

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Thiago da Silva Alves

CAPACIDADE ESTATAL DAS DIRETORIAS REGIONAIS DA SECRETARIA DE  
ESTADO DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL: UMA ANÁLISE  
EXPLORATÓRIA

Belo Horizonte

2019

Thiago da Silva Alves

CAPACIDADE ESTATAL DAS DIRETORIAS REGIONAIS DA SECRETARIA DE  
ESTADO DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL: UMA ANÁLISE  
EXPLORATÓRIA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Orientador: Prof. Me. Marcos Arcanjo de Assis

Belo Horizonte

2019

A474c Alves, Thiago da Silva.  
Capacidade estatal das diretorias regionais da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social [manuscrito] : uma análise exploratória / Thiago da Silva Alves. – 2019.  
[9], 96 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2019.

Orientador: Marcos Arcanjo de Assis

Bibliografia: f. 90-93

1. Administração Estadual – Minas Gerais. 2. Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social – Capacidade Estatal – Minas Gerais. 3. Políticas públicas – Minas Gerais. I. Assis, Marcos Arcanjo de. II. Título.

CDU 353(815.1)

**Thiago da Silva Alves**

Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social: Uma Análise Exploratória

Monografia de Conclusão apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial de obtenção do título de bacharel em Administração Pública

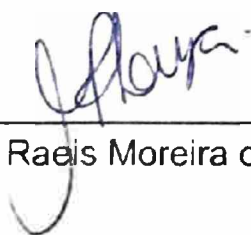
**Aprovada na Banca Examinadora**



Prof. Marcos Arcanjo de Assis (Orientador) – Fundação João Pinheiro



Profa. Carla Bronzo Ladeira (Avaliadora) – Fundação João Pinheiro



Profa. Nícia Raelis Moreira de Souza (Avaliadora) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 19 de junho de 2019

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese, responsáveis por prestar apoio técnico aos 853 municípios mineiros e implementar as políticas públicas da Secretaria no interior do Estado. Para analisar a capacidade estatal, foi adotado um modelo composto por 7 subdimensões: burocracia; técnico-operativo; infraestrutura; autonomia; articulação interna; articulação externa; e alocação de recursos. Foi construído o Índice de Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Sedese (ICEDRS), baseado nas respostas do questionário aplicado aos servidores das Regionais, complementando as análises com entrevistas e pesquisa documental. De acordo com a percepção dos respondentes e entrevistados, observou-se que uma subdimensão possui baixa capacidade estatal, cinco possuem capacidade estatal razoável e uma possui boa capacidade estatal. Concluiu-se que é necessário ampliar a participação das Diretorias Regionais no processo de formulação das políticas públicas da Secretaria, melhorar a carreira dos servidores e ampliar a liberdade e participação das Regionais na definição orçamentária da Secretaria.

Palavras-chave: Capacidade estatal. Desconcentração administrativa. Diretorias Regionais. Sedese.

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the state capacity of the Regional Directorates of Sedese, responsible for providing technical support to the 853 counties of Minas Gerais and implementing the public policies of the Secretariat within the State. In order to analyze the state capacity, a model was adopted with seven subdimensions: bureaucracy; technical-operative; infrastructure; autonomy; internal articulation; external articulation; and allocation of resources. The State Capacity Index of the Regional Directorates of Sedese (SCIRDS) was constructed, based on the answers of the questionnaire applied to the servers of the Regionals, complementing the analyzes with interviews and documentary research. According to the respondents' perception, one subdimension was found to have low state capacity, five have reasonable state capacity, and one has good state capacity. It was concluded that it is necessary to increase the participation of the Regional Directorates in the process of formulating the public policies of the Secretariat, to improve the career of the servants and to increase the freedom and participation of the Regionals in the budgetary definition of the Secretariat.

Keywords: State capacity. Administrative Deconcentration. Regional Directories. Sedese.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

Quadro 2.1 - Modelo analítico de capacidade estatal – Minas Gerais, 2019 .....	20
Quadro 3.1 – Atuação das Diretorias Regionais da Sedese – Minas Gerais, 2019 ..	25
Quadro 3.2 – Vencimento das carreiras da Sedese, Minas Gerais 2013 .....	33
Quadro 4.1 – Dimensão Burocracia, Minas Gerais, 2019 .....	51
Quadro 4.2 – Dimensão técnico-operativo, Minas Gerais, 2019 .....	52
Quadro 4.3 – Dimensão infraestrutura, Minas Gerais, 2019 .....	53
Quadro 4.4 - Dimensão autonomia, Minas Gerais, 2019 .....	53
Quadro 4.5 – Dimensão articulação interna, Minas Gerais, 2019 .....	54
Quadro 4.6 – Dimensão articulação externa, Minas Gerais, 2019 .....	55
Quadro 4.7 – Dimensão alocação de recursos, Minas Gerais, 2019 .....	55

### GRÁFICOS

Gráfico 3.1 – Percentual de atividades das Diretorias Regionais por categoria – Minas Gerais: 2016 a 2018 .....	26
Gráfico 3.2 – Número de municípios por Diretoria Regional, Minas Gerais 2019 .....	30
Gráfico 3.3 – Extensão territorial das Diretorias Regionais em quilômetros quadrados, Minas Gerais 2019 .....	30
Gráfico 3.4 – Valor planejado em reais para custeio das Diretorias Regionais, Minas Gerais, 2016 – 2019 .....	40
Gráfico 3.5 – Valores empenhados, liquidados e pagos em reais na ação 2992, Minas Gerais, 2016 – 2018 .....	41
Gráfico 3.6 – Estimativa de custos das Diretorias Regionais por item de despesa, Minas Gerais, 2019 .....	42
Gráfico 3.7 – Estimativa de custo por Diretoria Regional, Minas Gerais, 2019 .....	43
Gráfico 4.1 – Relação técnicos/municípios da Diretoria Regional e ICEDRS, Minas Gerais, 2019 .....	65
Gráfico 4.2 – Relação porcentagem de municípios atendidos e ICEDRS, Minas Gerais, 2019 .....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Quadro de pessoal das Diretorias Regionais, Minas Gerais 2018 .....	36
Tabela 3.2 – “Outros” servidores das Diretorias Regionais, Minas Gerais, 2018.....	37
Tabela 3.3 – Relação técnicos por municípios em cada Diretoria Regional, Minas Gerais, 2018.....	38
Tabela 3.4 – Relação custo por município nas Diretorias Regionais, Minas Gerais, 2019 .....	44
Tabela 4.1 – Comparação de percentual de servidores e respondentes por Diretoria Regional, Minas Gerais, 2019 .....	48
Tabela 4.2 – Comparação de servidores por carreira e respondentes, Minas Gerais, 2019 .....	49
Tabela 4.3 – Número de resposta por Diretoria Regional e porcentagem de resposta em relação ao número de servidores da amostra, Minas Gerais, 2019 .....	57
Tabela 4.4 – Frequência e porcentagem de respostas por cargo ocupado, Minas Gerais, 2019.....	58
Tabela 4.5 – Tempo de serviço na Diretoria Regional, Minas Gerais, 2019 .....	58
Tabela 4.6 – Tempo de serviço nas Temáticas de Assistência Social e Trabalho, Emprego e Renda, Minas Gerais, 2019 .....	59
Tabela 4.7 – Nível de instrução dos respondentes, Minas Gerais, 2019 .....	59
Tabela 4.8 – Curso superior realizado pelos servidores entrevistados, Minas Gerais, 2019 .....	60
Tabela 4.9 – ICEDRS Burocracia, Minas Gerais, 2019.....	62
Tabela 4.10 – ICEDRS Técnico-operativo, Minas Gerais, 2019.....	67
Tabela 4.11 – ICEDRS Infraestrutura, Minas Gerais, 2019.....	69
Tabela 4.12 – ICEDRS4 Autonomia, Minas Gerais, 2019.....	71
Tabela 4.13 – ICEDRS Articulação interna, Minas Gerais, 2019 .....	74
Tabela 4.14 – ICEDRS Articulação externa, Minas Gerais, 2019 .....	76
Tabela 4.15 – ICEDRS Alocação de recursos, Minas Gerais, 2019.....	79
Tabela 4.16 – ICEDRS geral, Minas Gerais, 2019.....	82

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

CEAS	Conselho Estadual de Assistência Social
CMAS	Conselho Municipal de Assistência Social
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
DIPPRE	Diretoria de Coordenação de Políticas Públicas Regionais
ICEDRS	Índice de Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Sedese
LOA	Lei Orçamentária Anual
SEDESE	Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social
SUAS	Sistema Único de Assistência S
SUBAS	Subsecretaria de Assistência Social
SUBTE	Subsecretaria de Trabalho, Emprego e Renda
SUPIN	Superintendência de Interiorização

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CAPACIDADES ESTATAIS: CONCEITOS, DIMENSÕES E MODELOS ANALÍTICOS .....</b>	<b>14</b>
2.1	<b>Capacidade: de que e para que? .....</b>	<b>14</b>
2.2	<b>Um modelo de análise das capacidades estatais.....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>AS DIRETORIAS REGIONAIS DA SEDESE: DESCONCENTRAÇÃO ADMINISTRATIVA, OBJETIVOS E ABRANGÊNCIA.....</b>	<b>22</b>
3.1	<b>A desconcentração administrativa da ação estatal .....</b>	<b>22</b>
3.2	<b>A regionalização da Sedese: objetivos, atribuições e atividades.....</b>	<b>24</b>
3.3	<b>Abrangência regional.....</b>	<b>27</b>
3.4	<b>A burocracia das Diretorias Regionais: cargos, carreiras, e distribuição regional.....</b>	<b>31</b>
3.5	<b>Orçamento e custos das Diretorias Regionais.....</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>A CAPACIDADE DAS DIRETORIAS REGIONAIS DA SEDESE .....</b>	<b>46</b>
4.1	<b>Metodologia .....</b>	<b>46</b>
4.2	<b>Perfil dos respondentes do questionário.....</b>	<b>56</b>
4.3	<b>Índice de Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Sedese .....</b>	<b>61</b>
4.3.1	<b>ICEDRS Burocracia.....</b>	<b>62</b>
4.3.2	<b>ICEDRS Técnico-operativo.....</b>	<b>66</b>
4.3.3	<b>ICEDRS Infraestrutura.....</b>	<b>69</b>
4.3.4	<b>ICEDRS Autonomia.....</b>	<b>71</b>
4.3.5	<b>ICEDRS Articulação interna .....</b>	<b>74</b>
4.3.6	<b>ICEDRS Articulação externa .....</b>	<b>76</b>
4.3.7	<b>ICEDRS Alocação de recursos.....</b>	<b>78</b>
4.3.8	<b>ICEDRS Geral .....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICE 1 – PESQUISA DA CAPACIDADE ESTATAL.....</b>	<b>94</b>
<b>8</b>	<b>APÊNDICE 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>104</b>
<b>9</b>	<b>APÊNDICE 3 – DOCUMENTAÇÃO INDIRETA UTILIZADA.....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Hilderbrand e Grindle (1997), citados por Repetto (2003), definem a capacidade estatal como a habilidade de desempenhar tarefas apropriadas com efetividade, eficiência e sustentabilidade. Repetto (2003) afirma que o Estado é mais do que um simples aparato burocrático, representando também uma arena política, onde interesses são processados dentro e fora dele mesmo. A capacidade estatal seria, deste modo, formada pelas capacidades administrativas e políticas, cada uma com seus respectivos eixos.

