados à população era considerado como ineficaz. Percebeu-se que o objetivo maior era desburocratizar, flexibilizar em termos de estrutura, além de primar por maior e melhor eficiência, bem como eficácia na prestação de serviço público, tornando-o cada vez mais dinâmico e qualificado (BOECKMANN e ANDRADE, 1999; PEREIRA, 2006, s/p.).

Cientes disso, os gestores públicos começaram a observar essas novas tendências e perceberam a forte influência dos elementos relacionados à cultura organizacional presentes na administração pública contemporânea, para, em seguida, entender melhor as oportunidades e fragilidades relacionadas à execução de um serviço público de qualidade que deve ser prestado aos usuários que procuram os órgãos públicos, tendo como objeto propor alternativas na busca de bons resultados organizacionais, pois um dos maiores objetivos está em prover serviços coerentes com as demandas requeridas pela população.

Para um melhor entendimento, torna-se importante mencionar o que enfatizam Fleury e Fischer:

Entende-se por cultura organizacional, como um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, capacidade do indivíduo se adaptar à organização. Esse conjunto manifestado através de mitos, rituais, histórias entre outros, orienta os indivíduos de uma organização na forma de agir, pensar e tomar decisões, formando uma cultura própria. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Além do seu significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre (FLEURY e FISCHER, 1989; PIRES e MACÊDO, 2006, s/p.).

A partir daí, a coleta de dados suscitou abstrair algumas informações consideradas relevantes para a proposição de medidas, as quais servirão de

base para a sustentação de um PAE, a ser elaborado no próximo capítulo, como sendo imprescindível à promoção de uma administração pública melhor ajustável às condições que a sociedade moderna contempla, em específico, para a Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá.

Sintetizando os dados coletados nas entrevistas, observou-se que na opinião dos respondentes em relação à situação das SREs após o Decreto nº 45.536, notou-se que o início foi muito complicado devido à falta de pessoal que imperava naquele momento. A desvinculação da área de pessoal da Diretoria Administrativo/Financeira e, conseqüentemente, a criação de uma diretoria específica, veio a propiciar uma mobilidade no trabalho direto entre gestores e colaboradores, os quais são conhecedores das normas e legislações de pessoal, bem como dos setores subordinados a ela: Aposentadoria, Pagamento, Benefícios, dentre outros.

Conforme já exposto, nas 47 (quarenta e sete) SREs, as atividades estavam concentradas na DAFI, onde, em sua maioria, não havia conhecimento específico das demandas da área de pessoal, permitindo que os serviços acumulassem, e o resultado disso gerou um passivo de aposentadorias a serem publicadas; dados a serem atualizados no sistema de pagamento; atrasos na concessão de benefícios e outros mais.

Com a nova estrutura implementada em nível estadual, com o advento da Diretoria de Pessoal, tornou-se possível direcionar as ações, ao identificar servidores com perfil específico para atuar nos diversos setores de atendimento da área de pessoal. Desse modo, as ações passaram a ser focadas nos funcionários, ou seja, em tudo aquilo que diz respeito à sua vida funcional. Portanto, os serviços passaram a ser desenvolvidos tomando-se o cuidado de prestá-lo com qualidade e agilidade.

Cabe ressaltar também que a partir da criação da DIPE, houve uma melhor integração junto às demais SREs. Pois elas ficaram melhor delineadas, com uma diretoria desvinculada da outra, e isto foi positivo, tendo em vista que muitos profissionais consideravam inadequado ficarem todos os assuntos inseridos apenas na Diretoria de Administração e Finanças.

Outro fator importante identificado na pesquisa foi que a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, bem como suas Superintendências e

Diretorias vinculadas ao Órgão Central, passaram a atender em tempo hábil as demandas existentes na DIPE. Na medida do possível, consegue-se resolver as pendências juntamente à SEE.

Pode-se dizer, então, que a implementação da Diretoria de Pessoal nas Regionais trouxe melhorias consideráveis no que tange à consecução do trabalho desenvolvido na área administrativa, uma vez que distribuiu as atribuições entre os cargos assumidos pelo Diretor da DIPE e pelo Diretor da DAFI, de acordo com as especificidades de cada serviço. Com a nova estrutura, o cliente interno/externo sabe, diretamente, a qual diretoria recorrer.

É importante também relatar que a DIPE ainda está em processo de crescimento e construção, notou-se que ela ocupa uma posição estratégica e essencial dentro das SREs, pois um servidor cuja vida funcional é trabalhada corretamente, com todos os benefícios, movimentações, promoções e progressões atualizadas, refletirá positivamente sua atuação no pedagógico das escolas.

Já em relação aos questionários apresentados, chamou atenção o item pertinente à qualidade dos serviços prestados aos que procuram a diretoria. Os colaboradores informaram que a criação da DIPE implementou mudanças significativas na medida em que concentrou numa única área, todos os serviços relacionados à gestão de recursos humanos.

Segundo Hofstede (1994) e Matias-Pereira (2009), não há possibilidade da instituição alcançar eficiência, efetividade e eficácia na prestação de serviços, mantendo uma estrutura inflexível e rígida no sentido de não se adaptar às mudanças advindas da globalização, ou seja, do desenvolvimento tecnológico, social e econômico pertinente ao meio em que se encontra.

Atualmente, em sua maioria, os profissionais que compõem a Diretoria de Pessoal são qualificados e, conseqüentemente, isso torna possível a existência de uma coordenação dinâmica com os cidadãos que procuram a área de pessoal, ou seja, o público em geral ganhou com a descentralização.

Pires e Macêdo (2006) identificaram a existência de importantes traços culturais específicos das instituições públicas, os quais tendem a influenciar diretamente os resultados, a saber: burocracia exagerada, interferência política externa à instituição, autoritarismo centralizado, negação ao

empreendedorismo e, por fim, a descontinuidade da gestão, que proporciona reformas nos projetos em andamento, com consequentes conflitos de objetivos e de gestão nem sempre profissionalizados.

Os trabalhos desempenhados na DIPE tornaram-se ágeis e assertivos, uma vez que o pessoal detém maior autonomia para a execução das atividades, com isso, a qualidade dispensada nas tarefas ficou visível perante o público.

Ciente disso, vale destacar no próximo subtópico, alguns pontos considerados necessários para subsidiar o desenvolvimento do próximo capítulo, conforme já comentado. Sendo assim, faz-se necessário mencionar o que Tavares preconizou a respeito da cultura organizacional em uma instituição, visando a entender melhor o modo de pensar e agir dos gestores e colaboradores modernos:

Sendo assim, a cultura organizacional é composta por vários elementos como valores, normas, ritos, mitos, crenças, além da comunicação interpessoal dos membros da organização. E esses elementos são os responsáveis por transformar a maneira pela qual tanto os gestores quanto os servidores pensam, agem e sentem, consequentemente influenciando no desempenho da organização. Porém, os elementos que mais influenciam os membros e a própria organização é o que o gestor deve dar prioridade, aprofundando estudos para um melhor entendimento e conhecimento de como gerenciar esses elementos, assim chegando à maneira ideal de gerenciar a cultura organizacional (TAVARES, 1996, s/p.).

#### 2.4.1 Detaches da pesquisa

Considerou-se a necessidade de se observar os componentes de uma configuração organizacional, além de alguns tipos distintos de estruturas encontradas em determinados ambientes institucionais, conforme os modelos organizacionais (cinco configurações) preconizados por Mintzberg (2009), a saber: **núcleo operacional** – onde executam as atividades; **cúpula estratégica** – ambiente em que se formulam as estratégias contendo objetivos, missão e visão; **linha intermediária** – tem como função a coordenação contendo autoridade formal e cadeia de gerenciamento; **tecnoestrutura** contem analistas de métodos cuja função é a padronização e **assessoria de**

**apoio**, a qual funciona como suporte, com especialistas fora do fluxo de trabalho operacional, não necessariamente ligados à organização.

No tocante aos modelos organizacionais temos: **estrutura simples** – possui grande amplitude de controle na cúpula estratégica; **burocracia mecanizada** – sua estrutura administrativa e de apoio é muito elaborada, bem como nas grandes unidades operacionais, tendo uma linha intermediária para refletir a hierarquia de autoridade vertical; **burocracia profissional** – contém uma estrutura achatada, linha intermediária estreita, bem como uma assessoria de apoio muito elaborada; **forma divisionalizada** – possui uma pequena cúpula estratégica, tecnoestrutura pequena envolvida no design e na operação do sistema de controle de desempenho, além de um grupo maior de assessores de apoio e, para finalizar, tem a **adhocracia** – a qual contém uma estrutura de forma flexível em condições de se ajustar em ambientes com mudanças ágeis e com pouca formalização na tomada de decisões.

Um dos itens que mereceu atenção foi a respeito da estrutura anterior que predominava na SRE/Ubá até o ano de 2010. Dentre os resultados apresentados para esta questão, valeu mencionar que foi observada ausência de descentralização, além de uma estrutura deficitária, pois não havia uma coordenação prática dos processos e ações relacionados ao setor de pessoal. Predominava-se, assim, um grande distanciamento entre os departamentos, com conseqüente falta de entrosamento entre eles, o que provocava também um distanciamento nos setores pertencentes à mesma diretoria. Somados a isso, faltava suporte e melhor comunicação, além de funcionários capacitados para um melhor atendimento ao público. Houve reclamação também da necessidade de se intensificar a presença dos colaboradores da área de pessoal junto às escolas, objetivando maior aproximação da SRE com as unidades escolares.

Os relatos citados possuem traços de uma instituição cujo modelo aproxima-se ao de uma das cinco configurações denominada Burocracia Mecanizada, citada por Mintzberg (2009), conforme consta na figura 9. Ela vai ao encontro da estrutura que predominou na SRE/Ubá anterior ao Decreto nº 45.536/2011, pois existia no órgão, uma estrutura administrativa com assessorias interligadas ao núcleo operacional – cujas unidades vão

estreitando-se na linha intermediária, descrevendo a predominância de uma hierarquia com autoridade vertical.

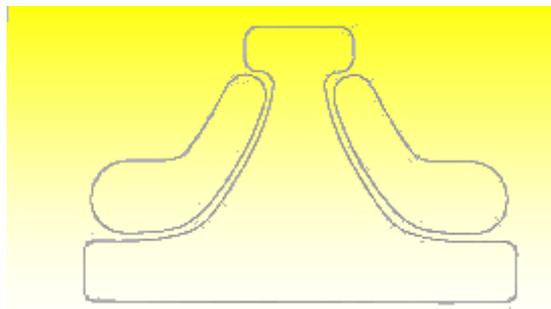


Figura 9: Burocracia Mecanizada

Fonte: Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações (MINTZBERG, 2009, p. 193)

Vale destacar o que preconiza Mintzberg,

[...] Muitos órgãos governamentais – como correios e a secretaria da Receita Federal – são burocráticos não apenas porque são responsáveis por suas ações perante o público. Todas as suas ações devem parecer justas, notadamente no tratamento dos clientes e na contratação e promoção de funcionários. Por isso, proliferam neles as regulamentações (MINTZBERG, 2009, p. 197).

Ao analisar a nova estrutura, considerou-se a existência de progresso, porém, referindo-se mais à questão organizacional dos setores, bem como maior dinamismo e harmonia entre os departamentos. Desse modo, entende-se que a nova diretoria promoveu um avanço promissor em termos estruturais, devido às demandas advindas dos próprios servidores que atuavam nestas áreas. Os funcionários também tiveram maiores oportunidades de participar de capacitações, tornando-se desnecessário procurar o órgão para o esclarecimento de dúvidas, sendo que estas passaram a ser sanadas por intermédio das TICs, como por exemplo, o sítio eletrônico implantado na SRE/Ubá.

Outro ponto relevante foi identificar a existência de algum impacto desta nova estrutura organizacional no órgão. Sendo assim, para os que já atuavam na área administrativa e, logo a seguir, passaram a compor a nova diretoria,

visionaram que isso impactou de forma positiva na SRE, pois os trabalhos ficaram bem divididos. Isso refletiu inclusive para o setor de NTE que também passou a compor a DIPE neste órgão. Os membros que o compõe perceberam uma melhora no desenvolvimento dos trabalhos, sob a alegação de uma consistente adequação ao espaço físico, bem como maior amparo disponibilizado pela chefia aos seus colaboradores.

Foi possível identificar um alto nível de satisfação entre os funcionários que estão trabalhando com a DIPE, uma vez que os trabalhos apresentam resultados palpáveis devido ao apoio da Diretoria de Pessoal, ou seja, o desmembramento das áreas trouxe ordem à Regional e a informação passou a ser socializada. Logo, é possível dizer que, quanto melhor assessorados e orientados estiverem, aumenta-se a probabilidade de desenvolver um trabalho confiante e de maior credibilidade, uma vez que se tem maior respaldo para executar o serviço.

O trabalho que a DIPE vem oferecendo ao público em geral passou a ser visível, criando boas expectativas nas pessoas. Comentou-se a existência de transparência, firmeza e fundamentação legal sustentando as decisões e orientações repassadas, permitindo, desse modo, maior crescimento profissional dos colaboradores, além de se considerarem importantes, uma vez que se sentem úteis ao ajudar os demais funcionários no entendimento de sua vida funcional.

A nova estrutura teve o intuito de melhorar a qualidade do serviço público mineiro, logo, isso pode ser constatado nos relatos entre os pesquisados. Estes observaram a satisfação das pessoas diante do novo atendimento, sendo que um fator importante que contribuiu para isso foi a informatização (sítio eletrônico da SRE) que permitiu ter acesso mais rápido a ela, podendo sanar dúvidas de forma imediata e com menor margem de erros, uma vez que o referido sítio possui informações pertinentes e necessárias à área de pessoal.

Mediante isso tudo, registrou-se que o ambiente de trabalho ficou agradável, podendo ser demonstrado através das atividades cooperativas da equipe, ou seja, eles percebem que trabalham unidos, visando a obter um bom resultado e sempre de forma amistosa, cordial, com bom humor e respeito pelo

trabalho do colega. Cabe ressaltar que as pessoas gostam do que fazem atualmente, uma vez que não há, por parte da chefia, um distanciamento da condição humana relativa a cada um.

Vinculado ao ambiente agradável, notou-se que o relacionamento entre os colegas melhorou, por ter diminuído o acúmulo de tarefas e, continuamente, os colaboradores são incentivados pela liderança para o enfrentamento dos novos paradigmas. Pode-se dizer que existe, hoje, uma maior troca de ideias entre os funcionários do órgão.

Não se pode deixar de destacar os resultados apresentados em relação à análise a respeito da liderança da DIPE, pois os respondentes relataram ser muito boa, apenas ressaltando que, às vezes, apresenta-se um pouco presa às formalidades existentes dentro dos órgãos públicos, carecendo, desse modo, de maior flexibilização, objetivando a obter melhores resultados.

Houve funcionários que perceberam perspectivas de crescimento/progressão na carreira, dentro da instituição, ou mesmo na diretoria, os quais enxergam uma abertura para os que se destacam em suas funções.

Conclui-se que ao analisar vários itens pertinentes à estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá, anterior e posteriormente ao Decreto Estadual nº 45.536/2011, é possível dizer que a “máquina” pública mineira caminha rumo à modernização, ao tornar descentralizadas as informações, com consequentes reflexos na prestação de serviço de qualidade perante o público educacional. É o que pode ser observado na figura 10, a qual também possui traços característicos de uma das cinco configurações denominada Burocracia Profissional, citada por Mintzberg (2009, p. 218), e que melhor se aproxima do novo modelo de estrutura organizacional implementada pela SEE nas Regionais de Ensino.