A temática da capacidade estatal é importante e tema de debates recentes para construir e/ou reconstruir as entidades com poderes para governar processos complexos e desafios, presentes e futuros, que a sociedade enfrenta e enfrentará. A grande promessa da capacidade do Estado associa-se ao seu papel, que se presume ser relevante, no desempenho das políticas públicas (REPETTO, 2003).

Minas Gerais é o estado brasileiro com maior número de municípios, 853, que apresentam grande diversidade cultural, climática, de relevo e vegetação, fatores que podem influenciar na forma de atuação estatal (SCAVAZZA, 2003). De acordo com dados da publicação da Fundação João Pinheiro em 2018 sobre o Produto Interno Bruto (PIB) dos municípios mineiros, o PIB de Minas Gerais em 2016 foi R\$ 544,63 bilhões. Entretanto, apesar desse resultado, a participação dos territórios de desenvolvimento no PIB demonstra uma desigualdade, uma vez que, enquanto os territórios Metropolitano, Sul, Triângulo Norte, Mata e Triângulo Sul possuem, juntos, 71,3% de participação no PIB de 2016, os territórios Alto Jequitinhonha, Médio e Baixo Jequitinhonha, Central, Mucuri e Vale do Rio Doce apresentam apenas 5,4% de participação (MINAS GERAIS, 2018).

Ademais, considerando os dados do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) publicados no volume 3 do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado de 2016 – 2027, percebe-se mais uma vez uma desigualdade territorial em Minas Gerais. Os territórios de desenvolvimento Médio e Baixo Jequitinhonha, Mucuri, Norte, Vale do Rio Doce e Alto Jequitinhonha apresentam os menores IDH do estado, com valores inferiores à 0,640. Já os territórios Oeste, Sudoeste, Triângulo Norte, Triângulo Sul e Sul apresentam os maiores IDH do estado, com valores superiores à 0,695. Deste modo, percebe-se que quatro dos cinco territórios com menor participação no PIB

mineiro estão entre os cinco piores IDH do estado, enquanto três dos cinco territórios com maior participação no PIB estão entre os cinco maiores IDH do estado (MINAS GERAIS, 2016). Esses dados demonstram que existe uma desigualdade latente em nosso estado, tanto econômica quanto social.

A Constituição Mineira destaca, em seu artigo 2º, que perante essa desigualdade, é objetivo do Estado promover a regionalização da ação administrativa, buscando desenvolvimento equilibrado. Além disso, o inciso III do artigo 41 afirma que um dos papéis do Estado é “assistir os municípios com condições escassas de propulsão socioeconômicas, para que se integrem no processo de desenvolvimento” (MINAS, 1989).

O processo de regionalização da ação administrativa em que é ressaltada a subordinação administrativa, é denominada desconcentração administrativa, caracterizada, segundo Passos (2005), pela difusão de atividades de um centro para regiões periféricas ou de escalões superiores para escalões inferiores, dentro de uma mesma pessoa jurídica, nesse caso, dentro da Administração Direta. O objetivo da desconcentração, segundo Passos (2005), é desafogar o governo central para que haja um cumprimento mais adequado e competente de suas atribuições. Na Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (Sedese), a desconcentração administrativa se dá através das Diretorias Regionais.

Nesse contexto, o Decreto Estadual 47.067 de 21/10/2016 dispôs sobre a organização da Sedese. Nele está estabelecido que as Diretorias Regionais da secretaria estão inseridas, assim como a Diretoria de Coordenação de Políticas Públicas Regionais (DIPPRE), na Superintendência de Interiorização (SUPIN), e tem como competência representar órgão em sua área de abrangência, divulgar suas diretrizes, bem como prestar apoio técnico, acompanhar e supervisionar a execução das ações relativas às políticas públicas de competência por municípios ou entidades. O decreto prevê a criação de até 25 Diretorias Regionais, mas atualmente 22 estão em atividade. A atuação das Diretorias Regionais ocorre através de contato direto com os municípios mineiros, levando em conta suas especificidades.

Considerando a estrutura orgânica da Sedese e, de maneira ainda ampla o conceito de desconcentração administrativa e capacidade estatal e sua relevância para os estudos sobre a ação estatal, esta monografia visa responder ao seguinte questionamento: Qual é o nível de capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese?

Neste sentido, o objetivo geral da monografia é analisar a capacidade estatal das Diretorias Regionais da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social de Minas Gerais. Já os objetivos específicos estão indicados a seguir:

- a) identificar as atribuições e responsabilidades das Diretorias Regionais segundo os dispositivos normativos;
- b) identificar as atividades desenvolvidas pelas Diretorias Regionais na prática;
- c) identificar os componentes da capacidade estatal, destacados no modelo analítico construído, na estrutura das Diretorias Regionais;
- d) analisar o nível de capacidade estatal das Diretorias Regionais, através do Índice de Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Sedese (ICEDRS).

De acordo com Grinn (2012), a inexistência de certo grau de capacidade pode atrapalhar o desenvolvimento de políticas, uma vez que reduz o poder de agência do Estado. Portanto, ampliar o poder de agência pode alterar a ação do Estado como agente transformador. Nesse sentido, mostra-se necessário analisar as variáveis que determinam a capacidade estatal das Diretorias Regionais, buscando compreender as limitações que permeiam sua atuação.

Ademais, após uma busca sobre monografias, dissertações e teses que tratam de desconcentração administrativa e governança em instâncias regionais, percebe-se que poucos trabalhos se dedicam a essa temática, apesar da relevância das instâncias regionalizadas de governo. Nesse sentido, pela relevância de compreender as variáveis da capacidade estatal que influenciam na prestação das políticas públicas de desenvolvimento social e trabalho, emprego e renda pelas Diretorias Regionais da Sedese, justifica-se a realização da monografia.

A monografia analisará, através de um quadro analítico construído pelo conjunto de definições explicitadas no referencial teórico, as variáveis de capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese. Para isso, elaborou-se um questionário, apresentado no apêndice 1, que foi aplicado em dezembro de 2018 a 142 servidores das Diretorias Regionais. O questionário contemplou perguntas que visaram medir a percepção dos servidores sobre os diversos aspectos da capacidade estatal das Diretorias Regionais, fornecendo subsídios para construção do Índice de Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Sedese (ICEDRS). Além disso, realizou-se entrevistas com servidores das Regionais e da Sedese Central, objetivando aprofundar as análises nas variáveis que se destacaram. Com esse conjunto de dados, quantitativos e qualitativos, realizou-se as análises das variáveis da capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese.

Além dessa introdução, a monografia está dividida em um capítulo que trata sobre a capacidade estatal, apresentando definições e o modelo utilizado na análise, um capítulo que trata sobre a desconcentração administrativa e apresenta a estrutura das Diretorias Regionais da Sedese, um capítulo de análise do ICEDRS e um capítulo de conclusões. Posteriormente, apresenta-se as bibliografias utilizadas, o questionário aplicado, o roteiro das entrevistas e a documentação indireta utilizada.

## **2 CAPACIDADES ESTATAIS: CONCEITOS, DIMENSÕES E MODELOS ANALÍTICOS**

O presente capítulo possui o objetivo de definir a capacidade estatal e os eixos que compõem sua definição, além de entender de que forma a capacidade estatal interfere na atuação do Estado. Para isso, serão definidos primeiramente os eixos da capacidade estatal, definindo posteriormente a importância dessa temática para a atuação governamental. Além disso, será apresentado no tópico 2.2 o modelo analítico de capacidade estatal que será utilizado para realizar a análise em relação às Diretorias Regionais da Sedese.

### **2.1 Capacidade: de que e para que?**

O interesse pelo papel do Estado no desenvolvimento tem fortes ligações com o trabalho de Max Weber sobre burocracia racional-legal, dado que uma maior eficiência da atuação estatal estava ligada, segundo o autor, com as características do modelo burocrático, como coesão corporativa, insulamento e diferenciação, racionalidade instrumental e existência de canais de autoridade (CAVALCANTE; PEREIRA; GOMIDE, 2017).

A definição do início da discussão sobre capacidade estatal não é consensual na literatura. Para Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) o debate remete ao movimento estatista dos anos 1970 e 1980, que considera o Estado como autor independente e portador de uma racionalidade própria, colocando a burocracia no foco de vários estudos de explicação dos resultados políticos.

Já de acordo com Repetto (2003), teve um salto em meados dos anos 1990, após uma onda de reforço do papel do Estado como protagonista para promoção do desenvolvimento, em resposta a ideia neoliberal de Estado mínimo vigente nos anos anteriores. Além disso, o autor destaca que a ascensão da temática está relacionada com uma “segunda geração de reformas”, relacionada à discussão de capacidade burocrática dos aparatos do governo.

O conceito de capacidade estatal diz respeito a competência do Estado de traduzir, através de políticas públicas, máximos sociais, possíveis níveis de valor, respeitando algumas restrições contextuais, além de certas definições coletivas de quais são os problemas públicos e qual o valor social específico que em cada caso deve fornecer a resposta do Estado a tais problemas (REPETTO, 2003).

Gomide e Pires (2014) afirmam que a capacidade estatal está relacionada com a habilidade do Estado de definir sua agenda e executar seus objetivos, sendo obtida através de arranjos institucionais que dão sustentação à implementação das políticas públicas. Os arranjos institucionais são, segundo os autores, o conjunto de regras, processos e mecanismos que definem como são coordenados atores e interessados na implementação de uma política pública. Nesse sentido, Grinn (2012) também ressalta que a construção de capacidade estatal diz respeito ao desenvolvimento de arranjos institucionais, administrativos e políticos.

Ademais, Repetto (2003) destaca que a capacidade estatal está nas mãos do aparato executivo estatal, mas também em sua relação com o legislativo e judiciário. Segundo o autor, ela se manifesta, também, em aspectos que destoam da capacidade técnica-administrativa, como manutenção da ordem e da lei, gestão da economia, sistema de proteção social e o posicionamento do país com relação ao sistema internacional. Por ser mais que um simples aparato burocrático, representando também uma arena política, Repetto (2003) afirma que a capacidade estatal é constituída pelas capacidades administrativa e política.

Quanto à capacidade administrativa, Repetto (2003) afirma que ela está relacionada ao aparato organizacional, enfatizando o insulamento do quadro técnico-burocrático em relação a grupos de interesse, ao meio em que estão inseridos e aos cidadãos em geral. Ademais, o autor utiliza outros autores para caracteriza-la:

Así Sikkink (1993) dá um certo ponto nesse sentido, afirmando que deve ser entendida como a eficiência administrativa do aparelho de Estado para implementar as metas oficiais, com destaque para os recursos humanos organizacionais e processuais, que regulam aspectos como fatores de recrutamento, promoção, salários e a escalada. Geddes (1994) também o associa aos méritos das equipes burocráticas e à qualidade das regras do sistema de jogo que estruturam sua ligação com a liderança política. Grindle (1997), por outro lado, destaca a importância do desenvolvimento dos recursos humanos e do aparato organizacional do Estado. Na mesma linha de argumentação, Evans (1996) define o que ele chama de "coerência interna", enfatizando que, para alcançar a eficiência burocrática é crucial a contratação de especialistas, através do recrutamento baseado no mérito e as oportunidades oferecidas para promoções e promoções de uma carreira a longo prazo (REPETTO, 2003, p. 10 – tradução do autor).

Portanto, a capacidade administrativa pode ser definida como capacidade do corpo técnico do Estado de implementar as políticas públicas, sendo de suma

importância atrair profissionais capacitados para realizar essa tarefa, através de salários atrativos e promoção/progressão meritocrática de carreira.

Já a capacidade política, de acordo com Repetto (2003), se refere a competência do Estado de problematizar demandas de grupos majoritários, tomando decisões que corroboram com seus interesses, além de alocar recursos que podem ser mobilizados na esfera pública. Portanto, a capacidade política pode ser entendida como capacidade de articulação do Estado para alcançar seus objetivos.

Repetto (2003) destaca que a capacidade estatal, formada por suas duas variáveis, se expressa em: Coordenação, através da integração de diversos atores para atingir os fins públicos esperados; Flexibilidade, que reflete a capacidade de adaptar as políticas em circunstâncias distintas as que lhe deram origem; Inovação, na capacidade de enfrentar situações em que as políticas tendem a se confrontar e é necessário modificar total ou parcialmente a atuação; Qualidade, que reflete a capacidade de atender as demandas da população de forma transparente e legal; Sustentabilidade, que envolve a durabilidade das intervenções públicas necessárias; e Avaliabilidade, que envolve a capacidade de definir, de maneira confiável, se as políticas atingiram os objetivos propostos.

Assim como Repetto (2003), Gomide e Pires (2014) dividem a capacidade estatal em dois eixos: técnico-administrativo, derivada do ideal burocrático weberiano, que contempla as competências dos agentes do Estado para implementar as políticas públicas; e política, que se refere às habilidades do executivo de interlocução e negociação com diversos atores sociais, administrando conflitos e prevenindo captura de certos interesses.

Já para Grindle (1996), citado por Grinn (2012), o conceito de capacidade estatal possui quatro dimensões: Capacidade institucional, que engloba a capacidade do Estado de definir as regras do jogo e do comportamento dos atores; Capacidade técnica, que envolve habilidade de formular e gerenciar políticas públicas; Capacidade administrativa, contemplando a capacidade de executar suas atribuições de forma eficiente, visando implementar políticas e entregar bens e serviços; e Capacidade política, que envolve o estabelecimento de canais de resolução de conflitos e tratamento de demandas sociais.

Grinn (2012) dá pistas sobre a ideia “capacidade para que”. Segundo o autor, quanto maior a capacidade estatal de um governo, mais autônomas serão as ações para implementar suas políticas. Além disso, o autor destaca que, segundo Skocpol (2002), o Estado pode ser entendido como uma organização na qual os dirigentes buscam atingir suas metas de acordo com os recursos disponíveis e com o contexto social. Nesse sentido, reforçar as capacidades institucionais aumentam a possibilidade de ação autônoma Estatal, necessitando, para isso, qualificar o corpo técnico responsável pela formulação e implementação das políticas.

Portanto, percebe-se que ampliar a capacidade estatal é importante para que as políticas públicas sejam implementadas de maneira adequada e atendam as demandas da população. Para isso, é importante qualificar o corpo técnico e ampliar a capacidade de coordenação e interação com outros atores.

## **2.2 Um modelo de análise das capacidades estatais**

Em seus estudos no IPEA sobre a capacidade estatal da burocracia federal de infraestrutura econômica, Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) dão maior ênfase a três dimensões: profissionalização, autonomia e interação interna e externa. Uma questão recorrente na literatura sobre capacidade estatal diz respeito a qualidade e profissionalização da burocracia, presente no ideal weberiano da burocracia racional-legal. Essa profissionalização seria garantida através de um recrutamento meritocrático, caracterizado por existência de exames formais competitivos e formação universitária, possibilitando que os servidores do estado possuam condições necessárias para avaliar as questões relevantes para a sociedade e proponham políticas públicas adequadas (CAVALCANTE; PEREIRA; GOMIDE, 2017).

A profissionalização da burocracia é fortalecida pela existência de mecanismos de incentivos, enquanto seu enfraquecimento é relacionado à presença de critérios políticos de seleção, uma vez que os servidores passariam a ser recrutados por razões distintas ao conhecimento técnico, desestimulando o investimento no desenvolvimento de competências profissionais (CAVALCANTE; PEREIRA; GOMIDE, 2017).

A partir do movimento estatista, já citado anteriormente, vários estudos passaram a tratar sobre características da burocracia que influenciam a capacidade

estatal. O trabalho de Evans e Rauch, de 1999, realizou a primeira avaliação sistemática entre burocracia e desenvolvimento, através da elaboração da “escala estatal weberiana”, composta por indicadores de recrutamento meritocrático e conjunto de incentivos previsíveis de carreira, como promoção e salários competitivos (CAVALCANTE; PEREIRA; GOMIDE, 2017).

Na pesquisa realizada pelo IPEA, Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) elencam variáveis importantes para analisar o grau de profissionalização dos servidores, destacando-se: vínculo dos servidores; grau de instrução; trajetória de trabalho na área de atuação (tanto no setor público quanto privado); compatibilidade entre a formação, experiência e atuação; e satisfação dos servidores, em relação a rotina de trabalho, remuneração e perspectiva de progressão e promoção, visando identificar o quão valorizado o burocrata se sente.

Além da profissionalização, a autonomia é considerada crucial por Cavalcante, Pereira e Gomide (2017). Os autores afirmam que existe uma diferenciação entre autonomia estatal e autonomia burocrática. A autonomia estatal diz respeito a formulação, pelo Estado, de seus propósitos e objetivos, seguindo uma lógica que não reflita apenas os interesses de determinados grupos da sociedade. Essa autonomia estatal é apoiada pela autonomia burocrática, que diz respeito à existência de funcionários de carreira insulados, com ação pautada no conhecimento técnico, sendo essa uma característica defendida por Evans em seu estudo sobre Estados desenvolvimentistas (CAVALCANTE; PEREIRA; GOMIDE, 2017).

Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) destacam três eixos da autonomia em seus estudos: autonomia operacional, que é entendida como possibilidade do servidor de alterar sua rotina de trabalho para realizar melhorias, por exemplo; autonomia decisória, que diz respeito a capacidade do burocrata de influenciar a tomada de decisão a partir do seu conhecimento técnico; e pelo respaldo institucional, que se refere à existência de uma estrutura de incentivos e proteção para atuação burocrata, servindo de sustentação para autonomia operacional e decisória.

A autonomia em seu sentido amplo, segundo Cavalcante, Pereira e Gomide (2017), é possível de ser obtida pelo recrutamento meritocrático e pela estabilidade na carreira, garantindo um contraponto ao sistema de patronagem e assegurando que as decisões dos burocratas não sejam alvo de ameaças de demissões. Além disso,

os autores ressaltam que o recrutamento meritocrático e as recompensas de carreira criam compromissos e um senso de coerência corporativa, sendo esses elementos fundamentais da capacidade estatal. Alguns fatores cruciais para análise da autonomia são a liberdade de expor opiniões e usar a criatividade; influência nos processos de trabalho e na tomada de decisões, a partir e articulação com os superiores; e segurança propiciada pelo ambiente de trabalho ao servidor para realizar suas atividades.

Além dos fatores relacionados a profissionalização e autonomia, é de suma relevância também a interação interna e externa. A interação interna é entendida como uma coordenação intraburocrática para maior eficiência da atuação estatal, ou seja, uma coordenação interna que permita a concertação entre burocracias estatais em torno de um mesmo projeto, visando facilitar que no processo de implementação das políticas sejam elaboradas soluções, e que conflitos de interesse sejam atacados em seu início. Já a interação externa diz respeito à articulação com os atores da sociedade civil afetados pelas políticas públicas, buscando legitimidade e informações para aperfeiçoar a atuação (CAVALCANTE; PEREIRA; GOMIDE, 2017).

Para avaliar a interação interna e externa da burocracia federal de infraestrutura econômica, os pesquisadores do IEPA elencaram três variáveis: relacionamento intraorganizacional, determinado pela relação com superiores, subordinados e colegas de outras unidades; relacionamento interestatal, através da relação com outros órgãos de governo, órgãos de controle e estados ou municípios; e relacionamento não governamental, através de empresas privadas.

Além das variáveis já citadas, Bertranou (2015) destaca que, na variável administrativa, existe o eixo infraestrutura e equipamentos, que envolvem os recursos de equipamento, mobilidade e infraestrutura. Na prática da atuação estatal no Brasil, esses recursos podem ser divididos entre materiais permanentes e de consumo, bem como da infraestrutura física de atuação dos servidores. Os materiais permanentes são aqueles que possuem duração superior a dois anos e/ou não perdem sua identidade física com o uso corrente, enquanto o de consumo perde normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos (BRASIL, 1964).

A partir das dimensões das capacidades estatais e suas respectivas variáveis, foi construído um modelo analítico para ser aplicado nesta pesquisa, para

avaliar as Diretorias Regionais da Sedese. A divisão das subdimensões por dimensão levou em conta o disposto pelo referencial apresentado anteriormente, utilizando a divisão entre capacidade política e administrativa de Repetto (2003) e Gomide e Pires (2014), bem como das subdimensões em que se expressam as duas capacidades, definidas também por Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) e Bertranou (2015).

A dimensão administrativa foi dividida em cinco subdimensões: i) burocracia, que envolve o grau de profissionalização dos servidores; ii) técnico-operativo, que envolve as competências e habilidades; iii) infraestrutura, que envolve materiais e infraestrutura física; iv) autonomia, que envolve a autonomia operacional, decisória e respaldo institucional; e v) articulação interna, que envolve a articulação de saberes entre os servidores.

Já a dimensão política foi dividida em duas subdimensões: i) articulação externa, que envolve a articulação com as demandas de grupos sociais, representados pelos conselhos, resolução de conflitos e a articulação com os municípios; e alocação de recursos, que envolve as questões relacionadas ao orçamento para as políticas públicas, conforme defendido por Repetto (2003). O modelo analítico está apresentado a seguir.

Quadro 2.1 - Modelo analítico de capacidade estatal – Minas Gerais, 2019

Dimensão	Administrativa					Política	
Subdimensão	Burocracia	Técnico - operativo	Infraestrutura	Autonomia	Articulação interna	Articulação externa	Alocação de recursos
<b>Variáveis</b>	Grau de profissionalização : 1) Recrutamento e seleção; 2) Carreira; 3) Especialização dos servidores	Competências e habilidades; gestão eficiente e eficaz	Material permanente e de consumo; infraestrutura física	Operacional ; decisória; respaldo institucional	Articulação de saberes entre os servidores	Demandas de grupos sociais e controle social (conselhos) ; resolução de conflitos; articulação com os municípios	Orçamento para as políticas públicas

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Repetto (2003), Gomide e Pires (2014), Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) e Bertranou (2015).

De acordo com o exposto acima, entende-se que a capacidade estatal é a capacidade do Estado de atuar, através de políticas públicas, buscando atender as

demandas da sociedade, sendo necessário, para isso, institucionalizar arranjos que dão sustentação à implementação das políticas públicas. A capacidade estatal pode ser dividida em capacidade administrativa, que envolve a capacidade burocrática, técnica, de infraestrutura, autonomia e articulação interna, e política, que envolve articulação com atores externos e alocação de recursos disponíveis para alcançar os objetivos.