Nela, sua base é achatada, com uma linha intermediária estreita, porém com uma assessoria de apoio elaborada.

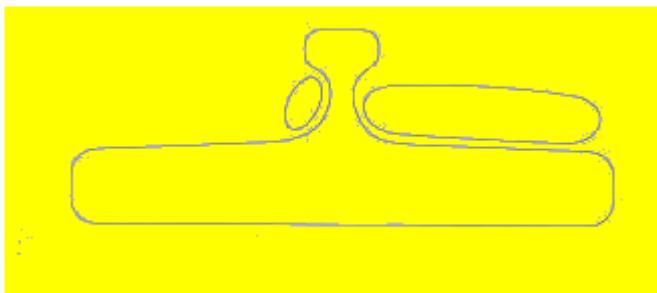


Figura 10: Burocracia Profissional  
 Fonte: Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações (MINTZBERG, 2009, p. 218)

O autor enfatiza que:

A mudança na Burocracia Profissional não decorre de novos administradores que assumem cargos para anunciar grandes reformas, nem da intenção das tecnoestruturas governamentais em manter os profissionais sob seu controle. Ao contrário, a mudança deve ser gradual, mediante processo lento de transformação dos profissionais – mudar quem pode entrar na profissão, o que aprendem nas escolas profissionais (normas, bem como habilidades e conhecimentos) e, após isso, quão dispostos estão para ampliar suas habilidades (MINTZBERG, 2009, p. 238).

O governo estadual mineiro, ao flexibilizar suas ações na organização pública, abriu-se a novas ideias, uma vez que percebeu as constantes reclamações dos usuários que utilizam o serviço público educacional. Estes merecem maior atenção, tendo em vista que possuem uma visão externa da organização, além dos funcionários por trabalharem nesta instituição, uma vez que conhecem também a maioria dos processos existentes neste ambiente.

Logo, ele tem procurado, gradativamente, valorizar seus profissionais, pois sabe que o servidor que se considera membro da instituição, sente-se importante, motivando-se a trabalhar de maneira eficiente e eficaz para alcançar as metas pactuadas no acordo de resultados mineiro.

#### 2.4.2 Os dados e a literatura

Ao considerar o que preconizam os autores da literatura pertinente à área de pessoal, dentre eles: Chiavenato (1999; 2004); Bergue (2010) e Tachizawa, Paradela e Mello (2010), percebeu-se que seus ideais encontram-se alinhados à nova gestão praticada na Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá,

pois consta na investigação que, anteriormente, apenas um gestor incumbia-se das duas áreas (DAFI e DIRE), o que não era considerado adequado para os envolvidos com o órgão. Com o advento da descentralização das funções, a DIPE ficou mais objetiva, permitindo maior segurança para executar os seus trabalhos, logo, um impacto positivo foi percebido em todas as áreas. Portanto, pode-se dizer que utilizou a teoria com a prática, uma vez que os relatos seguintes ratificam isso.

Identificou-se que o aumento das demandas pertinentes às atividades desempenhadas no órgão não mais permitia a prevalência do modelo de gestão praticado anteriormente. Com isso, a descentralização proporcionou em melhor preparo de pessoal, acarretando um atendimento prestado ao público bem dinâmico, conforme já comentado no subtópico anterior. Portanto, a implementação da Diretoria de Pessoal aliada à descentralização de suas funções, trouxe maior eficácia ao atendimento das necessidades requeridas pelas Escolas Estaduais.

Pode-se dizer também que o atual espaço físico contribuiu para um melhor direcionamento das ações traçadas. Desse modo, a nova estrutura governamental objetou um progresso para o órgão em questão, ao considerar a unificação dos trabalhos pertinentes à área de pessoal aliado ao perfil do novo gestor escolhido para ocupar o cargo de Diretor de Pessoal. Os critérios estabelecidos procuraram atender aos propósitos da política implementada, ou seja, encontraram-se coerentes às necessidades do cargo que atua. Tudo isso ajudou a reduzir o distanciamento existente entre os diretores das 73 (setenta e três) Escolas Estaduais, os coordenadores, bem como os funcionários em geral.

Percebeu-se também a disposição dos colaboradores em resolver e fazer o trabalho com competência e também de acordo com as legislações vigentes. Isso possibilitou maior organização e satisfação para com o desenvolvimento das tarefas, uma vez que, a partir do momento em que as informações fluem bem, o trabalho desenvolve-se melhor e com dinamismo. Logo, observou-se que a partir da nova estrutura, os colaboradores passaram a trabalhar melhor na DIPE.

Considerando o aumento de profissionais em condições de suprir as demandas no órgão, devido às novas nomeações, além das diversas capacitações promovidas pela nova diretoria, conjugado ao perfil adequado destes servidores às funções que passaram a exercer, os pesquisados informaram que se sentem amparados, pois isso ajuda a obter maior rendimento nas atribuições pertinentes ao setor de pessoal. Cabe ressaltar que a eficiência no trabalho muitas vezes depende de informação coesa, conhecimentos adequados, responsabilidade, além de intervenções necessárias e justas daquele que detém autoridade para orientar de forma eficaz os demais funcionários a respeito do funcionamento da área de pessoal. É o que pensam também os autores no assunto, citados nos outros subtópicos

Cabe mencionar que a existência de um ambiente agradável pode estar atrelada à percepção do envolvimento e empenho da equipe, somados a um clima organizacional favorável, tornando o ambiente equalizado, portanto agradável. Chiavenato também utiliza-se desses argumentos.

Justifica-se o motivo da nova liderança da DIPE ter sido bem aceita, por causa, primeiramente, da sua competência técnica, uma vez que o (a) gestor (a) domina as legislações e normas de pessoal. Procura, contudo, oferecer suporte aos departamentos, mantém-se imparcial na tomada de decisões, demonstra estar aberta ao diálogo e disponível para ajudar na resolução de problemas. Além disso, delega atribuições aos colaboradores, dando autonomia para que possam responder pelas atribuições a eles delegadas, ou seja, é comprometida com o bem-estar do serviço público em geral.

É possível depreender que a literatura da área de pessoal é muito enriquecedora e oferece condições para que os órgãos se mobilizem objetivando um crescimento alinhado às demandas da sociedade moderna. Isso só é possível quando há qualificação profissional, a qual ajuda a trazer benefícios para a instituição, fazendo com que o próprio funcionário se sinta valorizado dentro do ambiente em que trabalha, e esse sentimento de valorização vem a refletir positivamente no desempenho geral do órgão, além de satisfazer suas próprias necessidades básicas.

### 2.4.3 Desafios para a Diretoria de Pessoal

Ao considerar os resultados apresentados é necessário apontar os desafios para a estrutura organizacional da DIPE que ainda é recente, sendo assim, alguns colaboradores que responderam ao questionário, cerca de 9% (nove por cento), não observaram progresso eminente, justificando que a estrutura anterior não deixava nada a desejar, conforme pensamento de um deles, registrado a seguir: “Porque nós fazemos nosso ambiente de trabalho, independente da hierarquia superior que pouco ou nada se importa com o aspecto humano, mas tão somente com o cumprimento de metas” (COLABORADOR “32”, 2013).

Também não perceberam um progresso impactante, mas uma reorganização da distribuição dos setores de trabalho, com distribuição de tarefas específicas para o cumprimento de cada servidor. Identificaram, inclusive, a necessidade para o órgão de uma Diretoria de Tecnologia, sob a alegação das constantes demandas que as unidades escolares requerem da SRE/Ubá, em relação a treinamentos, capacitações, suporte técnico etc. Desse modo, não sentiram muita diferença na implementação da nova estrutura, portanto, sem impactos, uma vez que a anterior sempre foi excelente.

Consideraram que a gestão de pessoal deixa muito a desejar, justificando-se que a mudança se fez apenas na estrutura e não no relacionamento interpessoal. O que nos leva a concluir a possível existência de gargalos nos relacionamentos entre os demais colegas e a chefia, podendo acarretar, desse modo, em algum prejuízo no desempenho das tarefas.

O mesmo se dá em relação ao trabalho que a DIPE oferece ao público em geral. Identificou-se que muitos aprovam, embora, às vezes, percebem que nem todos os usuários do serviço prestado saem plenamente esclarecidos e satisfeitos com o atendimento realizado, bem como as informações prestadas. Entendem que existe um desconhecimento enorme por parte da SRE no que se refere ao cotidiano da escola. Percebe-se, então, a possibilidade de melhorar ainda mais o atendimento ao público dando a ele o que realmente necessita, sem deixar nada a desejar, uma vez que as opiniões não foram unânimes.

Um item relevante foi a análise pertinente à liderança da DIPE. Esta pequena parcela (9%) concluiu que ainda falta visão estratégica nesta liderança, por se tratar de cargo de confiança, pois a prioridade da diretoria é atender aos desígnios do Órgão Central e não às necessidades prementes dos funcionários. Enfatizaram também que a DIPE tem uma boa e competente liderança, porém marcada por certa rigidez e inflexibilidade. Destacaram ainda que, às vezes, alguns se sentem desagradados, tendo em vista a visão extremamente legalista das situações, que acaba penalizando o usuário que se utiliza dos serviços oferecidos pelo órgão.

Eles frizaram também que a estrutura da SRE/Ubá não foi construída para o crescimento, progressão do funcionário, mas para servir aos desígnios políticos eleitoreiros. Portanto, os critérios políticos são superiores aos profissionais, sendo estes deixados de lado. Logo, esta nova estrutura não permite que se tenham tais perspectivas, além do mais, o Estado não apoia o funcionalismo da SEE, tanto no sentido financeiro quanto no educacional.

Em outras palavras, segundo o relato de um dos colaboradores,

[...] muda-se a forma, mas a essência permanece a mesma. Enquanto o recurso humano for tratado como simples apêndice da máquina, não existirá perspectiva de implementação de uma cultura organizacional estruturada no motivacional e na salubridade funcional (COLABORADOR “33”, 2013).

Já o Colaborador “34” enfatizou que: “São necessárias muitas mudanças para se chegar a um ambiente motivador e satisfatório” (COLABORADOR “34”, 2013). Entende-se com isso que o gestor mineiro precisa perceber e valorizar as pessoas como seres humanos e não como máquinas que servem apenas para cumprir as metas pactuadas nos acordos de resultados firmados entre as instâncias governamentais. Ainda assim, acreditam também, que é possível melhorar o profissionalismo do órgão.

O que pode tentar explicar um pouco disso tudo que foi relatado neste subtópico está relacionado à cultura organizacional. Segundo Bergue (2010), em determinados órgãos governamentais ainda prevalece a inflexibilidade e a não aceitação de mudanças. Tendem, então, a não querer adaptar-se ao novo modelo de gestão pública.

Uma cultura organizacional tradicional permite às pessoas manterem-se resistentes às mudanças e seguir executando os trabalhos sempre do mesmo modo, uma vez que ela é capaz de influenciar diretamente os indivíduos na sua maneira de pensar e executar suas ações. Logo, a chave para solucionar esta questão encontra-se nas pessoas, as quais não devem se permitir continuar sendo influenciadas pela cultura organizacional antiga, uma vez que veem no novo uma ameaça, ao invés de oportunidades para o seu desenvolvimento profissional.

#### 2.4.4 Alinhamentos à melhoria dos resultados educacionais

Com base nos resultados apresentados, e considerando o progresso eminente com a implementação da DIPE, conforme disposto a partir da coleta de dados, observou-se uma evolução constante desta, com uma equipe disposta a atender os servidores com respeito e enfrentando os problemas crônicos de forma enfática, ou seja, com uma equipe habilitada e capaz, assim, melhorando os resultados educacionais, com conseqüente aumento na produtividade do órgão.

A implementação desta nova estrutura foi, com certeza, no intuito de melhorar e agilizar o atendimento ao público, E esta intenção só poderá trazer muitos benefícios para o relacionamento SRE-Escola, embora existem alguns pontos que precisam ser melhorados ainda, conforme já elencados. Percebeu-se que a iniciativa do gestor mineiro objetivou alcançar excelência recíproca de atendimento e satisfação, originando impactos significativos, resultantes da ampliação e qualificação das atividades desempenhadas no órgão, propiciando melhorias diferenciadas.

Vale mencionar também que a partir do momento em que os cursos de capacitação foram se tornando habituais como o SICAP, bem como as capacitações do NTE, o conhecimento vai se aprimorando, expandindo e, com isso, tem-se mais segurança na prestação de serviços para com o público em geral.

A partir daí, conclui-se que os impactos positivos contribuem para uma melhor qualidade no trato com as pessoas, bem como na melhor tramitação dos processos existentes, com conseqüente eliminação de passivos. Isso se

deve à melhora no tempo-resposta aos cidadãos, escolas e demais usuários deste sistema de prestação de serviço público, por intermédio de maior eficiência, com credibilidade, gerando satisfação e cumprindo metas e objetivos pactuados.

#### 2.4.5 Pontos de vista diferenciados na pesquisa (*outliers*)

Ao analisar os dados de um estudo investigativo, existe a possibilidade da ocorrência de resultados atípicos ou *outliers*. Ao longo da pesquisa empírica identificou-se a existência de alguns desses dados, os quais precisam ser também considerados, uma vez que as diferentes opiniões contribuem para o desenvolvimento do progresso, bem como para a tomada de decisões com menor margem de erros, além da construção de uma sociedade justa e humana.

Desse modo, chamou-nos a atenção que, dos 69 (sessenta e nove) colaboradores que responderam ao questionário, 9% (nove por cento) ou 6 (seis) pessoas, consideraram que a SRE/Ubá permanece a mesma, ou seja, a nova estrutura em nada influenciou na atividade profissional/pessoal, tendo em vista que foi apenas uma mudança burocrática, sem impacto na cultura organizacional e na atividade profissional do órgão. Houveram colaboradores que sempre acharam inviável o desmembramento da Diretoria Administrativa da de Pessoal. Enquanto que outros desconhecem qualquer mudança a partir da DIPE.

Cabe ressaltar também uma importante consideração a ser feita, pois no decorrer da análise dos resultados, observou-se que vários funcionários buscam comparar os modos de administração entre o órgão público e o privado. Diante de todo o exposto neste subtópico, vale destacar o que Bergue menciona:

Em uma organização não flexível a mudanças, mesmo que o servidor tenha sua forma de realizar uma tarefa, sua cultura não é passada para a organização, a cultura da organização é passada para o indivíduo já que é ele quem deve se adaptar ao ambiente em que está inserido (BERGUE, 2010, s/p.).

Logo, vale mencionar a importância de explorar, bem como analisar as várias teorias modernas que se mostram como um grande auxílio no gerenciamento da instituição pública contemporânea, para isso, é interessante colocar lado a lado o setor público e o privado. Entretanto, cabe ressaltar que, segundo Costa (2009), isso deve ser feito com muito cuidado, uma vez que o foco do setor privado encontra-se no lucro e na competitividade, já o do setor público, na satisfação das necessidades da sociedade.

Assim, Tohá e Solari compartilham da mesma ideia:

Sustentamos que esta [a gerência pública] tem especificidades, porque as instituições públicas têm objetivos, normativas e produtos distintos aos das privadas, se relacionam de outro modo com seus usuários e têm recursos de origem e natureza especial. As motivações e a vocação de um gerente público são outras que as de um privado. Também existem diferenças entre os conhecimentos requeridos e as exigências pleiteadas. Há que se supor, então, que o desenvolvimento da gerência pública não passa por adotar, ou somente adaptar, os avanços da gerência privada (TOHÁ E SOLARI, 1997, p.12).