Fortalecer a capacidade estatal mostra-se de suma importância para que sejam formuladas políticas públicas eficientes para atender os anseios da população, sendo necessário o fortalecimento de todos os eixos que compõem a capacidade estatal. O próximo capítulo apresentará, de forma detalhada, as Diretorias Regionais da Sedese, alvo da análise que será realizada nesse trabalho.

### **3 AS DIRETORIAS REGIONAIS DA SEDESE: DESCONCENTRAÇÃO ADMINISTRATIVA, OBJETIVOS E ABRANGÊNCIA**

O presente capítulo possui o objetivo de definir o processo da desconcentração administrativa que ocorre na Sedese, através das Diretorias Regionais. Para isso, inicialmente será caracterizado o processo de desconcentração administrativa, apresentando, posteriormente, a estrutura das Diretorias Regionais da Sedese, englobando suas atribuições legais, atividades desenvolvidas, abrangência, recursos humanos, orçamento e custos.

#### **3.1 A desconcentração administrativa da ação estatal**

A Constituição Mineira destaca, em seu artigo 2º, que perante a desigualdade existente em Minas Gerais, é objetivo do Estado promover a regionalização da ação administrativa, buscando desenvolvimento equilibrado (MINAS, 1989). A promoção da regionalização da ação administrativa se dá, na Sedese, por um processo denominado desconcentração administrativa.

Segundo Passos (2005), a desconcentração administrativa é caracterizada pela difusão das atividades de um centro para regiões periféricas ou de escalões superiores para escalões inferiores, existindo manutenção da pessoa jurídica. Luft (2014) afirma que esse processo é uma divisão interna de tarefas, abrangendo unidades individuais e específicas de cada pessoa jurídica.

Comumente confundidas, a desconcentração difere-se da descentralização, uma vez que na segunda o Estado transfere atividades que são de sua competência para outros órgãos que possuem grande independência, já que a transferência se dá para órgãos de pessoa jurídica distinta do poder central, não existindo relação hierárquica direta (PASSOS, 2005). Portanto, a maior diferenciação entre a desconcentração e descentralização diz respeito ao vínculo jurídico: enquanto na desconcentração existe a manutenção da pessoa jurídica, na descentralização as atividades são realizadas por pessoas jurídicas distintas do Estado.

A desconcentração ocorre com intuito de desafogar o governo central, dotado de um grande volume de atribuições, para que haja um cumprimento mais adequado e competente de tais atribuições. Como as atividades são distribuídas no interior de uma mesma pessoa jurídica, ressalta-se que há sempre a presença da hierarquia e subordinação (PASSOS, 2005).

De acordo com Hely Lopes Meirelles (2004), citado por Passos (2005, p.40), a desconcentração administrativa significa a distribuição de atividades entre vários órgãos despersonalizados, mantendo-se o vínculo hierárquico. Nessa relação, o nível de direção é responsável, em geral, pelas atividades relacionadas com planejamento, supervisão, coordenação e controle, bem como por estabelecer normas, programas, critérios e princípios que devem ser seguidos pelo nível de execução.

Na mesma direção, para Di Pietro (2018) a desconcentração é uma distribuição interna de competências, dentro de uma mesma pessoa jurídica. As atribuições administrativas são outorgadas aos vários órgãos que compõem a administração, criando uma relação de subordinação e coordenação, com o objetivo de descongestionar, tirar do centro um volume grande de atribuições, permitindo um melhor desempenho.

Passos (2005) ressalta o entendimento de Cruz (2002, p. 218) de que “a desconcentração serve de paliativo à centralização do poder e torna possível uma maior eficiência deste. Esta técnica está presente em quase todo sistema administrativo de países com certa extensão territorial”.

Assim, a desconcentração pode se dar em razão de matéria (assunto), de grau (hierarquia, envolvendo nível de responsabilidade decisória) ou em razão de um critério territorial geográfico, como ocorre com administrações regionais de prefeituras e de delegacias regionais de Saúde, e que se assemelha ao processo de desconcentração realizado na Sedese através das Diretorias Regionais (SILVEIRA, 2013).

Portanto, é possível realizar uma associação entre a desconcentração administrativa e a capacidade estatal. A desconcentração, por possuir objetivo de que haja um cumprimento mais adequado e competente de tais atribuições, através da redução das responsabilidades do governo central, é um mecanismo que pode ser utilizado para ampliar a capacidade estatal do Estado, uma vez que aproxima a gestão das localidades para que sejam cumpridas de maneira mais adequada suas atribuições, considerando as especificidades de cada região.

### **3.2 A regionalização da Sedese: objetivos, atribuições e atividades**

A Constituição Mineira destaca que é objetivo do Estado promover a regionalização da ação administrativa, buscando um desenvolvimento equilibrado dos municípios. Além disso, o inciso III do artigo 41 afirma que um dos papéis do Estado é “assistir os municípios com condições escassas de propulsão socioeconômicas, para que se integrem no processo de desenvolvimento” (MINAS, 1989).

Considerando esse contexto normativo e a ideia de desconcentração administrativa, algumas Secretarias de Estado, como de Saúde, Educação e a Sedese, distribuem sua atuação pelo extenso estado mineiro através de instâncias regionais, com o objetivo de aproximar a gestão das localidades, buscando atender de forma mais efetiva as demandas locais.

Segundo o Decreto 47.067/2016 as Diretorias Regionais da Sedese estão inseridas, assim como a Diretoria de Coordenação de Políticas Públicas Regionais (DIPPRE), na Superintendência de Interiorização (SUPIN), e são responsáveis por “representar a Sedese em sua área de abrangência, divulgar suas diretrizes, bem como prestar apoio técnico, acompanhar e supervisionar a execução das ações relativas às políticas públicas de competência da Sedese por municípios ou entidades” (MINAS GERAIS, 2016).

As atribuições e competências das Diretorias Regionais estão em consonância com o disposto no inciso III do artigo 41 da Constituição Mineira, e estão definidas segundo o artigo 56 do Decreto supracitado, a saber:

I – Promover, coordenar e viabilizar suas atividades juntos aos municípios e entidades em sua área de atuação, inclusive as relativas à realização de eventos; II – contribuir na elaboração de propostas de ações visando ao desenvolvimento social nos municípios de sua área de abrangência; III – promover a administração dos recursos humanos, materiais e financeiros alocados na diretoria regional (MINAS GERAIS, 2016).

De acordo com documentos internos da DIPPRE, em linhas gerais e em termos práticos, a atuação das Diretorias Regionais pode ser dividida em atuação interna e externa. Na atuação interna, a Diretoria Regional desenvolve ações administrativas e operacionais objetivando manter um bom funcionamento de suas atividades, envolvendo controle de estoque de materiais de consumo da Regional,

controle do patrimônio, gestão de pessoas e acompanhamento das principais demandas de municípios e entidades.

Já na atuação externa, a Diretoria Regional realiza ações com e para municípios e entidades socioassistenciais, envolvendo representação institucional da Sedese em solenidades das áreas de atuação da Secretaria, apoio às atividades desenvolvidas pelo nível central, fiscalização de contratos e convênios, e promoção e coordenação do assessoramento técnico aos municípios e entidades relacionadas às áreas de atuação da Sedese, realizando visitas técnicas aos municípios, reuniões de apoio técnico na sede da Regional, palestras, conferências, seminários, oficinas e capacitação regional ou microrregional para municípios e entidades. O quadro abaixo representa uma síntese da atuação das Diretorias Regionais.

Quadro 3.1 – Atuação das Diretorias Regionais da Sedese – Minas Gerais, 2019

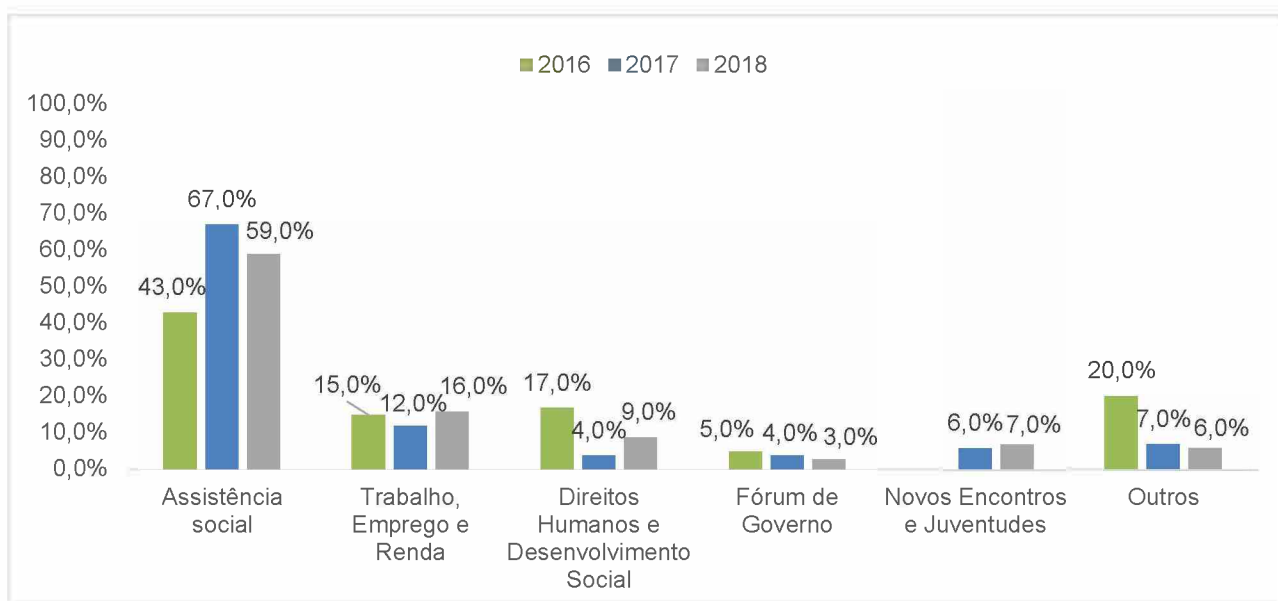
<b>Atuação das Diretorias Regionais da Sedese</b>	
<b>Atuação interna</b>	<b>Atuação externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações administrativas e operacionais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle do estoque de materiais de consumo das Diretorias Regionais;</li> <li>- Controle do patrimônio;</li> <li>- Gestão de pessoas;</li> </ul> </li> <li>• Acompanhamento das principais demandas de municípios e entidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações com e para municípios e entidades socioassistenciais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representação institucional da Sedese;</li> <li>- Apoio às atividades desenvolvidas pelo nível central;</li> <li>- Fiscalização de contratos e convênios;</li> </ul> </li> <li>• Promoção e coordenação do assessoramento técnico aos municípios e entidades:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas técnicas aos municípios;</li> <li>- Apoio técnico na sede da Regional;</li> <li>- Palestras;</li> <li>- Conferências;</li> <li>- Seminários;</li> <li>- Oficinas;</li> <li>- Capacitação regional ou microrregional para municípios e entidades.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Documentos internos DIPPRE. Elaboração própria.