Para concluir a discussão sobre os dados levantados neste capítulo, é importante destacar os principais enfoques cujos pontos foram muito abordados e bem discutidos nesta investigação, conforme constam no quadro 1:

Quadro 1 – Principais enfoques abordados e discutidos na pesquisa

Estrutura da SRE/Ubá até o ano de 2010	<p>Ausência de descentralização; estrutura deficitária; distanciamento entre os departamentos; falta de suporte e melhor comunicação.</p> <p>DAFI: absorvia muitas atividades; ocasionou acúmulo de serviços; refletiu num passivo de aposentadorias a serem publicadas; dados a serem utilizados no sistema de pagamento e atrasos na concessão de benefícios.</p> <p>Faltava capacitação para os funcionários atenderem melhor o público.</p> <p>Necessidade de se intensificar a presença dos colaboradores da área de pessoal junto às escolas, objetivando maior aproximação da SRE com as unidades escolares.</p> <p>Espaço físico inadequado.</p> <p>Inexistência de um sítio eletrônico da SRE objetivando um acesso mais rápido às informações da área de pessoal.</p>
Estrutura da SRE/Ubá a partir do ano de 2011 (Decreto nº 45.536/2011)	<p>Início foi complicado devido à falta de pessoal que imperava naquele momento.</p> <p>Buscou servidores com perfil específico para atuar nos diversos setores de atendimento da área de pessoal.</p> <p>Os serviços passaram a ser desenvolvidos tomando-se o cuidado de prestá-lo com qualidade e agilidade; houve melhor integração junto às demais SREs, tendo em vista que elas ficaram melhor delineadas, proporcionando, com isso, aos funcionários, maior respeito e colaboração entre si.</p> <p>A DIPE necessita levar todas as informações necessárias à escola.</p> <p>A estrutura da Regional de Ubá está funcionando como prevê o decreto, uma vez que o espaço físico foi delimitado e está sendo conquistado a cada dia, além disso, foi observado que o amparo/reconhecimento vem aumentando, gradativamente, por parte do Órgão Central.</p> <p>A DIPE ocupa uma posição estratégica e essencial dentro das SREs; com organização e direcionamento, tudo se torna mais tranquilo; o clima é de gestão democrática, com servidores comprometidos com o trabalho, além de parcerias.</p> <p>Cabe ressaltar que 9% ou 6 pessoas consideraram que a nova estrutura em nada influenciou na atividade profissional/pessoal; sem impacto na cultura organizacional e na atividade profissional do órgão; ela foi construída para servir aos desígnios políticos eleitoreiros; os critérios políticos são superiores aos profissionais, sendo estes deixados de lado.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale lembrar que os gestores públicos têm procurado detectar aptidões ao escolherem pessoas com perfis apropriados a cada função, além de garantir o envolvimento delas, objetivando produzir melhores resultados para toda a instituição. A SRE/Ubá possui condições de planejar suas ações a longo prazo, tendo em vista que o seu *turnover* é baixo. A partir daí, ao almejar colaboradores produtivos e inovadores, necessita-se proporcionar-lhes um bom plano de carreira, contemplando boas oportunidades de desenvolvimento,

reconhecimento e autoestima para gerir suas funções com qualidade e dinamismo. Principalmente, porque os profissionais que compõem a DIPE possuem um desenvolvimento multifuncional de tarefas, como é o caso do setor de Pagamento, além de outros.

Um fator importante registrado foi saber que a instituição possui em seu corpo técnico, profissionais antigos de carreira, cuja experiência profissional vem desde a década de 1980. Entretanto, alguns agravantes contribuíram para a implementação de uma nova estrutura nas 47 (quarenta e sete) SREs, a saber: forte acúmulo de trabalhos na DAFI; trabalho executado na área de pessoal das escolas com pouca orientação da SRE/Ubá; detectou-se falhas no atendimento ao público externo e interno; informações repassadas com atraso; falta de maior presença junto às unidades escolares; inexistência de profissionais capacitados na SRE, com o intuito de dar maior apoio aos colaboradores que trabalham na área de pessoal das escolas e distanciamento entre os setores da própria área de pessoal.

Não se pode deixar de registrar que a mudança não foi somente burocrática, mas percebeu-se um avanço considerável na cultura organizacional da SRE/Ubá. E para tornar essa implementação completa, é fundamental passar por vários processos de mudanças, com o intuito de se chegar a um ambiente motivador e satisfatório. Para isso ser possível, a liderança da DIPE apesar de ser boa e competente, é marcada por uma certa inflexibilidade e rigidez, sendo considerada até extremamente legalista em determinadas situações. Sugere-se, portanto, que haja capacitações para o (a) Diretor (a) da DIPE, na parte de Gestão de Pessoas, e que a SEE disponibilize recursos financeiros com o objetivo de capacitar também os colaboradores administrativos das escolas, se for o caso.

Entretanto, o impacto da nova diretoria proporcionou maior eficiência na execução dos trabalhos, bem como na assistência ao público, promovendo maior diálogo entre SRE-Escola, com conseqüente descentralização das tarefas e facilidade de comunicação, tornando, assim, o serviço qualificado e ágil. Isso contribuiu com a plena satisfação dos colaboradores para com a DIPE.

A respeito da perspectiva de crescimento no órgão/instituição, 47% (quarenta e sete por cento) dos respondentes declararam que não enxergam possibilidades de crescimento dentro da DIPE-SRE/Ubá, uma vez que o gestor mineiro não apoia no sentido financeiro e nem educacional.

Notou-se a necessidade de uma “política de boa vizinhança” entre as Regionais de Ensino, com o intuito de uma aprender com as experiências da outra, ou seja, seus sucessos, bem como suas frustrações, tendo em vista que isso contribuiria para alcançar seus objetivos de forma mais precisa.

Vislumbrou-se também uma Assessoria Jurídica de forma institucional e formalizada em todas as SREs ou de modo informal, porém, composta por um grupo de profissionais da área do Direito, visando a atender às diversas demandas existentes no órgão, sob o comando de um técnico adequadamente capacitado para exercer uma função de coordenação entre os demais do grupo.

A antiga estrutura assemelhava-se a uma das cinco configurações que Mintzberg (2009) descreveu, Burocracia Mecanizada, havendo a prevalência de uma hierarquia com autoridade vertical. No entanto, a partir da implementação da DIPE, a estrutura ficou mais horizontalizada, com conseqüente descentralização das funções, dando maior autonomia aos setores, assemelhando-se, desse modo, à outra configuração denominada por Mintzberg, Burocracia Profissional, cuja base é achatada, com uma linha intermediária mais estreita.

Ao considerar a construção de um Estado arrojado, imagina-se profissionais competentes e dedicados, atuando de forma imparcial, com domínio técnico, bem como alinhados às demandas adjacentes do mundo moderno. A figura 11 demonstra a relação existente entre o indivíduo e a organização, sendo que ambos necessitam em saber agir, mobilizar, transferir, aprender, engajar-se e ter visão estratégica, para que as responsabilidades possam ser executadas da melhor maneira possível.

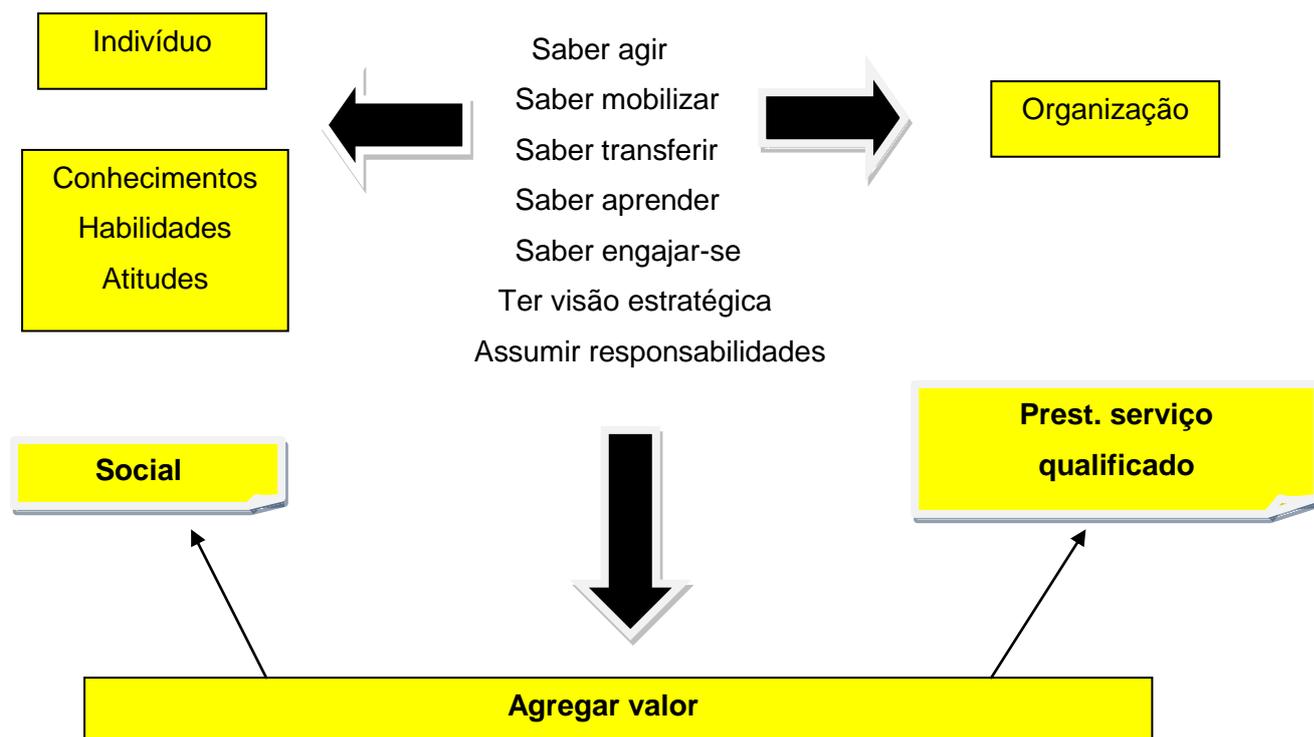


Figura 11: Competência como agregação de valor social e na prest. de serviço qualificado

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados retirados da apostila "Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público" (BRASÍLIA, 2010, p. 76)

Pode-se mencionar que a estrutura da regional de Ubá está funcionando como prevê o decreto, uma vez que o espaço físico já foi delimitado e está sendo conquistado a cada dia, além disso, foi observado que o reconhecimento/amparo vem aumentando, gradativamente, por parte do Órgão Central. Mesmo assim, algumas das decisões que a Regional tem que tomar, às vezes, são baseadas em discernimentos entre os demais setores, uma vez que o *feedback* pertinente às orientações repassadas pelas Diretorias/Subsecretarias da SEE nem sempre acontece em tempo hábil. Sendo assim, necessita-se de maior apoio e orientações por parte das Diretorias ligadas à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE.

Logo, visando a garantir melhor qualidade dos trabalhos, os colaboradores da DIPE, comprometidos e seguros no desempenho de suas atribuições, e reconhecendo a importância da área administrativa da escola, apontam-se a necessidade de oferecer um tratamento diferenciado e, quando possível, *in loco* para os demais funcionários envolvidos nesta área. De modo

geral, para qualificar-se é necessário força de vontade, tempo disponível e dinheiro.

O tempo é escasso e o dinheiro, algumas vezes, torna-se inviável. Portanto, a proposta tende a ser no sentido de uma maior valorização profissional dos funcionários efetivos, pois a responsabilidade cresce a cada dia e as gratificações encontram-se “congeladas”.

Um outro dilema encontrado é o número inadequado de funcionários no órgão, diante das demandas crescentes que o serviço exige, mesmo com a ocorrência de nomeações no período de implementação desta nova estrutura. De forma geral, as dificuldades na DIPE, concentram-se na parte referente às informações pertinentes aos direitos e vantagens dos servidores e ex-servidores, público alvo dessa Diretoria, que na sua grande maioria desconhece a legislação que rege os cargos por eles ocupados.

E para finalizar as proposições a serem delineadas no próximo capítulo estão atreladas às seguintes ações a serem executadas: melhorar o desempenho profissional e ético dos colaboradores; melhorar a qualidade das informações prestadas; incluir dados nos sistemas da área de pessoal, com agilidade e correção; divulgar com agilidade as normas vigentes; socializar conhecimentos e cumprir as demandas nos prazos estipulados com eficiência.

Faz-se necessário também o estímulo dos colaboradores na implementação de iniciativas de sucesso e na disseminação de novos conhecimentos em gestão pública partilhados entre todos da área de pessoal, para a melhoria na prestação dos serviços públicos ubaense.

### **3 OS DESAFIOS A SEREM ALCANÇADOS PELA DIPE – SRE/UBÁ MEDIANTE O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

A realidade não pode ser modificada, senão quando o homem descobre que é modificável e que pode fazê-lo. É preciso, portanto, fazer desta conscientização o primeiro objetivo de toda educação: antes de tudo provocar uma atitude crítica, de reflexão, que comprometa a ação. (FREIRE, 1996, p.40)

Na citação que inicia este capítulo, Freire (1996) convida-nos a pensar a respeito da possibilidade de transformação das condições contemporâneas, pois estas podem ser modificadas, quando o indivíduo percebe que pode fazê-las. Entretanto, isso será possível somente a partir da conscientização de uma atitude reflexiva, que impulsiona à ação. Somos responsáveis pela visão do setor público, por intermédio de ações eficazes comprometidas com o bem-estar da sociedade moderna.

O capítulo 1 buscou relatar que a área de pessoal vem crescendo gradativamente ao longo dos anos, com fortes indícios de ser devido às transformações ocorridas no mundo globalizado, como também através da Reforma Gerencial, implementada no decorrer do ano de 1995 no país. A partir dela, a administração pública teve o intuito de formatar suas organizações institucionais com traços característicos das instituições modernas inseridas no setor privado. Chiavenato (1999; 2004), Bresser Pereira (2000), dentre outros já comentados anteriormente, contribuíram muito para explicar essas mudanças no interior dessas organizações.

Discorreu-se a respeito da nova estrutura orgânica da SEE para as SREs, demonstrando a necessidade que o Órgão Central tinha para remodelar sua estrutura orgânica, com a intenção de promover maior articulação entre seus setores e os das demais Regionais vinculadas a ele, bem como suas unidades escolares.

Logo após, traçou-se um contexto histórico da trajetória da SRE/Ubá, objeto deste estudo, até o período de 2010, no qual passou por uma reestruturação orgânica, com a implementação da Diretoria de Pessoal no órgão, através do Decreto Estadual nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011. Cabe

ressaltar que a SRE/Ubá detinha apenas duas diretorias denominadas DAFI e DIRE, as quais também absorviam os assuntos pertinentes à área de pessoal da instituição e demais Escolas Estaduais.

A figura 12 idealiza as vinculações existentes entre o Órgão Central, as 47 (quarenta e sete) SREs espalhadas pelos 853 (oitocentos e cinquenta e três) municípios mineiros e as 73 (setenta e três) Escolas Estaduais jurisdicionadas à SRE/Ubá. A partir desse esboço, é possível observar a necessidade destes organismos públicos em melhor se articularem, com o intuito de atingir o objetivo fim da SEE, que é promover o adequado ensino-aprendizagem do aluno inserido no interior dessas unidades educacionais. Isso acontecerá a partir da construção de práticas pedagógicas efetivas vinculadas não somente à construção do conhecimento discente, mas também à satisfação plena das necessidades básicas que os profissionais do ensino, docentes e pessoal administrativo almejam, que é a sua valorização pessoal e profissional, também conjugadas à oferta de uma prestação de serviço qualificada para o público educacional mineiro.

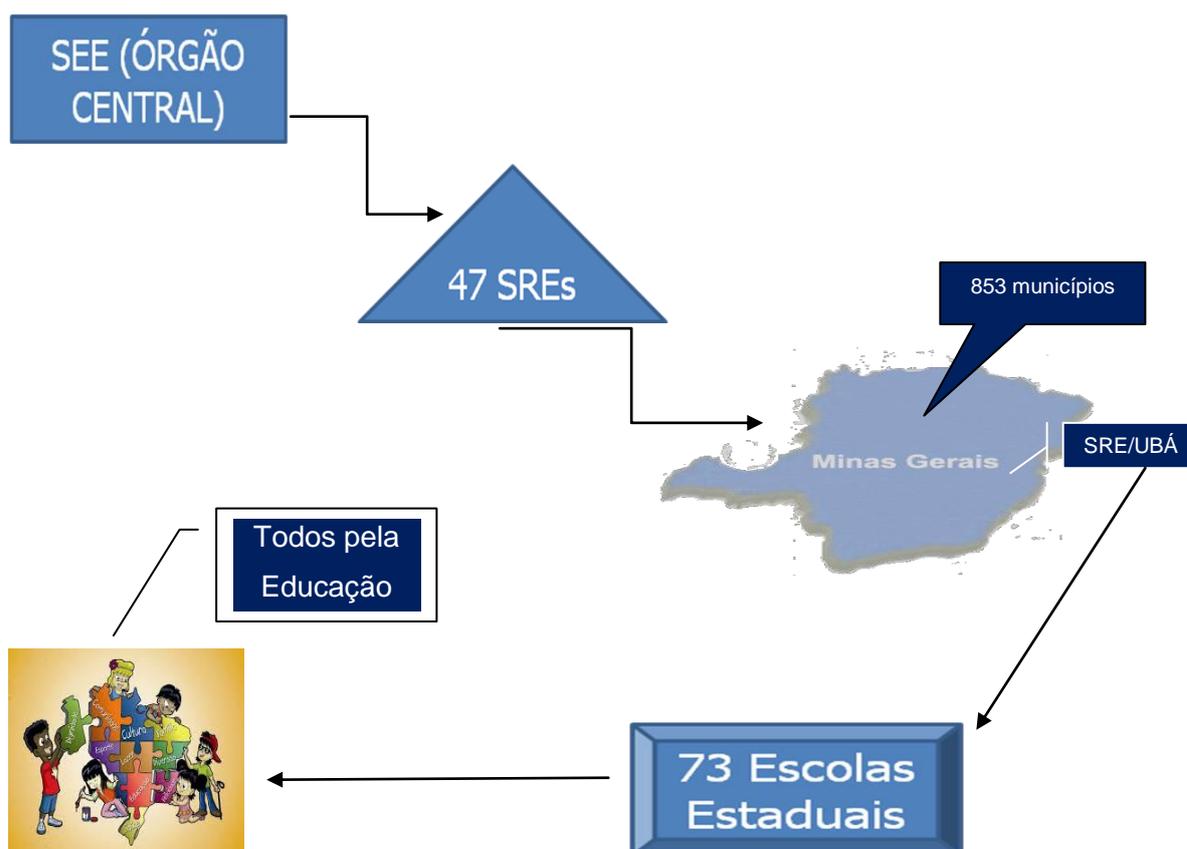


Figura 12: Articulação entre os organismos públicos  
Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados da SRE/Ubá

O referido capítulo também procurou demonstrar as competências de cada setor que passou a compor a DIPE e, a seguir, delineou a forma de caracterização da coleta de dados com o intuito de tentar explicar o seguinte: **A nova estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá proporciona qualidade na prestação de serviço ao público em geral?** Com isso, foram analisados os efeitos dessa mudança organizacional na Gestão de Pessoas da DIPE.

Logo, este questionamento procurou explicar até que ponto uma mudança na estrutura de um órgão reflete em bons resultados para a organização, tendo em vista que ao implementar uma política pública ou uma mudança qualquer, nem sempre os seus possíveis beneficiários reconhecerão que a intervenção foi com o intuito de obter progresso, entretanto, poderão sentir-se agredidos com este estratagema.

Já o capítulo 2 justificou a necessidade de se estudar esta modificação na estrutura do órgão, pois nele não existia uma Gestão de Pessoas coerente com o papel da área governamental de Recursos Humanos. Vale mencionar que os recursos não são somente financeiros, pois o fator decisivo está nas pessoas, conforme preconizado por Chiavenato (1999; 2004) em muitos de seus textos.

Neste, foi delineado o percurso metodológico da investigação cuja pesquisa de campo foi exploratória, descritiva e de cunho qualitativo, tendo como técnicas os seguintes instrumentos utilizados: questionário, entrevista com roteiro semiestruturado e a pesquisa documental.

Estes instrumentos tiveram o intuito de ajudar a esclarecer se o questionamento levantado no capítulo 1 possui fundamento. Em seguida, buscou relacionar o que pensam os teóricos da área de recursos humanos com o que se aplica na prática, ou seja, teve-se o intuito de entrelaçar a teoria com a prática. Procurou-se, desse modo, explicar - **O Processo de Implementação da DIPE na Regional de Ensino de Ubá**, buscando obter dados, refletir e analisar sobre eles e também o que dizem os documentos oficiais como: leis, decretos, ofícios, notas técnicas, periódicos, revistas especializadas, etc. E para finalizar, apresentou-se os dados e a análise dos resultados.

No presente capítulo é proposto um PAE, a partir dos dados apurados e analisados no capítulo 2, os quais possibilitam identificar gargalos e carências, que são submetidos a uma proposta que sinalize para a Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá, prováveis alternativas que sejam ajustáveis à sua realidade, visando à melhoria da qualidade do serviço público ubaense.

Vale dizer que com base em estudos apresentados, entendeu-se que um plano de gestão busca alcançar um alinhamento estratégico entre metas, objetivos e ações, portanto, é fundamental trabalhar com um planejamento adequado, com o intuito de visionar o futuro, para assim tornar bem-sucedida, qualquer organização governamental, Brasília (2010).

É importante mencionar que é disponibilizado um cronograma de ações, visando à efetivação do referido PAE, considerando, desse modo, as prováveis possibilidades de adequação ao plano traçado, bem como o estudo da disponibilidade de recursos humanos/materiais que o gestor mineiro poderá liberar para a sua efetiva execução.

### **3.1 Um olhar sobre a Gestão de Pessoas com foco na educação mineira, em específico, a ubaense.**

No passado, tomando como base as investigações acadêmicas, constam registros de que em muitas administrações públicas, os gestores não valorizavam e não proporcionavam a devida importância à área de recursos humanos. Para muitos, era um setor que apenas contratava e demitia pessoas, e com isso deixava de lado o fato de que ele deveria buscar a qualificação de todos os seus colaboradores, além de servir como elo entre estes e a administração pública. Sabe-se também que não existia capacitação/treinamento para essas pessoas, Brasília (2010).

Somente com o advento da Constituição de 1988, também conhecida como a “**Constituição Cidadã**”, iniciou-se um processo de mudança neste quadro, almejando das instituições governamentais ampliação do profissionalismo, maior transparência e menos injustiças, bem como concursos públicos que ofereçam aos indivíduos melhores oportunidades no ingresso ao serviço público.

Pensando a respeito de Gestão Governamental de Pessoas, vale mencionar a definição de Bergue:

[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p.18).

No decorrer dos capítulos mencionados anteriormente, observou-se que na educação mineira, a área de pessoal não caminha isoladamente dos demais órgãos e departamentos que compõem a administração pública moderna, conforme demonstrado na figura 12 desta dissertação.

Esta importante área veio, a partir da nova estrutura, utilizando-se não somente de planejamento para se trabalhar adequadamente com os mecanismos burocráticos, mas também promovendo projetos de desenvolvimento organizacional para os funcionários do órgão, propiciando melhorias na qualidade do trabalho e no atendimento às pessoas que necessitam dos serviços que a instituição educacional oferece.

Como exemplo desse progresso, vale mencionar o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas que foi instituído mediante o Decreto nº 44.077, de 21 de julho de 2005. Segundo o documento oficial, o projeto objetiva incentivar os funcionários a implementar iniciativas exitosas, compartilhando novos conhecimentos em gestão pública, além de reconhecer, valorizar e premiar ideias e projetos que promovam melhorias na prestação do serviço público no âmbito do Poder Executivo mineiro.

Outros dois documentos relacionados à Gestão Governamental de Pessoas referem-se à Resolução SEPLAG nº 53, de 24 de julho de 2012, que dispõe a respeito da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, com vistas a agregar valor na prestação de serviços públicos. E o outro é a Resolução SEPLAG nº 54, de 27 de julho de 2012, que se refere à criação de um Comitê Executivo da Política de Gestão para o Conhecimento, objetivando formular políticas, estabelecer diretrizes e articular as ações de implantação e processos da Gestão para o Conhecimento. Vislumbrando um tratamento diferenciado, a SEPLAG criou o RH-RESPONDE, ferramenta de

comunicação entre o servidor e a SEPLAG/SEE/SRE, visando a obter esclarecimentos sobre sua vida funcional.

Pensando especificamente na SEE, a gestão pública vem inovando-se através de cursos de capacitação a distância para seus funcionários, com os mesmos objetivos elencados no parágrafo anterior. Dentre eles, destacam-se: o curso de capacitação a distância dos membros do Colegiado Escolar, visando a conhecer suas atribuições e competências na promoção de uma gestão escolar mais democrática. O Treinamento Introdutório, específico para os funcionários recém-nomeados, objetivando conhecer a estrutura da SEE e as competências do cargo para o qual foram nomeados, fornecendo, com isso, uma base sólida de informações que possam direcioná-los nos estágios iniciais das atividades desenvolvidas pelo Estado mineiro.

Já o outro curso é específico para todos os colaboradores que atuam na área de pessoal das 47 (quarenta e sete) SREs e em todas as Escolas Estaduais jurisdicionadas às suas respectivas Regionais, denominado SICAP (Sistema de Capacitação de Servidores da Área de Pessoal), idealizado com o intuito de melhor orientar os Secretários e/ou Assistentes Técnicos das unidades escolares mineiras, objetivando a facilitar o desempenho de suas funções na atualização dos dados funcionais dos servidores.

Cabe ressaltar que tais dados são fundamentais para a correta concessão dos direitos e vantagens, como benefícios, posicionamento, reposicionamento, progressão e promoção na carreira, etc. As atualizações e correções efetuadas constantemente na vida funcional do servidor facilita na instrução e posterior análise do processo de aposentadoria assim que o funcionário adquirir o interstício de tempo para esse benefício. Vale lembrar que o autor atuou como tutor deste curso, conforme registrado no capítulo 1, desta dissertação.

Atualmente, todas as SREs têm acompanhado, atualizado e incluído as informações pertinentes à área de pessoal nos sistemas criados pela SEE/MG, a saber: 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) – também 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) – utilizado para o acompanhamento dos Colegiados Escolares; CONCURSO SEE – ferramenta utilizada para monitorar as nomeações; QUADRO DE PESSOAL – ferramenta utilizada para auxiliar no controle dos quadros de pessoal das escolas; SISAD – Sistema de controle e informações sobre a Avaliação de Desempenho; SYSADP (Sistema de Administração de Pessoal) – portal de controle de designações e o SYSAFP (Sistema de Cadastro de Solicitação de Férias-prêmio) – utilizado para o controle de solicitação de afastamento em férias-prêmio. Todos estes sistemas ajudam as Regionais a obterem informações mais precisas, identificam gargalos em tempo hábil, além de maior transparência e organização, almejando um serviço de qualidade para os usuários do sistema educacional mineiro.

Quanto à DIPE da SRE/Ubá, pode-se dizer que desde a sua implementação, esta vem procurando se alinhar às políticas públicas da área de pessoal que a administração mineira tem implementado ao longo da criação dessa nova estrutura. Os colaboradores vêm trabalhando para cumprir as metas do acordo de resultados, alinhando estratégias para eliminar o passivo existente na divisão de Direitos e Vantagens (setor de Aposentadoria), no tocante a processos de aposentadorias, incluindo processo de concessão indevida de vantagens e benefícios ao servidor, regido pela Lei Estadual nº 14.184, de 31/01/2002 e Resolução SEPLAG nº 37/2005.

Ciente disso, a diretoria preocupou-se em garantir a qualidade dos trabalhos, oferecendo um acompanhamento *“in loco”* aos colaboradores envolvidos nesta área, através do projeto - **O Pessoal vai à Escola**, objetivando suprir as diversas carências encontradas neste segmento escolar.

Vale mencionar que a DIPE concorreu, por duas vezes consecutivas, ao Prêmio Excelência em Gestão Pública cujo tema visou a Gestão de Pessoal, por intermédio do referido projeto. Este contribuiu com a otimização do processo de Gestão de Recursos Humanos, procedimentos, regularização e atualização da vida funcional dos servidores com a eliminação de passivos na Regional de Ubá.

O projeto foi implementado através de visitas às escolas estaduais obtendo intervenções por meio de conhecimentos agregados e experiências bem sucedidas de forma a socializá-las com as demais.

Portanto, para melhor entender a proposição deste PAE, torna-se fundamental conhecer um pouco das ações desenvolvidas pela DIPE no decorrer dos exercícios de 2011 a 2013. Logo, identificou-se que foram promovidas várias capacitações/treinamentos presenciais envolvendo todos os que atuam na área de pessoal das 73 (setenta e três) unidades escolares.

Isso foi possível, graças aos recursos financeiros que a SRE/Ubá disponibilizou com diárias e passagens para os colaboradores da DIPE executarem as referidas capacitações, uma vez que o órgão está vinculado a muitas cidades da zona da mata, conforme especificado no capítulo 1. Portanto, vale destacar algumas, para conhecimento: capacitação com os gestores escolares e seus secretários objetivando orientá-los no tocante à Resolução SEE nº 2.442, de 7/11/2013, a qual estabelece normas para a organização do quadro de pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica.

Além disso, buscou realizar visitas anuais em todas as unidades escolares, para conferência do referido quadro de pessoal, juntamente com o Inspetor Escolar e o supervisor de taxaço, ambos responsáveis pela escola em voga, com o intuito de ajustar os servidores em suas respectivas funções.

Buscou-se também acompanhar e monitorar com o apoio do serviço de Inspeção Escolar, as designações que aconteceram nas escolas públicas no início de cada ano letivo.

A DIPE preocupa-se, quando há rotatividade de pessoal, com o responsável pela informação da frequência e guia de ocorrência dos servidores das escolas solicitando apoio do setor de Pagamento através de treinamentos presenciais com o novo substituto, tendo como finalidade a melhoria da qualidade dos trabalhos a serem executados.

Sempre que necessário e quando solicitado pelos gestores escolares, os técnicos responsáveis pelos setores de Benefício e Aposentadoria visitam as escolas, com o intuito de melhor orientá-los sobre os assuntos pertinentes às respectivas áreas citadas anteriormente.