Ademais, de acordo com documentos internos da DIPPRE, que passou a realizar controle das atividades realizadas pelas Diretorias Regionais através de relatórios de atividades a partir de 2016, é possível identificar o perfil da atuação das Regionais nos últimos 3 anos, conforme ilustrado no gráfico abaixo. Percebe-se que

em todos os anos a maioria das atividades das Regionais, que são, em sua maioria, visitas técnicas, atendimento/apoio técnico e capacitações, tiveram relação com assistência social, seguido pela temática de trabalho, emprego e renda. Destacaram-se também atividades relacionadas aos direitos humanos e desenvolvimento social, bem como os fóruns de governo e os programas novos encontros e juventudes, que tiveram início em 2017.

Gráfico 3.1 – Percentual de atividades das Diretorias Regionais por categoria – Minas Gerais: 2016 a 2018



Fonte: Dados internos DIPPRES. Elaboração própria.

Em relação à coordenação das Diretorias Regionais, o artigo 54 do Decreto 47.067/2016, afirma que é competência da SUPIN “apoiar a interiorização de programas, projetos e atividades das políticas públicas de competência da Sedese, visando ao desenvolvimento social das diferentes regiões do Estado” (MINAS GERAIS, 2016). Entre suas atribuições está a coordenação e orientação das Diretorias Regionais na realização de suas atividades e integração das Regionais com as demais áreas da Sedese.

As atribuições designadas à SUPIN são realizadas de forma mais abrangente pela DIPPRES, que tem como competência “coordenar acompanhar e avaliar a execução da interiorização das políticas públicas da Sedese” (MINAS GERAIS, 2016). O Decreto estabelece também as atribuições da DIPPRES, a saber:

I – apoiar as unidades da Sedese no monitoramento das ações, projetos e políticas desenvolvidas no âmbito dos territórios definidos no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, conforme a Lei nº 21.967, de 2016, por meio das diretorias regionais da Sedese; II – analisar e sistematizar as demandas municipais e setoriais recebidas, por meio das instâncias de participação social e demais órgãos e entidades locais, visando a sua incorporação aos planos de trabalhos das diretorias regionais; III – definir e executar, em conjunto com a Subas, com a Subsecretaria de Trabalho e Emprego e com a Superintendência de Programas Especiais, estratégias de integração das políticas públicas de competência da Sedese nas diretorias regionais; IV – promover, em parceria com a Subas, com a Subsecretaria de Trabalho e Emprego e com a Superintendência de Programas Especiais, processos permanentes de capacitação das equipes técnicas das diretorias regionais, bem como mapeamento das atribuições e competências necessárias às equipes; V – acompanhar e garantir a execução dos planos de trabalho das Diretorias Regionais (MINAS GERAIS, 2016).

Dessa forma, percebe-se que as Diretorias Regionais possuem relativa autonomia na execução das políticas públicas, uma vez que cabe a elas, de acordo com o inciso I do artigo 56 do Decreto 47.067/2016, promover, coordenar e viabilizar suas atividades junto aos municípios e entidades. Entretanto, o Decreto prevê a subordinação das Diretorias à SUPIN e o papel dessa de orientar as Regionais em sua atuação, fato que pode delimitar de alguma maneira sua atuação, através de orientações específicas sobre a maneira de organizar o trabalho.

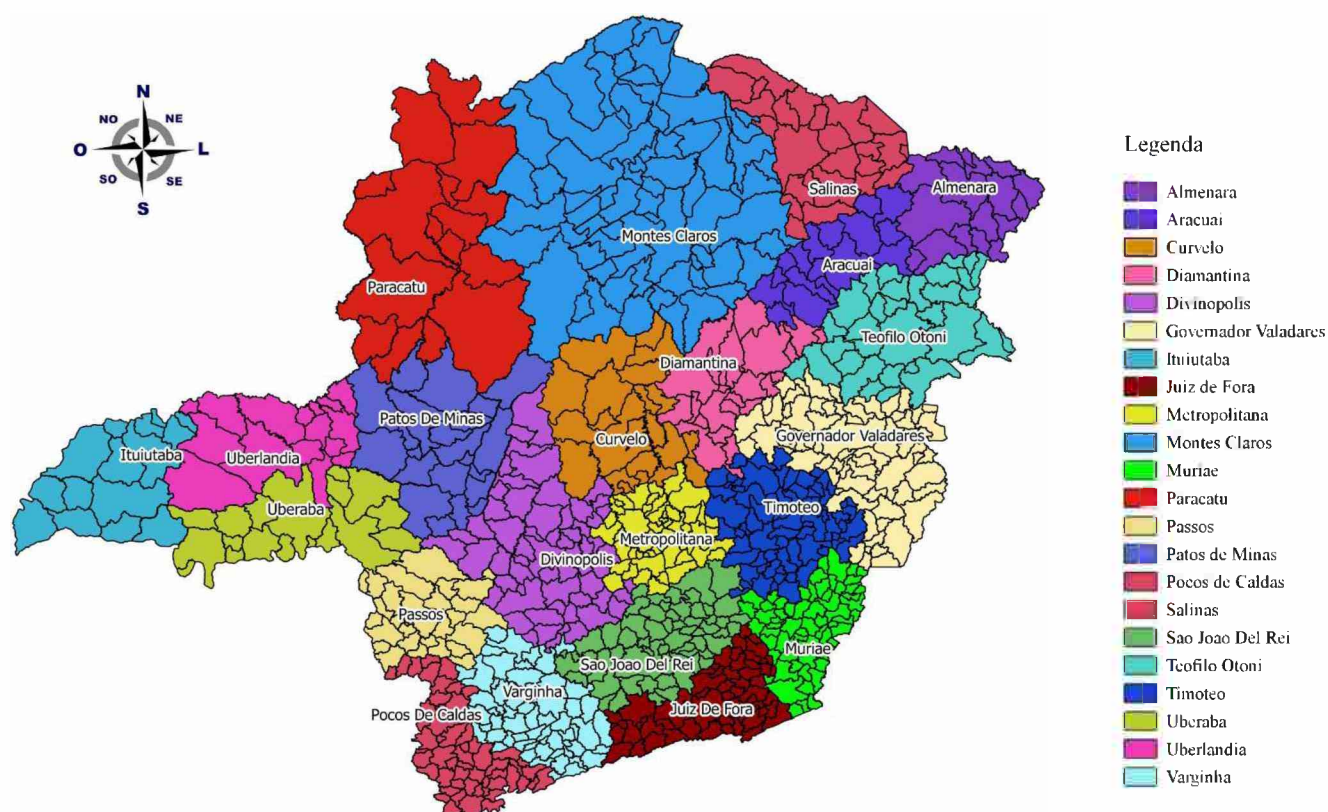
### **3.3 Abrangência regional**

Para entendermos o contexto em que estão inseridas as Diretorias Regionais da Sedese, é importante entendermos o contorno territorial que elas possuem. De acordo com documentos internos da DIPPRE, a abrangência regional diz respeito ao número de municípios de referência para cada Diretoria Regional, bem como sua extensão territorial total, medida através do somatório da extensão de cada município. O Decreto 47.067/2016 prevê a atuação de até 25 Diretorias Regionais da secretaria no estado, sendo elas: Almenara, Araçuaí, Curvelo, Diamantina, Divinópolis, Governador Valadares, Ituiutaba, Januária, Metropolitana, Montes Claros, Muriaé, Paracatu, Passos, Patos de Minas, Poços de Caldas, Ponte Nova, Pouso Alegre, Salinas, São João del-Rei, Teófilo Otoni, Timóteo, Uberaba, Uberlândia e Varginha.

Entretanto, o Decreto Estadual 47.402/2018, que realizou alterações no Decreto 47.067/2016, previu uma reorganização da abrangência regional, distribuindo

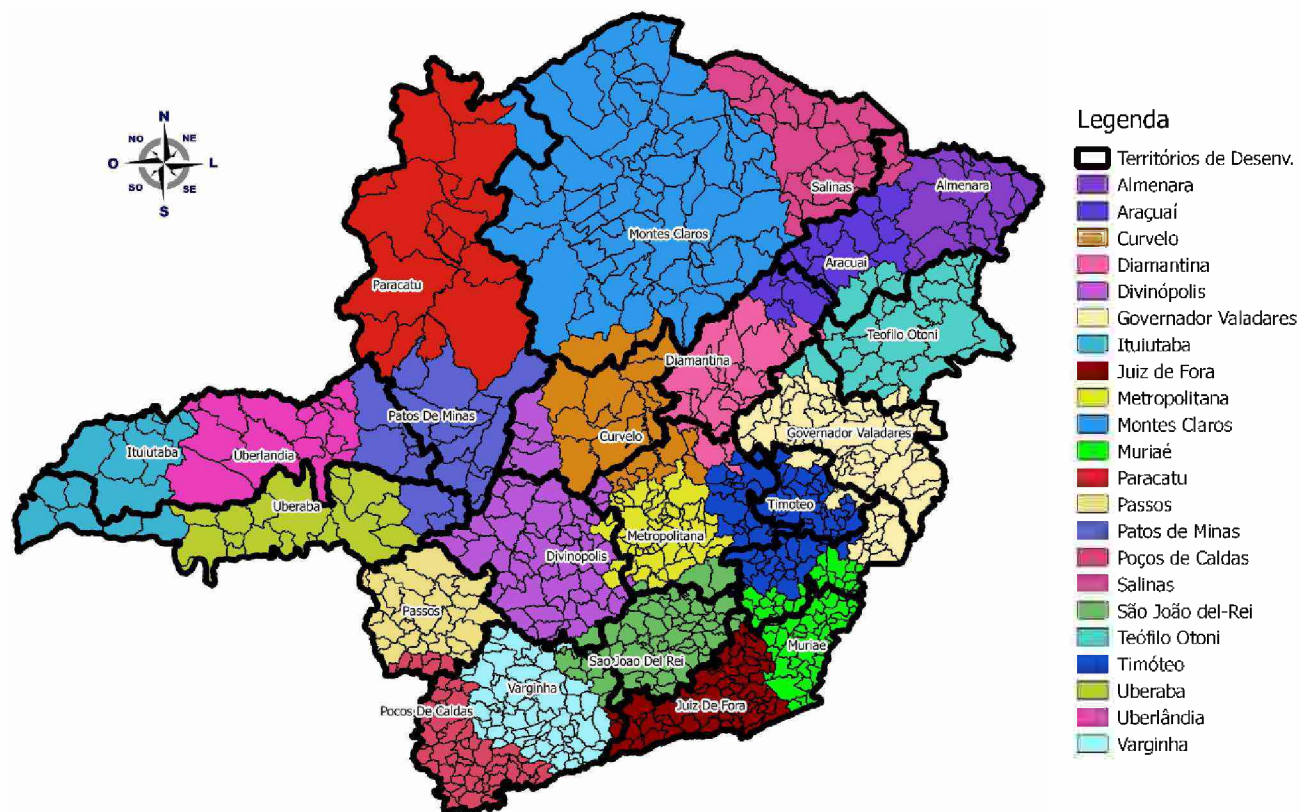
os municípios que seriam referenciados às Diretorias de Pouso Alegre, Januária e Ponte Nova para outras Regionais. Dessa forma, hoje existem 22 Regionais, conforme ilustrado na Figura 3.1. Considerando a figura 3.2, percebe-se que a divisão territorial das Diretorias Regionais da Sedese assemelha-se à divisão dos Territórios de Desenvolvimento, apesar de serem 22 Regionais e 17 Territórios. As Regionais Almenara e Araçuaí, por exemplo, compõem, com quase a totalidade dos municípios, o Território Médio e Baixo Jequitinhonha, enquanto as Regionais Ituiutaba, Uberlândia e Uberaba compõem os Territórios Triângulo Norte e Triângulo Sul.