Promoveu-se treinamentos com os diretores a respeito da inscrição e participação no Prêmio Gestão Escolar, o qual é instituído pelo CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação), orientando e motivando-os a desenvolverem trabalhos que possam ser reconhecidos, contribuindo, desse modo, com práticas exitosas e inovadoras para a gestão escolar contemporânea; um outro treinamento importante deu-se com os membros dos Colegiados Escolares jurisdicionados à SRE, buscando tornar as ações educacionais efetivas, transparentes e democráticas.

Ministrou-se também capacitação de 40 horas com os diretores escolares recém-nomeados, visando a informá-los sobre todo o funcionamento da estrutura do órgão, bem como as competências do cargo para os quais foram nomeados. Além disso, ofereceu treinamento relativo à ADI (Avaliação de Desempenho Individual) e AED (Avaliação Especial de Desempenho) com a finalidade de esclarecê-los sobre o funcionamento dos trabalhos executados pelas comissões que atuam nestes processos.

Considerando a complexidade existente no Novo Modelo de Remuneração – Subsídio, ministrou-se capacitação, com o intuito de apresentar este projeto, contribuindo para o esclarecimento de inúmeras dúvidas que surgiram no decorrer de sua implantação, o qual começou a vigorar a partir da nova estrutura.

Promoveu-se reuniões semanais com os supervisores de área da DIPE, e com o setor de Inspeção, quinzenalmente, para estudo e alinhamento de informações através dos ofícios, resoluções e orientações recebidas do Órgão Central.

E por fim, buscou-se capacitar os Inspetores Escolares, gestores e secretários de escolas sobre diversos assuntos importantes da área, a saber: contagem de tempo de serviço, aposentadoria, manual de secretário de escola, ética no serviço público, novas metodologias no processo de avaliação de desempenho, incluindo: ADGP (Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos), ADI e AED. Vale lembrar que todas essas capacitações foram realizadas de forma presencial e com ônus para o órgão.

Uma importante ideia que vem agregar valor à proposição deste PAE e também à Gestão de Pessoas da DIPE, surgiu a partir do PAE, elaborado por

Stroppa<sup>7</sup> (2012) cuja dissertação é intitulada de - **Núcleo de Aprendizagem, Treinamento e Apoio aos Gestores Escolares da SRE/UBÁ**, denominado **NUGER**, com foco na profissionalização da gestão escolar cujo público alvo são os diretores de escolas.

O Núcleo visa a ofertar treinamentos e apoio compatíveis com o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas para o exercício da gestão educacional, com a finalidade de ajudar a instituição a atingir as metas educacionais firmadas no acordo de resultados entre as unidades estudantis e a administração pública mineira. Vale mencionar que o NUGER encontra-se em construção e com possibilidades de se tornar uma realidade para a gestão escolar moderna.

Diante de todo o exposto, observou-se que – “Hoje, para uma organização sobreviver, é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar o talento, só que este é um desafio de toda a organização e não só da área de Administração de Pessoal” (BRASÍLIA, 2010, p. 21).

Logo, a Gestão de Pessoas da SRE/Ubá torna-se de fundamental importância para todos os envolvidos com a administração pública educacional de Ubá e região, pois seu objetivo maior é auxiliá-los no desenvolvimento de competências diferenciadas e, com isso, alcançar um bom desempenho, além do seu crescimento como organização pública, levando a cada um, serviços de qualidade, tendo em vista que em algumas instituições, é visível os déficits de formação, bem como de especialização na área do conhecimento. Compartilha da mesma idéia, Gil:

[...] gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade (2009 *apud* DUTRA 2009, p. 21).

Indubitavelmente, a organização e colaboradores precisam estar integrados em prol de bons resultados, conforme demonstrado na figura 13 desta dissertação, mas para isso, a DIPE precisa fornecer um ambiente de

---

<sup>7</sup> Funcionário efetivo no órgão, desde 2005, e Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública – CAEd/UFJF

trabalho agradável, e com um relacionamento profícuo entre os colegas de profissão, como pode ser observado na pesquisa feita entre os envolvidos com a referida diretoria.

Identificou-se, na análise dos resultados apurados, que se a DIPE tiver o elemento humano adequado, uma estrutura orgânica contendo diretrizes horizontais de forma integrada com todos os departamentos do órgão e, somados a isso, adotar procedimentos conjugados e baseados na eficiência, na parceria com entes privados, se for o caso, bem como nas metas e no enfoque de resultados, é possível imaginar uma Diretoria de Pessoal em condições de ter instrumentos coesos para serem utilizados em um ambiente de inovação da gestão pública educacional ubaense.

A partir daí, preocupado com os novos desafios a serem alcançados por ela, foi que o autor desta dissertação almeja fazer uma proposta inicial de intervenção, em nível regional, para a Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá, ao propor um programa de desenvolvimento organizacional intitulado de – **Rumos para o futuro através da G@HIPE (Gestão Humana Integrada de Pessoal)**, Corrêa<sup>8</sup> (2014), tendo em vista que o caminho é planejar estrategicamente, definir metas alinhadas à SEE, enxugar gastos desnecessários com a administração pública, valorizar os colaboradores, melhorar a tramitação dos processos, bem como eliminar o passivo de trabalhos existentes, gerenciar com eficácia as ações programadas, além de permitir a participação do público que procura o órgão, dando transparência aos programas e gastos públicos praticados na instituição.

Segue abaixo os objetivos, justificativa e proposta de desenvolvimento do plano em questão:

### 3.1.1 Objetivo geral

Apresentar o programa de desenvolvimento organizacional: **Rumos para o futuro através da G@HIPE (Gestão Humana Integrada de Pessoal)** – com o intuito da DIPE garantir a qualidade na prestação de serviço ao público em geral que procura a SRE/Ubá.

---

<sup>8</sup> Idem nota de rodapé nº 01

### 3.1.2 Objetivos específicos

- Demonstrar que a implantação deste programa como o proposto neste PAE, está alinhado às demandas advindas da Gestão Governamental de Pessoas e condizente com a realidade atual da DIPE – SRE/Ubá, de forma que as ações governamentais possam ser melhor administradas.
- Criar um cronograma de implantação do programa.
- Justificar a inexistência de custos além do orçamento já pré-estabelecido para a DIPE na implantação do programa, ou seja, a G@HIPE não depende de investimentos.
- Explicar por que o programa pode ser uma espécie de “piloto” nesta Diretoria de Pessoal, podendo ser implantado, futuramente, nas demais 47 (quarenta e sete) SREs.

### 3.1.3 Justificativa

Considerando a necessidade de estar sempre presente nas unidades escolares, com a finalidade de atender ao princípio democrático e participativo, os quais se fazem importantes, almeja-se, com isso, aproveitar de cada colaborador da educação o que tem de melhor, buscando, conseqüentemente, melhores rendimentos nas suas atividades profissionais. Logo, torna-se fundamental uma Gestão de Pessoas que trabalhe de forma coletiva, com foco no diálogo, além de ser participativa e democrática, reunindo grupos de estudos permanentes, visando na construção de uma administração pública técnica, racional, mais objetiva cujo resultado refletirá numa prestação de serviço público de qualidade e coerente às exigências que o mundo atual exige.

As autoras Gemelli e Filippim compartilham do mesmo pensamento,

O objetivo de um sistema de Gestão de Pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham (GEMELLI e FILIPPIM, 2010, p. 169).

E ainda concluem:

Esses profissionais devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador (GEMELLI e FILIPPIM, 2010, p. 169).

Vale mencionar, de maneira geral, que as organizações da administração pública possuem uma natureza permanente, entretanto, encontram-se submetidas às constantes transformações devido às alternâncias de governo. Ciente disso, fica claro que o grande desafio é manter a estabilidade da instituição e conviver com as mudanças. Contudo, isso implica desenvolver estratégias de Gestão de Pessoas flexíveis, possibilitando construir uma administração pública coerente e permanente.

Sendo assim, justifica-se a tentativa de se implementar um programa com um olhar diferenciado para a Gestão de Pessoas da DIPE, com o intuito de dar orientações e envolver todos os servidores jurisdicionados à SRE/Ubá na busca de ações eficazes e alinhadas para o alcance das metas acordadas, promovendo, desse modo, uma gestão arrojada e moderna.

Destaca-se para o fato de que o governo precisa tomar decisões enquanto que a administração pública deverá se pautar em implementar suas ações, almejando resultados concretos para a sociedade.

Logo, a Gestão de Pessoas do órgão tem grandes desafios a enfrentar, a saber: promover na instituição, o desenvolvimento das pessoas com traços experientes e superiores, motivadas, melhor capacitadas e leais, buscando uma cultura de excelência no desempenho dos trabalhos, bem como atuar nas suas funções disciplinadamente, conforme as diretrizes definidas. E, o referido programa poderá oferecer boas contribuições.

### 3.2 G@HIPE: programa de desenvolvimento organizacional contínuo

Propõe a criação de um programa de desenvolvimento organizacional contínuo intitulado – **Rumos para o futuro através da G@HIPE**, com a finalidade da Diretoria de Pessoal promover o desenvolvimento profissional, a qualificação em serviço e o apoio permanente aos colaboradores que atuam na área de pessoal da SRE e das unidades escolares jurisdicionadas a ela, conforme comentado anteriormente.

Por intermédio da implantação da G@HIPE, e sob sua responsabilidade, serão oferecidas capacitações e treinamentos, via *web*, utilizando-se da plataforma *Moodle*, no sítio eletrônico do órgão<sup>9</sup>, apurados através de pesquisas realizadas diretamente com os gestores das escolas estaduais, bem como com os próprios funcionários que atuam na área de pessoal destas unidades, com a finalidade de subsidiar os técnicos da DIPE na montagem dos cursos demandados por este público.

Neste mesmo íterim, os técnicos de cada setor da DIPE, fará uma análise detalhada, diagnosticando e consolidando os resultados encontrados nas demandas requeridas pelos diretores e colaboradores, promovendo, desse modo, um programa de capacitação flexível e adaptável, o qual busque desenvolver as necessárias competências que os servidores das unidades educacionais necessitam para produzir um bom trabalho.

Cabe ressaltar que o programa não demandará em mudanças no órgão, tendo em vista que utilizará as TICs, não necessitando, desse modo, em qualquer ampliação na estrutura física da SRE/UBÁ. Uma outra grande vantagem é que não será necessário disponibilizar recursos financeiros para a sua implantação, pois conforme mencionado, anteriormente, utilizar-se-á a plataforma *Moodle*, no sítio eletrônico da Superintendência.

Tomando como base a figura 4 – O organograma da DIPE: sua composição e suas principais atribuições, torna-se de fundamental importância destacar que este programa terá como público alvo, todos os atores envolvidos com a área de pessoal da SRE e também das escolas jurisdicionadas a esta.

---

<sup>9</sup> <http://sreuba.educacao.mg.gov.br>

Inicialmente, será composto por cursos atribuídos aos trabalhos específicos dos setores que compõem a DIPE, além de palestras motivacionais que visem à diminuição dos gargalos administrativos e organizacionais que hoje limitam as atividades dos profissionais inseridos na área de pessoal destas instituições, na tentativa de permitir que eles possam executar suas tarefas com exatidão, dominando tecnicamente os assuntos do setor e de forma integrada.

### **3.3 A G@HIPE - composição, funcionamento e atividades**

O programa em tela, conforme já comentado, é contínuo, uma vez que vai atuar na área de pessoal, a qual possui necessidades permanentes de aprimoramentos e *up grades* (atualizações).

A seguir, é apresentado de forma pormenorizada, todas as informações que versem a respeito da G@HIPE, bem como serão descritas suas ações, e quais alternativas a serem propostas para tornar menos fragmentado o apoio oferecido pela DIPE a estes profissionais.

#### **3.3.1 A G@HIPE sem custo financeiro**

A implantação da G@HIPE na Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá, identifica-se com a necessidade de reduzir a distância entre SRE-73 Escolas, sem deixar de lado a possibilidade de promover um aperfeiçoamento profissional qualificado e a custo zero. Logo, isto será possível uma vez que poderão ser utilizados os conhecimentos dos profissionais existentes na DIPE, em especial, os colaboradores que atuam no NTE, setor responsável pelo suporte tecnológico, cursos e oficinas práticas, combinados com o NUGER, proposto por Stroppa (2012) e em fase de experimentação.

A composição pretendida para a G@HIPE comporta, inicialmente, a atuação de todos os colaboradores que atuam nos departamentos da Diretoria de Pessoal, a saber: divisão de Direitos e Vantagens; setor de Pagamento; setor de Arquivo, divisão de Gestão de Pessoal; setor de NTE e Assessoria

Jurídica (apoio), também visualizados pela figura 4 – O organograma da DIPE: sua composição e suas principais atribuições.

Os procedimentos visam à melhoria do processo de trabalho das equipes responsáveis pela vida funcional dos servidores, secretários e diretores das Escolas Estaduais. A melhoria do processo, por sua vez, também afetará diretamente a qualidade dos trabalhos executados pela Diretoria de Pessoal do órgão e que, a partir daí, auxiliará no cumprimento das metas estabelecidas pelo Órgão Central.

Para a efetivação da proposta, cabe ressaltar que além de não haver necessidade de investimentos financeiros e em recursos humanos, como já mencionado, também não haverá necessidade de investimentos adicionais em equipamentos que serão utilizados nas capacitações, pois estes já existem em número suficiente nas dependências da diretoria e demais Escolas Estaduais.

Uma ferramenta que servirá de base para o desenvolvimento dos cursos e que também será utilizada na proposta, sem custo, é o sítio eletrônico da SRE/Ubá, o qual será melhor detalhado no próximo tópico.

### 3.3.2 A utilização do sítio eletrônico da SRE/Ubá

O sítio eletrônico da SRE/Ubá pode ser acessado no endereço eletrônico: <http://sreuba.educacao.mg.gov.br>, como um meio de comunicação entre os responsáveis pela G@HIPE e os demais atores envolvidos com a área de pessoal das unidades escolares.



Imagem 1 – Página inicial do sítio eletrônico da SRE/Ubá

Fonte: <http://sreuba.educacao.mg.gov>

Neste ambiente virtual, com a ajuda dos técnicos do NTE, poderá ser criada uma área restrita, vinculada à DIPE, na qual serão disponibilizados os conteúdos pertinentes aos cursos a serem ministrados pelos diversos profissionais da área de pessoal, bem como fóruns específicos para cada conteúdo, os quais venham a possibilitar a troca de experiências e impressões entre os cursistas.

O ambiente virtual possibilitará também maior aproximação entre todos os colegas que trabalham nas 73 (setenta e três) unidades escolares, dirimindo dúvidas entre eles e descobrindo meios eficazes de realizar os seus trabalhos, de forma coletiva, humana e melhor integrada. Essa troca de informações, experiências e socialização ajudará no planejamento estratégico de ações e reflexões sobre o trabalho de cada um. Neste mesmo ambiente, é possível inserir materiais complementares para um maior aprofundamento dos estudos.

Uma outra grande vantagem em se utilizar esta ferramenta é a uniformidade das informações repassadas, uma vez que estarão no mesmo ambiente, no mesmo formato, possibilitando uma socialização entre todos ao mesmo tempo de forma integrada.