Figura 3.1 – Mapa das Diretorias Regionais da Sedese, Minas Gerais, 2019



Fonte: Dados base do IBGE, Sistema de Coordenadas Geográficas. Elaboração própria

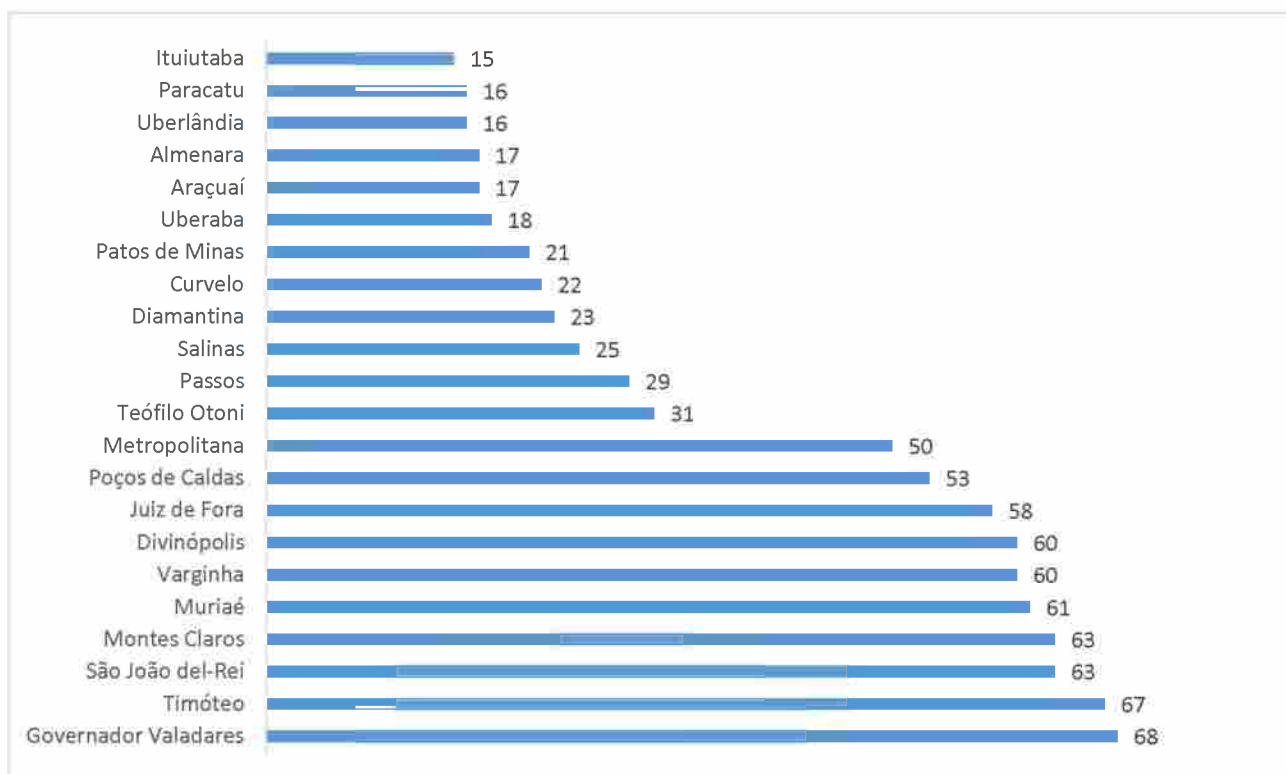
Figura 3.2 – Mapa das Diretorias Regionais com contorno dos Territórios de Desenvolvimento, Minas Gerais, 2019



Fonte: Dados base do IBGE, Sistema de Coordenadas Geográficas. Elaboração própria.

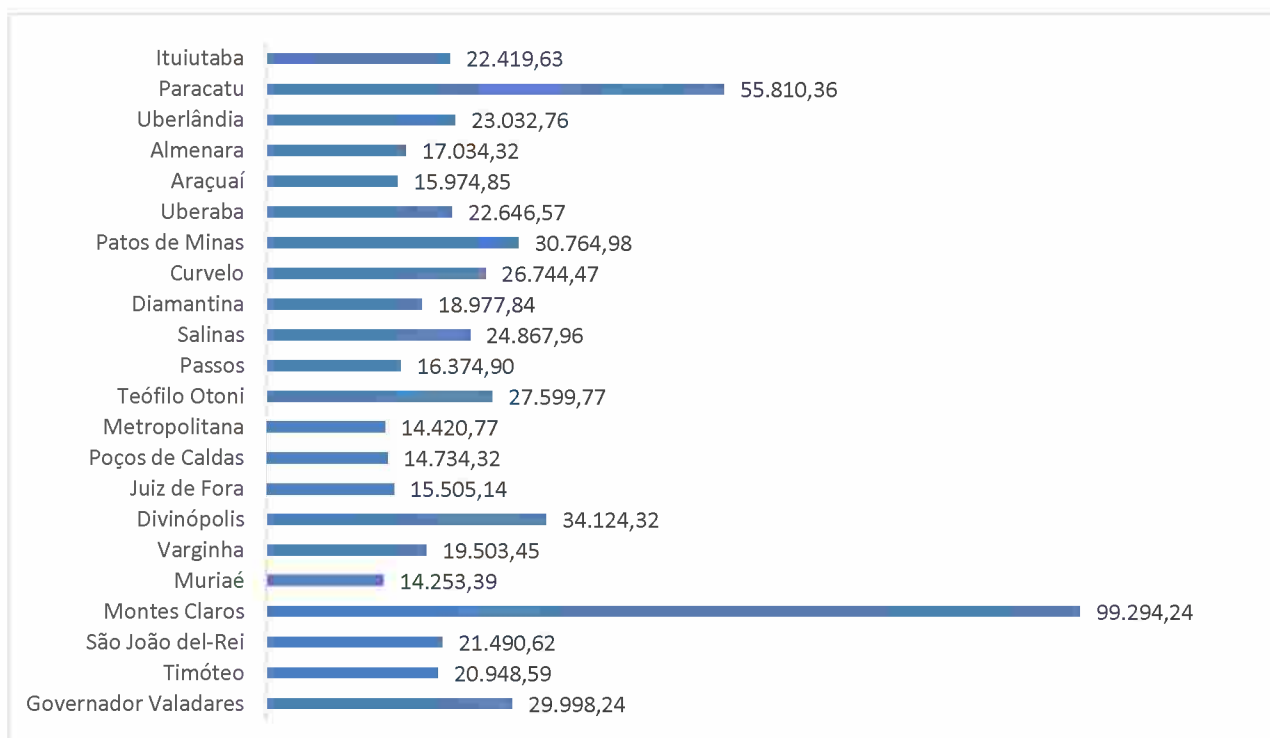
Com essa distribuição, o número de municípios por Diretoria Regional e a extensão territorial da Regional estão distribuídos de acordo com os gráficos apresentados abaixo.

Gráfico 3.2 – Número de municípios por Diretoria Regional, Minas Gerais 2019



Fonte: Dados internos DIPPRE. Elaboração própria.

Gráfico 3.3 – Extensão territorial das Diretorias Regionais em quilômetros quadrados, Minas Gerais 2019



Fonte: Dados internos DIPPRE. Elaboração própria.

De acordo com os gráficos acima percebe-se que a Diretoria Regional de Montes Claros se destoa da maioria das Regionais, apresentando o terceiro maior número de municípios, 63, perdendo apenas para Timóteo (67) e Governador Valadares (68), e a maior extensão territorial (99.294,24 km<sup>2</sup>). Uma das razões da elevada extensão territorial da Regional Montes Claros pode ser explicada observando-se o mapa das Diretorias Regionais, uma vez que os municípios do Norte e Noroeste mineiro apresentam maior extensão territorial do que os municípios do Sul e Zona da mata, o que explica também a elevada extensão da Regional Paracatu. Seis Diretorias Regionais apresentam até 20 municípios em sua abrangência, e cinco possuem mais de 60, fato que pode demandar atuação diferenciada entre essas Regionais, uma vez que umas lidam com demandas de mais municípios do que outras.

### **3.4 A burocracia das Diretorias Regionais: cargos, carreiras, e distribuição regional**

Segundo Cavalcante, Pereira e Gomide (2017), a qualidade e profissionalização da burocracia é um assunto recorrente na literatura que trata sobre a capacidade estatal, baseada no modelo ideal weberiano da burocracia racional-legal. Dessa forma, esse subcapítulo possui o objetivo de descrever a burocracia que compõem a estrutura das Diretoria Regional, apresentando suas atribuições, salário, possibilidade de promoção/progressão e perfil.

Até 2005 as carreiras de analistas nos órgãos estaduais de Minas Gerais eram regidas pelo Decreto Estadual 36.033/1994, que definiu cargos de analistas específicos a cada órgão. Desse modo, existiam diversas carreiras de analistas, como analista do trabalho e ação social, analista em agropecuária e analista em administração em geral, com formações diversas, entre elas assistentes sociais, psicólogos, sociólogos, agrônomos, entre outros. Vários servidores alocados nas Diretorias Regionais da Sedese não possuíam a formação acadêmica adequada para atuar com as políticas de assistência social e trabalho, emprego e renda.

Em 2005, a lei 15.468 unificou as carreiras de analistas em órgãos estaduais, instituindo o grupo de atividades de desenvolvimento econômico e social do poder executivo. As carreiras da SEDESE foram apresentadas no inciso I do artigo 3, que definiu três carreiras: i) auxiliar de serviços operacionais; ii) assistente de

gestão e políticas públicas em desenvolvimento; e iii) analista de gestão e políticas públicas em desenvolvimento (MINAS GERAIS, 2005).

A lei supracitada trouxe também, no anexo II, algumas atribuições das carreiras da Sedese. O analista de gestão e políticas públicas em desenvolvimento deve possuir nível superior, emitir notas técnicas sobre assuntos de sua área de atuação, representar o órgão em reuniões e eventos, articular os recursos e capacidades técnicas para alcançar os objetivos institucionais, planejar ações para cumprir a missão institucional da entidade e dos órgãos abrangidos pela carreira, entre outras atribuições (MINAS GERAIS, 2005).

O assistente de gestão e políticas públicas em desenvolvimento tem como atribuições executar atividade administrativa de pessoal, financeira, material, produção e prestação de serviços, executar procedimentos administrativos para preparar, organizar, arquivar e digitar documentos, atender público interno e externo, além de acompanhar e avaliar o funcionamento dos equipamentos de computação seguindo os padrões técnicos (MINAS GERAIS, 2005).

Já o auxiliar de serviços operacionais possui atribuições de prestar serviços de suporte e manutenção operacional, executar rotinas administrativas de preparar, organizar, arquivar e encaminhar documentos e materiais, seguindo orientações, e executar demais atividades correlatas que são inerentes a seu cargo, conforme orientação superior e necessidade (MINAS GERAIS, 2005).

Portanto, com as diferenciações entre as carreiras, percebe-se que os analistas possuem atribuições finalísticas, atuando diretamente com as políticas, enquanto os assistentes e auxiliares de serviços operacionais exercem atividades administrativas. Considerando a diferença das atribuições, existe também uma diferença salarial entre as carreiras. O quadro abaixo apresenta os valores dos vencimentos das carreiras de analista, assistente e auxiliar de serviços operacionais, considerando o primeiro e último grau de cada nível das carreiras e a carga horária máxima dos servidores (40 horas semanais para analistas e assistentes, e 30 horas para auxiliar de serviços operacionais). Ressalta-se que a carreira de auxiliar de serviços operacionais possui 4 níveis, enquanto as outras apresentam 5.

Quadro 3.2 – Vencimento das carreiras da Sedese, Minas Gerais 2013

Nível	Analista de gestão e políticas públicas em desenvolvimento		Assistente de gestão e políticas públicas em desenvolvimento		Auxiliar de serviços operacionais	
	Grau A	Grau J	Grau A	Grau J	Grau A	Grau J
I	R\$ 2.083,72	R\$ 2.718,78	R\$ 954,55	R\$ 1.245,47	R\$ 508,50	R\$ 558,25
II	R\$ 2.542,14	R\$ 3.316,91	R\$ 1164,55	R\$ 1.519,47	R\$ 533,93	R\$ 647,57
III	R\$ 3.101,41	R\$ 4.046,64	R\$ 1420,75	R\$ 1.853,76	R\$ 575,71	R\$ 751,18
IV	R\$ 3.783,72	R\$ 4.936,89	R\$ 1.733,32	R\$ 2.261,59	R\$ 667,83	R\$ 871,37
V	R\$ 4.616,14	R\$ 6.023,01	R\$ 2.114,65	R\$ 2.759,14	-	-

Fonte: MINAS GERAIS, 2013. Elaboração própria.

De acordo com o quadro acima, percebe-se que existe uma grande diferenciação nos vencimentos das carreiras, uma vez que o salário inicial dos analistas é mais de duas vezes superior ao dos assistentes e mais de quatro vezes superior ao dos auxiliares de serviços operacionais. Essa diferenciação mostra que a carreira de analista pode ser considerada mais estratégica para a secretaria e pode ser explicada, além das atribuições específicas, pela exigência de escolaridade. Enquanto o cargo de analista existe nível superior até o nível III e pós-graduação nos níveis IV e V, o cargo de assistente exige nível intermediário de escolaridade até o nível III e superior apenas nos níveis IV e V. Entretanto, apesar de justificável, a diferenciação pode gerar conflitos entre os servidores, principalmente se, por alguma razão, atuarem de maneira similar na prática.

Se existe uma diferenciação em relação à remuneração, as possibilidades de promoção nas carreiras são equivalentes. Segundo o parágrafo primeiro do artigo 18 da lei 15.468/2005, faz jus à promoção (passagem do servidor do nível em que se encontra para o nível subsequente) o servidor que estiver em efetivo exercício, cumprir cinco anos de efetivo exercício no mesmo nível, ter recebido cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias desde a sua promoção anterior, comprovar a escolaridade mínima exigida para o nível ao qual pretende ser promovido e comprovar participação e aprovação em atividades de formação e aperfeiçoamento.

De acordo com as normas estabelecidas, percebe-se que, considerando as possibilidades de promoção, as carreiras apresentam pouca atratividade, uma vez que, caso um analista inicie uma pós-graduação assim que assumir o cargo e obtenha o diploma após dois anos, alcançará o nível que exige pós-graduação apenas 13 anos

após a conclusão da pós-graduação. A baixa atratividade da carreira, que gera uma evasão significativa dos técnicos, assunto que será tratado posteriormente nessa subseção, pode ser explicada pela ausência de um plano de carreira atrativo, com dificuldades para alcançar promoção, conforme exemplificado.

Além disso, apesar do avanço na unificação das carreiras de analistas do executivo estadual e definição das atribuições para os servidores que atuam, entre outros órgãos, nas Diretorias Regionais da Sedese, a lei 15.468/2005 não definiu uma formação acadêmica específica para atuar com as políticas da Secretaria. Essa definição ocorreu somente no concurso público para provimento de cargos da carreira de analista de gestão e políticas públicas em desenvolvimento, da Sedese, realizado em 2013. Essa alteração corrobora para ampliação da capacidade estatal das Regionais, uma vez que a relação entre a trajetória acadêmica e a atuação dos servidores é fator importante para ampliação da profissionalização da burocracia (CAVALCANTE, PEREIRA E GOMIDE, 2017).

O anexo I do edital do concurso definiu 40 vagas destinadas a profissionais graduados em serviço social para atuar com a área de conhecimento de assistência social, e 40 vagas para profissionais graduados em psicologia para atuar com a área de conhecimento de psicologia (MINAS GERAIS, 2013). No concurso, foram aprovados 26 profissionais graduados em psicologia e 25 em serviço social, mas atualmente estão em exercício apenas 15 servidores formados em psicologia e 10 em serviço social, demonstrando uma evasão significativa dos técnicos, que pode ser explicada, entre outros motivos, pela baixa atratividade da carreira, conforme analisado anteriormente. As Diretorias Regionais de Almenara, Poços de Caldas e Uberlândia são as únicas que não possuem nenhum servidor aprovado no concurso de 2013.

Em termos práticos, de acordo com documentos internos da DIPPRE, as atribuições das Diretorias Regionais são divididas entre o diretor regional, os técnicos (analistas de gestão e políticas públicas em desenvolvimento e assistentes de gestão e políticas públicas em desenvolvimento) e administrativos. Compete ao diretor, que ocupa cargo de recrutamento amplo e é selecionado pela Sedese central de acordo com critérios técnicos e políticos, organizar e coordenar o trabalho da equipe, realizar uma adequada gestão de pessoas, realizar avaliação dos servidores e fornecer

feedback, representar a Sedese institucionalmente, coordenar o assessoramento técnico e capacitação aos municípios e estimular a articulação da Regional pela qual é responsável com outras Diretorias Regionais.

Os técnicos são responsáveis por executar o planejamento realizado, com atribuições de prestar assessoramento técnico e capacitações aos municípios, identificar as demandas de capacitação dos municípios, apresentar as ações, programas, projetos e políticas públicas da Sedese aos municípios, apoiar as ações realizadas pela unidade central e apoiar as atividades realizadas por órgãos e entidades parceiras, sempre que possível e necessário.

Já os administrativos têm responsabilidade de manter atualizadas as informações sobre estoque dos materiais e patrimônio da Diretoria Regional, registrar informações diversas nos sistemas eletrônicos do governo, participar do planejamento de atividades da Regional, auxiliar na organização do trabalho e auxiliar o agendamento de visita aos municípios. Além das carreiras citadas, o quadro de pessoal das Diretorias Regionais conta também com profissionais que prestam apoio operacional, composto por profissionais de limpeza, motoristas e administrativo, bem como outros servidores cedidos à Sedese. O quadro abaixo apresenta uma síntese das atribuições dos diretores, técnicos e administrativos.

Quadro 3.3 – Principais atividades das Diretorias Regionais por cargo/função, Minas Gerais, 2019

	<b>Cargo/função</b>		
	<b>Diretor Regional</b>	<b>Técnico (analistas e assistentes)</b>	<b>Administrativo</b>
<b>Principais atividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização do trabalho da equipe;</li> <li>• Gestão da equipe;</li> <li>• Representação institucional;</li> <li>• Coordenar o atendimento aos municípios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar o planejamento;</li> <li>• Realizar o atendimento aos municípios e identificar suas demandas;</li> <li>• Apoiar as atividades da Sedese Central e de órgãos e entidades parceiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização das informações sobre materiais e patrimônio;</li> <li>• Registrar informações nos sistemas do governo;</li> <li>• Auxiliar na organização e execução do trabalho.</li> </ul>

Fonte: Dados internos DIPPRE. Elaboração própria.

O quadro de pessoal das Diretorias Regionais em dezembro de 2018, data da realização da pesquisa quantitativa, possuía a configuração apresentada pela tabela abaixo.

Tabela 3.1 – Quadro de pessoal das Diretorias Regionais, Minas Gerais 2018

Diretoria Regional	Diretor Regional	Analista de Gestão e Políticas Públicas em Desenvolvimento	Assistente de Gestão e Políticas Públicas em Desenvolvimento	Auxiliar de Serviços Operacionais	MGS	Outros	Total
Almenara	1	0	0	1	0	2	4
Araçuaí	1	1	1	0	0	1	4
Curvelo	1	1	4	0	0	2	8
Diamantina	1	1	1	0	0	0	3
Divinópolis	1	3	2	0	1	3	10
Gov. Valadares	1	1	0	0	1	1	4
Ituiutaba	1	1	0	0	1	0	3
Juiz de Fora	1	8	4	4	0	3	20
Metropolitana	1	1	1	0	0	3	6
Montes Claros	1	8	7	4	2	0	22
Muriae	1	3	0	1	0	2	7
Paracatu	1	1	3	0	0	1	6
Passos	1	2	0	0	1	1	5
Patos de Minas	1	4	1	0	1	1	8
Poços de Caldas	1	0	0	0	0	2	3
Salinas	1	1	0	1	0	1	4
São João Del Rei	1	1	1	0	1	1	5
Teófilo Otoni	1	3	5	2	2	0	13
Timóteo	1	2	3	3	0	1	10
Uberaba	1	2	2	0	0	1	6
Uberlândia	1	0	0	1	0	2	4
Varginha	1	1	1	0	1	0	4
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>45</b>	<b>36</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>159</b>

Fonte: Dados internos DIPPRE. Elaboração própria.

Em termos absolutos, as Diretorias Regionais contavam, em dezembro de 2018, com 159 servidores, sendo 28,4% analistas de gestão e políticas públicas em desenvolvimento, 22,6% assistentes de gestão e políticas públicas em desenvolvimento, 13,8% diretores regionais, 10,7% auxiliares de serviços operacionais, 6,9% servidores da MGS e 17,6% de servidores de outras carreiras. Percebe-se, portanto, que as Regionais são compostas, em sua maioria, por analistas, existindo a possibilidade de compor o quadro de cada Regional com 2 servidores dessa carreira.

As Diretorias Regionais de Almenara, Araçuaí, Diamantina, Governador Valadares, Ituiutaba, Poços de Caldas, Salinas, Uberlândia e Varginha são as Regionais com o menor número de servidores, possuindo até 4 profissionais. Apesar

de existir a possibilidade de cada Regional possuir 2 analistas, Almenara, Poços de Caldas e Uberlândia destacam-se negativamente por não possuírem em seu quadro profissionais dessa carreira, enquanto Juiz de Fora e Montes Claros possuem 8 analistas, demonstrando necessidade de adequação da distribuição dos profissionais entre as Regionais. As Regionais Divinópolis, Juiz de Fora, Montes Claros, Teófilo Otoni e Timóteo destacam-se por possuírem 10 ou mais servidores em seu quadro de pessoal. A tabela abaixo apresenta a relação de “outros” servidores nas Regionais que os possuem.

Tabela 3.2 – “Outros” servidores das Diretorias Regionais, Minas Gerais, 2018.