### 3.3.3 O primeiro passo da G@HIPE como “projeto piloto”

Vale lembrar que os Estados, em específico o mineiro, têm o poder de pesquisa e investigação, bem como o acesso ao conhecimento através de suas instituições acadêmicas. A proposta de criação da G@HIPE não depende de mecanismos legais que possam servir como entrave no decorrer de sua implementação, pois ela se desenvolverá mediante a atuação prática dos próprios profissionais do órgão, tomando como base as inúmeras competências desenvolvidas ao longo de suas carreiras, bem como na área de pessoal. Desse modo, as capacitações/treinamentos ocorrerão em um formato que dispensa autorização de instâncias superiores à SRE/Ubá, uma vez que, o que se está propondo é a busca pela efetividade dos trabalhos que envolvem a própria Diretoria de Pessoal do órgão.

Conforme já mencionado no decorrer dos capítulos desta dissertação, as Escolas Estaduais jurisdicionadas à SRE/Ubá perfazem um total de 73 (setenta e três) unidades, situadas em 22 (vinte e duas) cidades da zona da mata mineira, incluindo Ubá, conforme mostra a figura 13:

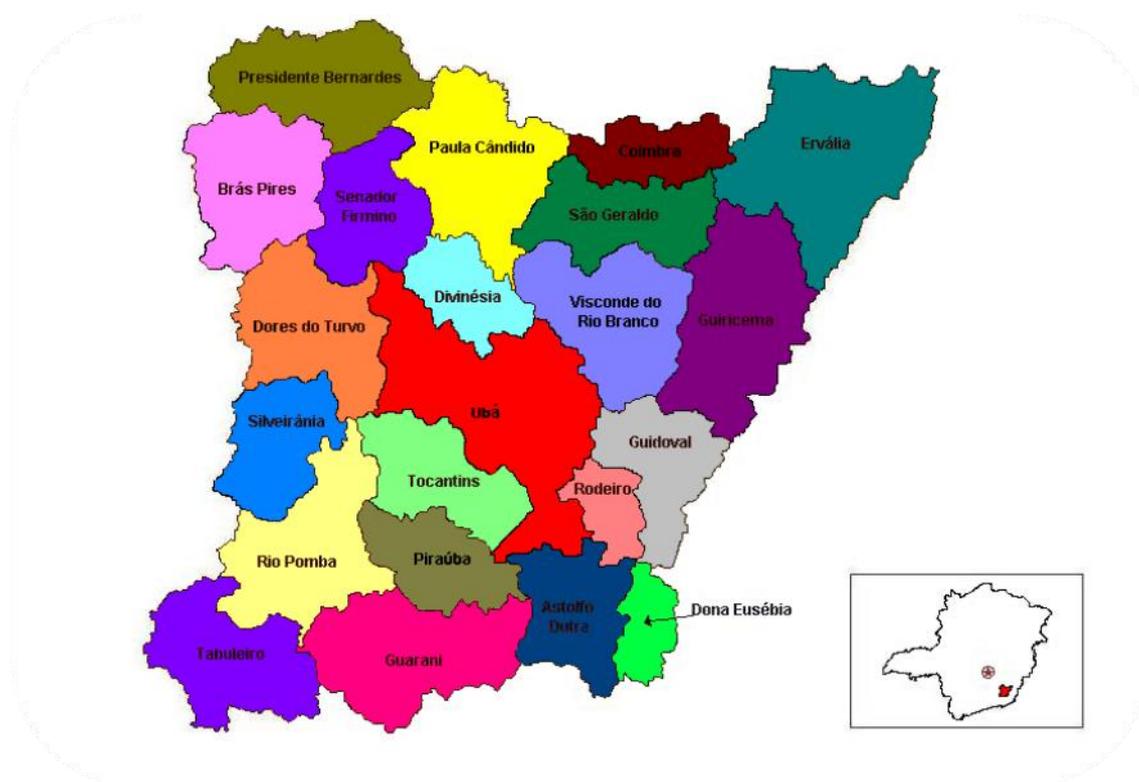


Figura 13: Mapa das cidades contendo escolas jurisdicionadas à SRE/Ubá  
 Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados da SRE/Ubá

Considerando o aporte teórico utilizado neste trabalho, notou-se que a finalidade de um sistema de Gestão de Pessoas é auxiliar os órgãos a desenvolverem competências diferenciadas, visando a conquistarem um desempenho melhor. Portanto, é possível dizer, com base nos resultados da investigação, que as inovações públicas estão relacionadas com a entrega de bons resultados para a sociedade.

A partir daí, é extremamente importante que se tenham claros o funcionamento da G@HIPE, uma vez que ela busca encurtar distâncias geográficas entre as instituições de ensino ligadas à SRE/Ubá, no tocante à área de pessoal, além de contar com o apoio do NUGER, visando à profissionalização do ambiente administrativo escolar. Cabe ressaltar que ela se preocupa com o conhecimento conquistado, ou seja, com o resultado do aprendizado contínuo; com as habilidades adquiridas, utilizando-se do saber para inovar e resolver problemas e com a competência, responsável por obter a excelência e abastecer o espírito empreendedor (BRASÍLIA, 2010, p. 21).

É o que se espera da criação deste projeto, conforme demonstrado na figura 14:

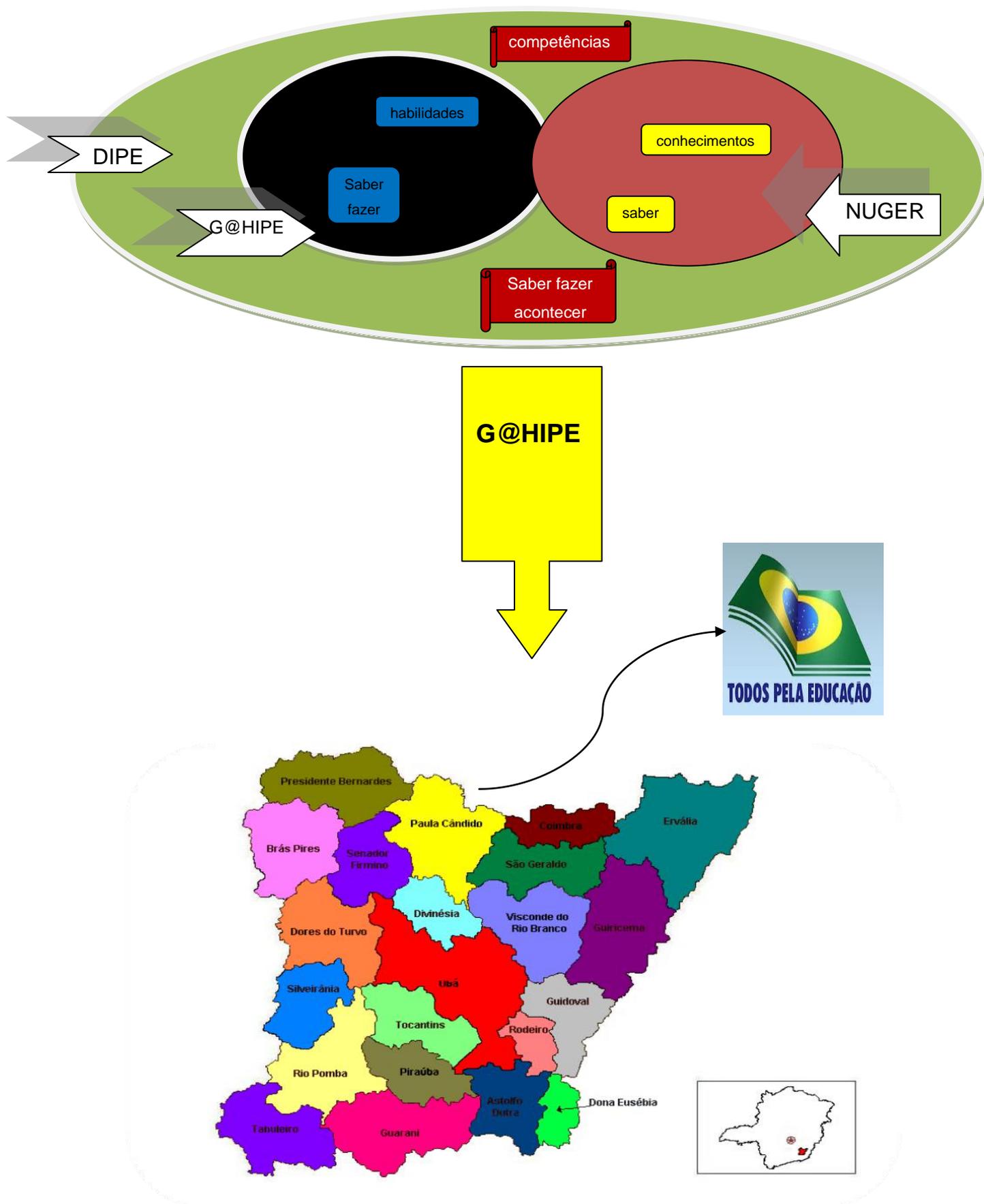


Figura 14: A G@HIPE encurtando distância na região da zona da mata  
 Fonte: Adaptado pelo autor, a partir dos dados da SRE/Ubá

Inicialmente, faz-se necessário implementar a G@HIPE como uma espécie de “projeto piloto” em uma determinada Escola Estadual de cada município jurisdicionado à DIPE – SRE/Ubá, conforme demonstrado na figura 15, podendo ser estendida, gradativamente, às demais unidades escolares em caso de sucesso e, futuramente, às demais SREs. Cabe ressaltar que a escola experimental poderá ser escolhida adotando-se o critério de votação entre os próprios membros da Diretoria de Pessoal, não havendo necessidade de estabelecer maiores critérios para dar início ao “projeto piloto”.

Vale considerar a possibilidade de adesão de outros atores específicos ao programa, por julgar que estes poderão contribuir positivamente para o sucesso das capacitações/treinamentos. Como exemplo, pode-se citar pessoas vinculadas à Superintendência de Pessoal do Órgão Central, uma vez que estas possuem uma visão macro da Administração de RH no setor público.

Espera-se, no entanto, que os responsáveis pela área de pessoal estejam capacitados tecnicamente para prestarem informações corretas, precisas e tempestivas, obedecendo a legislação vigente, assegurando a constante atualização da vida funcional dos servidores das escolas, evitando assim: problemas no momento da aposentadoria; falta de informação para os professores e servidores das escolas, ficando muitas vezes prejudicados e tendo prejuízos na vida funcional que podem se arrastar pelo resto da carreira.

#### 3.3.4 A estrutura do programa G@HIPE

A Gestão Humana Integrada de Pessoal possui estrutura similar à do SICAP, porém, a diferença entre ambas está no fato de que esta foi a nível estadual, enquanto que aquela será a nível regional, podendo ser adaptável à realidade local.

Sendo assim, o projeto prevê a participação inicial de 254 (duzentos e cinquenta e quatro) colaboradores, a saber: funcionários da DIPE (35), dois servidores ligados à área de pessoal de cada Escola Estadual (146) e o gestor escolar (73). As capacitações/treinamentos são contínuas, ou seja, sempre que a DIPE e as unidades escolares julgarem necessário. A duração em média de cada curso é de 40 horas, com tutoria, na modalidade a distância.

A estrutura das capacitações é a seguinte: organizada em 5 (cinco) módulos, subdivididos em unidades. Cada módulo é composto de conteúdo básico da área de pessoal, legislação, atividades que serão postadas gradativamente, além de fóruns específicos, *chats*, enquetes e avaliações pertinentes a cada conteúdo disponibilizado.

Os tipos de atividades a serem executadas pelos cursistas são: leitura do conteúdo, participação nos fóruns, interação em *chats*, testes, enquetes, questionários, exercícios avaliativos e demais atividades complementares.

O horário para os estudos é flexível, ou seja, a G@HIPE estará *on-line* 24 horas, o que permite ao cursista definir seus horários, sendo facultado estar sozinho ou em grupo.

Em cada setor da DIPE haverá um tutor, visando ao esclarecimento de dúvidas pertinentes aos assuntos daquele setor.

Inicialmente, os módulos serão os seguintes:

- **Diretoria de Pessoal:** palestras motivacionais contemplando diversos temas<sup>10</sup>, a saber:

**\* Qualidade na Gestão da Administração Pública :**

- 1 – Cultura e Comportamento Organizacional;
- 2 – Gestão de Desempenho;
- 3 - Perfil do Profissional/Gestão por Competências.

**\* Etiqueta & Comportamento – Ser, Estar e Educar com Elegância :**

- Socialização do tema;
- Relatos de experiências vivenciadas enquanto docente e gestor (a);
- Conceitos de elegância e etiqueta;
- A arte de relacionar-se no trabalho, respeitando as regras básicas das boas maneiras;
- A janela do JOHARI (ilustração do processo de conhecimento pessoal para dar e receber *feedback* com elegância);

---

<sup>10</sup> Todos os temas elencados são apenas sugestões, desse modo, podem ser substituídos quando necessários.

- Ser solidário é elegante;
- Reuniões (dicas de comportamento);
- Etiqueta na escola;
- Dúvidas sobre comportamento;
- Tempo de interagir com o público.

**\* Relações Humanas no Trabalho :**

- A importância da competência interpessoal;
- Assertividade no relacionamento;
- Desenvolvimento de equipe;
- Trabalhando as diferenças individuais da equipe e a interatividade;
- Administração de conflitos;
- Dinâmicas de grupo.

**\* Desenvolvimento Pessoal (dinâmica de entrosamento):**

- Motivação X integração;
- Auto-estima elevada X maior desempenho profissional;
- Redução do stress X maior produtividade;
- A importância do desenvolvimento de atividades artísticas, esportivas, culturais e de lazer;
- Manifestação da criatividade;
- Técnicas de relaxamento;
- Marketing pessoal.

**\* A ótica (e o som) da ética – ou como pensar as relações humanas a partir do cancionário popular:**

- Reflexões sobre algumas condutas pessoais que interferem no cotidiano organizacional, ressaltando valores como ética, profissionalismo, lealdade, iniciativa e responsabilidade;
- Paródias perspicazes almejando e incentivando a conversão de

posturas.

**\* Tudo o que aprendi sobre motivação, liderança e qualidade a partir da história de Branca de Neve e os Sete Anões... e de algumas canções infantis:**

- Motivação, liderança e qualidade;
- A música permanece como fio condutor e as situações destacadas agora se servem do enredo e dos personagens da história da Branca de Neve. Há um pouco de tudo: o funcionário adormecido à espera do beijo que o desperte, o feliz, o zangado, o dengoso etc. Tudo dentro de uma visão dos cenários que parecem sugerir, cada vez mais, que a “bruxa está solta” e é preciso brigar pela qualidade.

**\* Água morro abaixo, fogo morro acima e uma equipe quando quer acertar... (quase) nada consegue segurar!:**

- Desafiar o grupo a partir da Teoria do Negócio – hipóteses sobre ambiente, missão e competências – para a ação estratégica: como enfrentar situações adversas?, como motivar os colaboradores para o compromisso e a co-responsabilidade?, como monitorar processos?, como distinguir urgente, importante e necessário? Procurando estimular a proatividade e despertar a vontade de criar condições favoráveis onde o que se apresenta são desafios, focando na pura verdade: o futuro já aconteceu!.

**\* “Perdão foi feito pra gente pedir”:**

- No mundo corporativo as relações humanas, se descuidadas, causam profundos empecilhos a processos de construção de qualidade e excelência. Em algumas instituições ou empresas sente-se a necessidade de, uma vez detectado em pesquisa de clima que sobram mágoas e dificuldades interpessoais, reverter urgentemente alguns quadros que emperram o restabelecimento da harmonia possível e necessária entre as pessoas. Esta reflexão trata de alguns mitos sobre o perdão e algumas formas de praticá-lo no ambiente profissional e pessoal.

➤ **Divisão de Gestão de Pessoal:** análise da distribuição de aulas e quadro de pessoal, tomando como base a legislação em vigor, objetivando designações desnecessárias; análise das pastas de Avaliação de Desempenho, objetivando averiguar se constam todas as assinaturas necessárias, como no PGDI e no termo de avaliação, bem como se as notas foram registradas corretamente no instrumento de avaliação e no SISAD, tendo em vista que a instrução incorreta e o lançamento dos dados no sistema, fora do prazo, implica em descumprimento de uma das metas do acordo de resultados; orientações a respeito de autorizações para secretariar e lecionar; composição e atuação do Colegiado Escolar; apuração pertinente aos processos de acúmulo de cargos e funções públicas, como se constam montados, analisados e publicados; análise de concessão de promoção por escolaridade adicional e progressão na carreira; gerenciamento do processo de posse e exercício dos servidores concursados; movimentações de servidores para outros lugares; funcionários em ajustamento funcional e processo de exoneração.

➤ **Divisão de Direitos e Vantagens:** análise da pasta funcional do servidor: verificação de contagens de tempo se estão atualizadas e corretas, linha de tempo e memória de cálculos para benefícios (quinquênio, biênio, férias-prêmio); análise de concessões indevidas nos termos da Resolução SEPLAG nº 37, de 12 de setembro de 2005 e Lei Estadual nº 14.184, de 31 de janeiro de 2002; registros na ficha funcional atualizadas (formação escolar, publicações, apuração de frequência, afastamentos legais, etc...);

➤ **SISAP (Sistema de Administração de Pessoal):** conferência dos relatórios de pagamento (RP1); orientações de preenchimento do relatório RP1, guia de ocorrência e quadro informativo (QIs); verificação do adequado arquivamento dos documentos mencionados para consultas posteriores, bem como para emissão de contagens de tempo;

➤ **Arquivo:** orientações a respeito do recebimento e guarda de documentos;

➤ **Assessoria Jurídica (apoio):** orientar as escolas em ações e recursos nos quais os servidores sejam partes; elaboração de minuta de acordos ou contratos a celebrar pelas escolas com outras entidades e instruções a respeito

da prevenção de ilícitos no ambiente escolar, com o intuito de se evitar processo administrativo disciplinar e/ou sindicância administrativa.

Cabe ressaltar que em todos os conteúdos, a metodologia utilizada pode variar entre debates nos fóruns, vivências e dinâmicas em grupos. Já os objetivos que cada atividade pretende atingir são: valorizar o funcionário como pessoa e como integrante de uma equipe coesa e proativa; fortalecer a autoestima e desenvolver a plena expressão de suas potencialidades; proporcionar relacionamentos interpessoais harmoniosos, facilitando a comunicação; estimular um ambiente organizacional por meio da construção do espírito de equipe e da confiança mútua; contribuir para a implementação do princípio da eficiência e da eficácia na administração pública; favorecer o crescimento profissional do servidor, propiciando-lhe o desenvolvimento de novas habilidades, bem como o seu crescimento pessoal com qualidade e, por fim, trabalhar em busca de melhores resultados, valendo-se dos princípios que norteiam a administração pública.

### 3.3.5 Avaliação do Programa G@HIPE

A avaliação do programa G@HIPE poderá ser feita de várias maneiras, ou seja, por intermédio de enquetes, na própria plataforma, entre os cursistas, ou pelo processo anual de avaliação institucional de desempenho, instituída por comissões próprias de cada escola.

### 3.3.6 Limitações e implicações na implementação da G@HIPE

É possível dizer que em uma implementação como esta pode apresentar limitações e fragilidades. No campo das limitações, o programa poderá não ser aprovado pelo (a) responsável da Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá, pelo menos nos moldes apresentados. Os colaboradores da área de pessoal das escolas poderão também não querer participar dos cursos.

Na área das fragilidades, pode-se pensar que alguns profissionais da DIPE não assumam suas responsabilidades no decorrer do curso. Há também que se pensar que a Regional faz parte de uma estrutura maior que é a SEE, a qual poderá intervir em algumas ações por não se tratar, a proposta, de um padrão estabelecido para toda a rede de Superintendências de Ensino.

Entretanto, tanto as fragilidades quanto as limitações, poderão ser negociadas e trabalhadas ao longo do processo de implementação, para que a **G@HIPE** tenha a possibilidade de servir de âncora entre a SRE-73 Escolas, visando a minimizar os gargalos ainda existentes na área de pessoal de Ubá.

### 3.3.7 Cronograma de ação

Quadro 2 – Cronograma de ação da **G@HIPE** para o exercício de 2015

<b>Data</b>	<b>Ação</b>	<b>Avaliação</b>
<b>De 01/02/2015 a 31/03/2015</b>	Orientações e treinamentos para os técnicos que comporão o quadro profissional da G@HIPE.	Em 31/03/2015, uma comissão formada por dois colaboradores da DIPE e pelo autor deste Plano de Ação Educacional avaliará o aproveitamento dos técnicos e verificará, através de uma dinâmica, se estes estão preparados para a assunção de atividades no referido programa.
<b>De 01/04/2015 a 30/04/2015</b>	Pesquisa junto aos gestores escolares e seus colaboradores, da área de pessoal, sobre os assuntos que estes desejam que sejam trabalhados no 1º curso da G@HIPE.	Entre 10 a 15/04/2015, consolidação dos dados da pesquisa. Início dos trabalhos de atendimento aos colaboradores escolares, através do sítio eletrônico da SRE/Ubá, além de atendimento telefônico e presencial na sede do órgão, visando a dirimir dúvidas pertinentes ao 1º curso a ser implementado.
<b>De 01/05/2015 a 31/05/2015</b>	Construção dos tópicos do curso junto aos técnicos da SRE/Ubá.	Verificar se o material construído junto aos técnicos atende aos interesses dos colaboradores, através da pré-testagem, com pelo menos 5 (cinco) servidores das unidades escolares.
<b>De 01/06/2015 a 30/06/2015</b>	Planejamento e formatação do material didático do curso, no formato eletrônico. Divulgação do curso entre os gestores escolares e demais colaboradores, e abertura das inscrições para a 1ª turma.	Verificação da quantidade de interessados inscritos.
<b>De 01/07/2015 a 31/07/2015</b>	Iniciar a visitação às escolas, para auxiliar a montagem do planejamento estratégico semestral.	Verificar quais as ações mais urgentes definidas pelos gestores e colaboradores em seus planejamentos e iniciar a busca de soluções.
<b>De 01/08/2015 a 31/08/2015</b>	Início das atividades virtuais da 1ª turma, do 1º curso de capacitação para os atores da área de pessoal da SRE/Ubá.	Manter acompanhamento do curso e das ações e busca de soluções definidas nos planejamentos estratégicos das escolas.
<b>De 01/09/2015 a 30/09/2015</b>	Encontro presencial de finalização da 1ª turma, do 1º curso de capacitação para os atores da área de pessoal da SRE/Ubá.	Avaliação final da absorção do aprendizado pelos colaboradores da área de pessoal. (Esta avaliação será a atividade finalizadora, mas o curso possuirá avaliações durante sua aplicação)
<b>De 01/10/2015 a 31/10/2015</b>	Início das atividades virtuais da 2ª turma, do 1º curso de capacitação para os atores da área de pessoal da SRE/Ubá.	Avaliação junto aos atores das etapas do planejamento estratégico semestral que foram cumpridas e o que pode ser feito para sua completa efetivação.
<b>De 01/11/2015 a 30/11/2015</b>	Encontro presencial de finalização da 2ª turma, do 1º curso de capacitação para os atores da área de pessoal da SRE/Ubá.	Avaliação final da absorção do aprendizado pelos colaboradores da área de pessoal.
<b>De 01/12/2015 a 31/12/2015</b>	Iniciar a visitação às escolas, para auxiliar a montagem do planejamento estratégico semestral.	Verificar quais as ações mais urgentes definidas pelos gestores e colaboradores em seus planejamentos e iniciar a busca de soluções.

Fonte: Elaborado pelo autor

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal papel do Estado consiste em prover a sociedade de bens e serviços públicos essenciais, respondendo às demandas do cidadão e cumprindo os dispositivos da Constituição.

Na educação, para que esses serviços sejam ofertados à população escolarizável dos 853 (oitocentos e cinquenta e três) municípios mineiros, com qualidade, a Secretaria de Estado de Educação organizou-se institucionalmente, por meio das Superintendências Regionais, visando a um eficiente atendimento das demandas, embora haja algumas limitações no campo educacional, a saber: melhorar o desempenho profissional e ético dos colaboradores; melhorar a qualidade das informações prestadas e socializar conhecimentos. Portanto, torna-se fundamental o desenvolvimento de novas pesquisas, como forma de estimular as pessoas na implementação de iniciativas de sucesso, bem como a disseminação de novos conhecimentos em gestão pública partilhados entre todos da área de pessoal.

Essa descentralização administrativa permite o monitoramento das ações, em nível local, e propicia uma participação mais democrática e um melhor controle social por parte da comunidade atendida.

As céleres e constantes mudanças que vêm ocorrendo no cenário nacional e internacional têm reflexo nas instituições, particularmente nas públicas, que vêm canalizando esforços no sentido de alcançar as metas planejadas e os resultados esperados para melhor servir àquele que é a própria razão de sua existência – o cidadão.

Crescer com qualidade é a nova tendência da geração moderna.

Para oferecer produtos e serviços com qualidade e credibilidade é imprescindível a valorização dos servidores que fazem parte do quadro de pessoal de uma organização.

A iniciativa da criação de uma nova diretoria, em específico a DIPE, almeja tornar o servidor público inovador, proativo, preparado para lidar com as várias demandas, habilitado a pensar estrategicamente e a trabalhar sempre em busca de resultados.

O trabalho pretendeu conscientizá-lo de seu papel no cumprimento de cada meta prevista no acordo de resultados, firmado entre o Gestor mineiro, a

Secretaria de Estado de Educação e a SRE, incentivando-o a realizar com excelência suas atividades, garantindo a satisfação de todos os usuários, bem como melhores resultados, o que também influenciará em sua remuneração, quando do pagamento do Prêmio por Produtividade.

Um dos principais objetivos da administração pública contemporânea é a realização de ações que vão ao encontro dos anseios da sociedade atual.

Entretanto, a Gestão de Pessoas ou o Departamento de Recursos Humanos, muito conhecido a partir da década de 1960, realizou, por muitos anos, atividades meramente operacionais, devido à falta de diretrizes claras e planejadas.

Outro fator que contribuiu para a ineficácia deste quadro, foi a inexistência de valorização das pessoas, tanto pessoal quanto profissionalmente, bem como a falta de projetos e/ou programas de desenvolvimento organizacional.

A literatura estudada no decorrer destes capítulos traz fundamentos capazes de auxiliar os gestores públicos no desenvolvimento de políticas voltadas à Gestão de Pessoas nos órgãos institucionais, reduzindo a lacuna existente entre o modelo ideal de gestão de recursos humanos, com aquele praticado. Este cenário tem mudado à medida em que os administradores governamentais têm-se conscientizado da necessidade de seus colaboradores serem melhor capacitados, tanto no desenvolvimento de suas funções na organização quanto no atendimento às demandas do público geral.

Este estudo permitiu contribuir não somente na obtenção de uma administração pública de excelência que se refere aos próprios funcionários, e no atendimento ao cidadão, mas, também, na parte técnica e humana (capacitação e valorização).

Esta pesquisa identificou que o processo de implementação da nova Diretoria de Pessoal na SRE/Ubá promoveu trabalhos mais alinhados às demandas do público que procura o órgão. Identificou também que tal mudança proporcionou cooperação estratégica governamental, a partir de melhor organização das funções, ao orientar os setores na busca de soluções eficazes para o alcance das metas pactuadas no acordo de resultados firmadas entre o governo e a instituição.

Logo, a proposição de se criar um programa de desenvolvimento organizacional intitulado – **Rumos para o futuro através da G@HIPE (Gestão Humana Integrada de Pessoal)**, conforme proposto por Corrêa (2014), para maior apoio e melhor qualificação dos servidores que atuam nesta área, tenderá a contribuir ainda mais para garantir a qualidade dos serviços que vêm sendo prestados pela DIPE.

E para finalizar, conclui-se que a partir da criação da DIPE e, agora, com a implementação da G@HIPE, além do apoio do NUGER, ambos servirão de âncora entre os órgãos superiores e as unidades escolares, dinamizando e reduzindo gargalos existentes no sistema educacional, promovendo o bem-estar da sociedade ubaense.

Pelo exposto, a DIPE se propõe a continuar realizando capacitações de todos os seus funcionários, tanto presenciais, quanto via *web*, e, se for o caso, fora da sede, de modo que favoreça a reflexão, o convívio e a busca de conhecimentos que tragam a eficiência e a eficácia na prestação de serviços oferecidos por esta instituição educacional.

**REFERÊNCIAS:**

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2007.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

BRASÍLIA. Curso de Pós-Graduação a Distância, na área de Administração Pública. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. Brasília-DF, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do estado de 1995. In: SEMINÁRIO MODERNA GESTÃO PÚBLICA, 2000, Lisboa, Portugal. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/81refgerenc1995-ina.pdf>>. Acesso em: 05/05/2014.

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.

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.

COSTA, G. F. **Traços da cultura organizacional em um órgão público federal**. BDJur, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/21081>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUARTE, Rosália. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de Pessoas na área pública**. 2009.

FALCÃO FILHO, José Leão M. **A qualidade na Escola**. Porto Alegre (RS), 1997. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v05n16/v05n16a04.pdf>.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada**: economia, administração e contabilidade. Tradução Claus Ivo Doering. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de Pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan/dez. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUEDES, Ronaldo. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-de-pessoas/25636/>. Acesso em: 04/03/2014.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978. In: **RAP (Revista de Administração Pública) – Rio de Janeiro**, 40 (1): 81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805/5387>. Acesso em: 05/03/2014.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.

MATIAS PEREIRA, J. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAS GERAIS. **Acordo de Resultados 2013 – 2ª Etapa – Tabelas de Pesos das Escolas e SRE**. Disponível em: [http://portal.educacao.mg.gov.br/sysadr/doc/Acordo\\_Segunda\\_Etapa\\_com\\_pesos.pdf](http://portal.educacao.mg.gov.br/sysadr/doc/Acordo_Segunda_Etapa_com_pesos.pdf). Acesso em: 06/05/2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 44.077, de 21 de julho de 2005**. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 22 jul. 2005. Diário do Executivo e Legislativo, p. 2, col 1.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011**. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 28 jan. 2011. Diário do Executivo e Legislativo, p.1.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011**. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 28 dez. 2011. Diário do Executivo e Legislativo, p. 6.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 45.914, de 16 de fevereiro de 2012.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 17 fev. 2012. Diário do Executivo e Legislativo, p. 2.

\_\_\_\_\_. **Estratégia de Governo.** Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo-m>. Acesso em: 23/05/2014.

\_\_\_\_\_. **Governo de Minas implanta projeto pioneiro de Gestão do Conhecimento.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 19 dez. 2013. Diário do Noticiário, p. 03. Disponível em: <http://iof.mg.gov.br/index.php?/acao-do-governo/acao-do-governo-arquivo/Governo-de-Minas-implanta-projeto-pioneiro-de-Gestao-do-Conhecimento.html>. Acesso em: 30/05/2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 7.292, de 4 de julho de 1978.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 5 jul. 1978. Diário do Executivo e Legislativo, p. 11, col. 2.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 14.184, de 31 de janeiro de 2002.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 01 fev. 2002. Diário do Executivo e Legislativo, p. 01-03.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº /2011.** Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Belo Horizonte, junho de 2011.

\_\_\_\_\_. **Ofício Circular DPOC/SPS nº 472/2011.** Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Belo Horizonte, 17 de junho de 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Resolução SEPLAG nº 53, de 24 de julho de 2012.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 25 jul. 2012. Diário do Executivo e Legislativo, p. 07, cols. 1 e 2.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEPLAG nº 54, de 27 de julho de 2012.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais MG, 28 jul. 2012. Diário do Executivo e Legislativo, p. 06, col. 1.

\_\_\_\_\_. **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.

\_\_\_\_\_. **Superintendência Regional de Ensino de Ubá:** Disponível em: <http://sreuba.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 08/05/2014.

MINTZBERG, H. **A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas.** In: R. Cont. Fin. USP. São Paulo. Edição Comemorativa. P. 51- 64. Setembro de 2006.

\_\_\_\_\_. **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.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; BORIM-De-SOUZA, R. **Gestão por Competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação**. In: **RCA (Revista de Ciências da Administração)**, vol. 16, n. 38, p. 29-46, abr. 2014. Disponível em: [https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p29/pdf\\_1](https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p29/pdf_1). Acesso em: 10/05/2014.

OLIVEIRA, A. F.; & TAMAYO, A. (2008). **Confiança do empregado na organização**. In M. M. M. Siqueira (Org.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão** (pp. 97-110). Porto Alegre: Artmed Bookman. In: **RAC (Revista de Administração Contemporânea) – Rio de Janeiro**, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, Jul./Ago. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n4/v16n4a05.pdf>. Acesso em: 30/03/2014.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. In: **Revista de Administração Pública**, vol.40, n.1, p. 81-104, fev. 2006.

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

STROPPIA, Elder. **Núcleo de Aprendizagem, Treinamento e Apoio aos Gestores Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Ubá-MG**. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd, UFJF, Juiz de Fora/MG, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; PARADELA, Victor Cláudio; MELLO, Antônio Alfredo. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TAVARES, F. P. **A cultura organizacional como instrumento de poder**. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.3, 1996.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. **La modernización del estado y la gerencia publica**. Santiago, Chile: Fundación Friedrich Ebert, 1997. In: **RAP (Revista de Administração Pública) – Rio de Janeiro**, 42 (6): 1189-211, NOV./DEZ. 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6671/5254>. Acesso em: 28/04/2014.

**APÊNDICE 1** – Entrevista com roteiro semiestruturado aplicada à Diretora de Pessoal da SRE/Ubá e aos responsáveis pela divisão de Gestão de Pessoal (RH)

**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/Ubá**

Ubá (MG), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Essa entrevista é parte da pesquisa “**O processo de Implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá**”, desenvolvida em nível de Mestrado Profissional, pelo pesquisador **Arnaldo Fernandes Corrêa**, 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: **Diretora de Pessoal, demais colaboradores que atuam na DIPE e divisão de Gestão de Pessoal**, por meio de entrevista semiestruturada. Destaco, ainda, que os dados coletados são sigilosos e será preservada a identidade do participante.

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

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

Atenciosamente,

*Arnaldo Fernandes Corrêa*

Universidade Federal de Juiz de Fora – PPGP

**1 – Identificação:**

- 1.1 - Nome do entrevistado (a):
- 1.2 – Formação acadêmica:
- 1.3– É funcionário (a) efetivo (a)?

**2 – Trajetória profissional:**

- 2.1- Fale um pouco de seu currículo profissional antes de trabalhar neste órgão.
- 2.2 - Há quanto tempo trabalha no órgão?
- 2.3 – Já trabalhou em quais áreas neste órgão? Quais foram suas atribuições?
- 2.3 – Há quanto tempo trabalha na área de pessoal?
- 2.4 – Em qual setor?
- 2.5 – Quais são suas atribuições nesta área?
- 2.6– Qual o critério utilizado na escolha para o cargo que ocupa na DIPE?

**3 – Nova estrutura organizacional da SEE e SREs:**

- 3.1– Você conhece o Decreto nº 45.536, de 27/01/2011, o qual dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, bem como os demais Decretos e suas alterações, dentre eles: o Decreto nº 45.849, de 27/12/2011 e o de nº 45.914, de 16/02/2012?
- 3.2 - Você tem conhecimento das finalidades e competências da DIPE, especificadas nos referidos documentos?
- 3.3 - Em caso positivo, você pode sintetizá-las?
- 3.4- Qual a sua opinião a respeito da estrutura da Secretaria de Estado de Educação até 2010?
- 3.5- E após o Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011?
- 3.6- Como ficaram as SREs após o Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011?
- 3.7- Como ficou a SRE/Ubá após o Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011?

#### **4- Estrutura organizacional da DIPE na SRE/Ubá:**

4.1 – Em sua opinião, tal mudança proporciona maior controle estratégico governamental, a partir de melhor organização hierárquica das funções, ao orientar os setores na busca de ações eficazes para o alcance das metas pactuadas? Por quê? Explique.

4.2 - Você tem alguma sugestão/sugestões a fazer a respeito dessa nova estrutura, a nível estadual e regional? Qual/quais?

**APÊNDICE 2** - Roteiro do questionário aplicado aos colaboradores efetivos/efetivados 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/Ubá.**

Ubá (MG), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Esse questionário é parte da pesquisa “**O processo de Implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá**”, desenvolvido em nível de Mestrado Profissional, pelo pesquisador **Arnaldo Fernandes Corrêa**, 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/Ubá**, por meio de questionário. Destaco, ainda, que os dados coletados são sigilosos e será preservada a identidade do participante.

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

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

Atenciosamente,

*Arnaldo Fernandes Corrêa*

Universidade Federal de Juiz de Fora – PPGP

**1 – Identificação:**

1.1 - Local de trabalho:

 Escola Estadual SRE/Ubá

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 no órgão?

 Menos de 1 ano; Mais de 1 ano e menos de 5 anos; Mais de 5 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?

---

---

---

---

2.5 – Qual o critério utilizado na escolha para o cargo que ocupa no órgão?

---

---

---

---

---

### 3 - Nova estrutura organizacional da DIPE na SRE/Ubá:

3.1 - Qual a sua opinião a respeito da estrutura da SRE/Ubá, até o ano de 2010?

---

---

---

---

3.2 – A partir da opinião emitida no item anterior deste tópico, como você analisa esta nova estrutura hoje? Houve algum progresso? Descreva-o?

---

---

---

---

3.3 – Em sua opinião, qual o impacto da nova estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá?

---

---

---

---

3.4 – A partir da nova estrutura, como você está trabalhando na Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá? Por quê?

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

---

---

---

---

---

3.5 – Você gosta do trabalho que exerce, a partir da nova estrutura? Por quê?

Sim

Não.

---

---

---

---

---

3.6 – A qualidade da prestação de serviço do órgão em que trabalha, a partir da nova estrutura, melhorou? Por quê?

Sim

Não

---

---

---

---

---

3.7 – Existe um ambiente agradável para o trabalho? Por quê?

Sim

Não

---

---

---

---

---

3.8 – O seu relacionamento com os demais colegas de trabalho, a partir da nova estrutura, melhorou? Por quê?

Sim

Não

---

---

---

---

---

3.9 – Como você vê a liderança da DIPE? Por quê?

Muito satisfeito;

Satisfeito;

Insatisfeito;

Muito insatisfeito.

---

---

---

---

---

3.10 – Você percebe perspectivas de progressão dentro da instituição/diretoria? Justifique sua resposta.

Sim

Não

---

---

---

---

---

### 3.11 – Observações gerais:

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE 3** - Roteiro do questionário aplicado aos gestores que trabalham na área de pessoal das 73 (setenta e três) Escolas Estaduais.

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

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

Ubá (MG), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Esse questionário é parte da pesquisa “**O processo de Implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá**”, desenvolvido em nível de Mestrado Profissional, pelo pesquisador **Arnaldo Fernandes Corrêa**, 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.

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

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

Atenciosamente,

*Arnaldo Fernandes Corrêa*

Universidade Federal de Juiz de Fora – PPGP

**1 – Identificação:**

1.1 - Local de trabalho:

 Escola Estadual SRE/Ubá

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 no órgão?

 Menos de 1 ano; Mais de 1ano e menos de 5 anos; Mais de 5 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 no órgão?

---

---

---

---

---

### **3 - Nova estrutura organizacional da DIPE na SRE/Ubá:**

3.1 - Qual a sua opinião a respeito da estrutura da SRE/Ubá, até o ano de 2010?

---

---

---

---

---

3.2 – A partir da opinião emitida no item anterior deste tópico, como você analisa esta nova estrutura hoje? Houve algum progresso? Descreva-o?

---

---

---

---

---

3.3 – Em sua opinião, qual o impacto da nova estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá?

---

---

---

---

---

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

- Muito satisfeito;  
 Satisfeito;  
 Insatisfeito;  
 Muito insatisfeito.

---

---

---

---

---

3.5 – Você gosta do trabalho que exerce, a partir da nova estrutura? Por quê?

- Sim  
 Não.

---

---

---

---

---

3.6 – A qualidade da prestação de serviço do órgão em que trabalha, a partir da nova estrutura, melhorou? Por quê?

- Sim  
 Não

---

---

---

---

---

3.7 – Existe um ambiente agradável para o trabalho? Por quê?

- Sim  
 Não

---

---

---

---

---

3.8 – O seu relacionamento com os demais colegas de trabalho, a partir da nova estrutura, melhorou? Por quê?

- Sim  
 Não

---

---

---

---

---

3.9 – Como você vê a liderança da DIPE? Por quê?

- Muito satisfeito;  
 Satisfeito;  
 Insatisfeito;  
 Muito insatisfeito.

---

---

---

---

---

3.10 – Você percebe perspectivas de progressão dentro da instituição/diretoria? Justifique sua resposta.

Sim

Não

---

---

---

---

---

3.11 – Observações gerais:

---

---

---

---

---

**APÊNDICE 4** - Roteiro do questionário aplicado aos responsáveis pela implementação da DIPE nas SREs.

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

**A/C: Funcionário que participou, direta ou indiretamente, do processo de implementação da DIPE nas SREs**

Ubá (MG), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Esse questionário é parte da pesquisa “**O processo de Implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá**”, desenvolvido em nível de Mestrado Profissional, pelo pesquisador **Arnaldo Fernandes Corrêa**, 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: **Funcionários que participaram, direta ou indiretamente, do processo de Implementação da Diretoria de Pessoal nas SREs**, por meio de questionário. Destaco, ainda, que os dados coletados são sigilosos e será preservada a identidade do participante.

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

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

Atenciosamente,

*Arnaldo Fernandes Corrêa*

Universidade Federal de Juiz de Fora – PPGP

**1 – Identificação:**

1.1 - Local de trabalho:

- Órgão Central  
 Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

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 no Órgão Central?

- Menos de 1 ano;  
 Mais de 1ano e menos de 5 anos;  
 Mais de 5 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?

---

---

---

---

---

2.5 – Qual foi o critério utilizado em sua escolha para o cargo que ocupa atualmente?

---

---

---

---

---

### 3 - Nova estrutura organizacional da DIPE nas SREs:

3.1 - Qual a sua opinião a respeito da estrutura das SREs antes da implementação da DIPE?

---

---

---

---

---

3.2 – Atualmente, como você analisa a nova estrutura?

---

---

---

---

---

3.3 – Houve algum impacto a partir da nova estrutura organizacional implementada nas SREs? Descreva-o.

Sim

Não

---

---

---

---

---

3.4 – Como você está trabalhando no Órgão Central? Por quê?

- Muito satisfeito;  
 Satisfeito;  
 Insatisfeito;  
 Muito insatisfeito.

---

---

---

---

3.5 – Você gosta do trabalho que exerce atualmente? Por quê?

- Sim  
 Não.

---

---

---

---

3.6 – Como está a qualidade da prestação de serviço no Órgão Central nos dias de hoje?

---

---

---

---

---

3.7 – Existe um ambiente agradável para o trabalho? Por quê?

- Sim  
 Não

---

---

---

---

---

3.8 – Como está seu relacionamento com os demais colegas de trabalho?

---

---

---

---

---

3.9 – Como você vê a liderança da DIPE em todas as SREs? Por quê?

- Muito satisfeito;  
 Satisfeito;  
 Insatisfeito;  
 Muito insatisfeito.

---

---

---

---

---

3.10 – Você percebe perspectivas de progressão por parte dos colaboradores que compõem a DIPE nas SREs? Justifique sua resposta.

- Sim  
 Não

---

---

---

---

---

3.11 – Observações gerais:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE 5** - Roteiro do questionário aplicado aos Inspectores Escolares que trabalham na SRE/Ubá.

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

**A/C: Inspetor Escolar**

Ubá (MG), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Esse questionário é parte da pesquisa “**O processo de Implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá**”, desenvolvido em nível de Mestrado Profissional, pelo pesquisador **Arnaldo Fernandes Corrêa**, 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: **Inspetor Escolar**, por meio de questionário. Destaco, ainda, que os dados coletados são sigilosos e será preservada a identidade do participante.

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

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

Atenciosamente,

*Arnaldo Fernandes Corrêa*

Universidade Federal de Juiz de Fora – PPGP

**1 – Identificação:**

1.1 - Qual a sua formação acadêmica? \_\_\_\_\_

1.2- É funcionário (a):

Efetivo (a)/efetivado(a);

Designado (a).

**2 – Trajetória profissional:**

2.1 - Há quanto tempo trabalha no órgão?

Menos de 1 ano;

Mais de 1ano e menos de 5 anos;

Mais de 5 anos e menos de 10 anos;

Acima de 10 anos.

2.2 – Quais são suas atribuições na área de Inspeção Escolar?

---

---

---

---

---

2.3 – Qual o critério utilizado na escolha para o cargo que ocupa no órgão?

---

---

---

---

---

### 3 - Nova estrutura organizacional da DIPE na SRE/Ubá:

3.1 - Qual a sua opinião a respeito da estrutura da SRE/Ubá, até o ano de 2010?

---

---

---

---

---

3.2 – A partir da opinião emitida no item anterior deste tópico, como você analisa esta nova estrutura hoje? Houve algum progresso? Descreva-o?

---

---

---

---

---

3.3 – Em sua opinião, qual o impacto da nova estrutura organizacional implementada na SRE/Ubá?

---

---

---

---

---

3.4 – A partir da nova estrutura, como você está trabalhando com a Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá? Por quê?

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

---

---

---

---

---

3.5 – Você gosta do trabalho que a DIPE oferece ao público em geral, às escolas, bem como à SRE/Ubá? Por quê?

- Sim  
 Não.

---

---

---

---

---

3.6 – A qualidade da prestação de serviço do órgão em que trabalha, a partir da nova estrutura, melhorou? Por quê?

- Sim  
 Não

---

---

---

---

---

3.7 – Existe um ambiente agradável para o trabalho? Por quê?

- Sim  
 Não

---

---

---

---

---

---

---

3.8 – O seu relacionamento com os demais colegas de trabalho, a partir da nova estrutura, melhorou? Por quê?

- Sim  
 Não

---

---

---

---

---

3.9 – Como você vê a liderança da DIPE? Por quê?

- Muito satisfeito;  
 Satisfeito;  
 Insatisfeito;  
 Muito insatisfeito.

---

---

---

---

---

3.10 – Observações gerais:

---

---

---

---

---

---

---

---

---