Diretoria Regional	"Outros" servidores
Almenara	Dois estagiários
Araçuaí	Assessoramento técnico
Curvelo	Motorista; Serviços Gerais
Divinópolis	2 Assessoramento técnico; 1 assistente administrativo
Governador Valadares	2 Assessoramento técnico; 2 assistente administrativo
Juiz de Fora	2 Assessoramento técnico; 1 assistente administrativo
Metropolitana	2 Assessoramento técnico; 1 assistente administrativo
Muriaé	1 Assessoramento técnico; 1 estagiário
Paracatu	Analista Universitário da Saúde
Passos	Estagiário
Patos de Minas	Assistente administrativo
Poços de Caldas	1 Assessoramento técnico; 1 estagiário
Salinas	1 Assessoramento técnico
São João Del Rei	1 Assessoramento técnico
Timóteo	1 Assessoramento técnico
Uberaba	1 Assessoramento técnico
Uberlândia	1 Assessoramento técnico; 1 assistente administrativo

Fonte: Dados internos DIPPRE. Elaboração própria.

Considerando o quadro de pessoal das Diretorias Regionais, é possível analisar o cruzamento entre os técnicos das Regionais (analistas de gestão e políticas públicas em desenvolvimento e assistentes de gestão e políticas públicas em desenvolvimento) e os municípios, para cada Diretoria Regional, obtendo a relação técnicos/municípios, conforme apresentado na tabela abaixo. A hipótese, que será confirmada ou não durante a análise dos dados do Índice de Capacidade Estatal, é que quanto maior a relação técnico/município, maior a capacidade estatal da Diretoria Regional.

Tabela 3.3 – Relação técnicos por municípios em cada Diretoria Regional, Minas Gerais, 2018

Diretoria Regional	Técnicos por Diretoria Regional	Municípios por Diretoria Regional	Técnicos/municípios
Almenara	0	17	0,00
Araçuaí	2	17	0,12
Curvelo	5	22	0,23
Diamantina	2	23	0,09
Divinópolis	5	60	0,08
Governador Valadares	1	68	0,01
Ituiutaba	1	15	0,07
Juiz de Fora	12	58	0,21
Metropolitana	2	50	0,04
Montes Claros	15	63	0,24
Muriaé	3	61	0,05
Paracatu	4	16	0,25
Passos	2	29	0,07
Patos de Minas	5	21	0,24
Poços de Caldas	0	53	0,00
Salinas	1	25	0,04
São João Del Rei	2	63	0,03
Teófilo Otoni	8	31	0,26
Timóteo	5	67	0,07
Uberaba	4	18	0,22
Uberlândia	0	16	0,00
Varginha	2	60	0,03
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>853</b>	<b>0,09</b>

Fonte: Dados internos DIPPRES. Elaboração própria.

De acordo com os dados da tabela, percebe-se que existe uma relação média de 0,09 técnico por município, considerando o total de técnicos nas Diretorias Regionais e o total de municípios mineiros. As Regionais Almenara, Divinópolis, Governador Valadares, Ituiutaba, Metropolitana, Muriaé, Passos, Poços de Caldas, Salinas, São João del-Rei, Timóteo, Uberlândia e Varginha apresentam relação técnico/município inferior à média estadual (0,9), com destaque negativo para Almenara, Governador Valadares, Poços de Caldas e Uberlândia, que apresentam relação igual ou inferior a 0,03.

Já as Diretorias Regionais de Araçuaí, Curvelo, Diamantina, Divinópolis, Juiz de Fora, Montes Claros, Paracatu, Patos de Minas, Teófilo Otoni e Uberaba apresentam relação técnico/município igual ou superior à média estadual de 0,09. Destacam-se positivamente as Regionais Curvelo, Juiz de Fora, Montes Claros,

Paracatu, Patos de Minas e Uberaba, com relação técnico/município igual ou superior à 0,2.

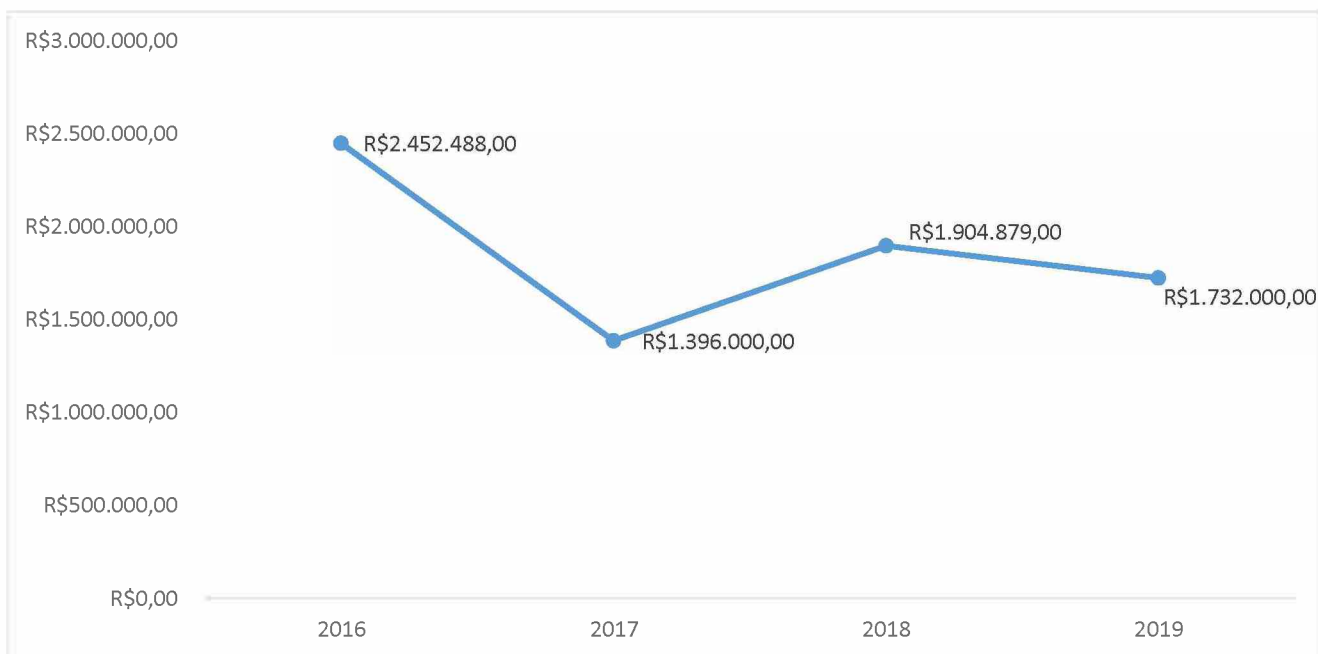
De acordo com o exposto, percebe-se que existem disparidades entre o quadro de pessoal das Diretorias Regionais, com algumas apresentando maior relação de técnicos por municípios referenciados. Existe uma hipótese, que será analisada no tópico de análise do ICEDRS burocrática, de que quanto maior a relação técnico/municípios, maior a capacidade estatal da Diretoria Regional.

### **3.5 Orçamento e custos das Diretorias Regionais**

Os recursos para custeio das despesas gerais das Diretorias Regionais, entre elas diárias, locação de veículos, combustível, aluguel, IPTU, estagiário, servidor MGS, etc., são oriundas da ação orçamentária 2992. Até 2018, os recursos eram provenientes da fonte 10, denominada recursos ordinários, que diz respeito à recursos do tesouro estadual para os quais não existe destinação específica. Em 2019, o recurso para custeio passou a ser proveniente da fonte 71, destinada ao financiamento do fundo estadual da erradicação da miséria.

Em termos práticos, a alteração da fonte não afeta o uso dos recursos de custeio das Regionais, sendo apenas uma reorganização do orçamento da Secretaria. Através dos dados da Lei Orçamentária Anual (LOA) é possível realizar uma evolução do valor planejado para custeio das Diretorias Regionais, entre os anos 2016-2019, visando analisar o comportamento orçamentário durante a última gestão estadual e evitando comparações entre as gestões, que não é objeto das análises realizadas. Cabe ressaltar o contexto de crise fiscal em que está inserido o estado de Minas Gerais, que demanda redução do orçamento para execução de várias políticas e que pode ser um fator explicativo para redução considerável do orçamento entre 2016 e 2017.

Gráfico 3.4 – Valor planejado em reais para custeio das Diretorias Regionais, Minas Gerais, 2016 – 2019



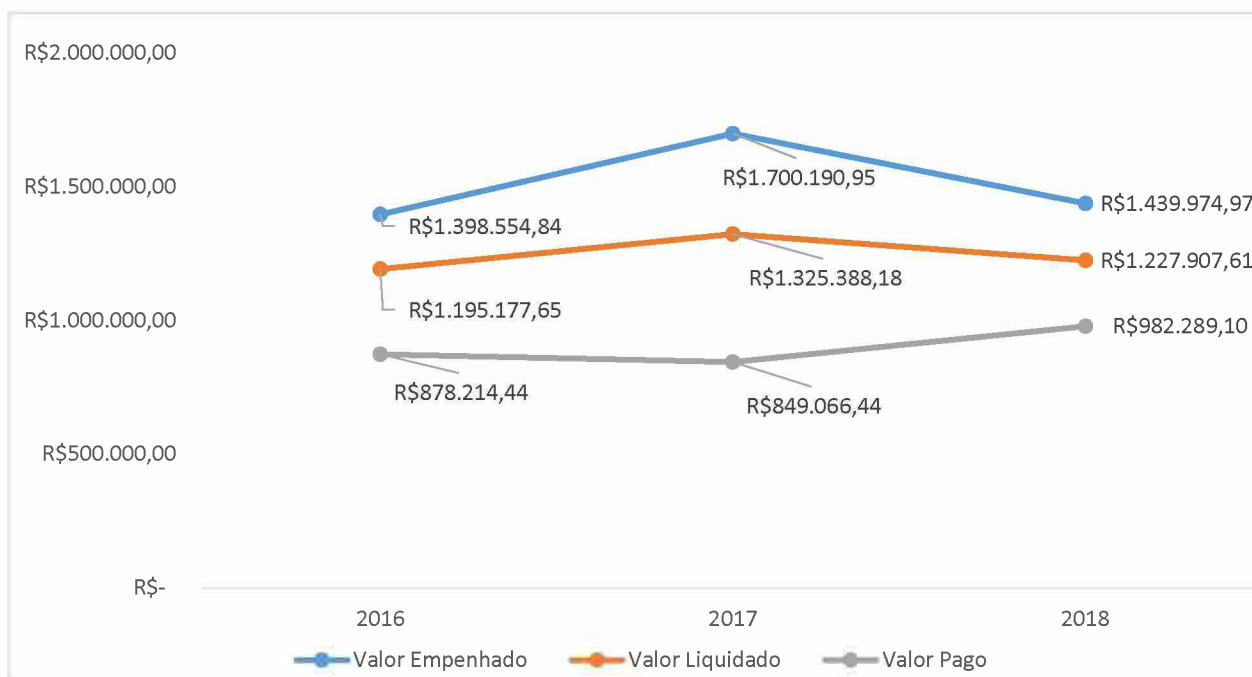
Fonte: Minas Gerais, 2016, 2017, 2018, 2019. Elaboração própria

De acordo com os dados apresentados no gráfico acima, percebe-se que os recursos planejados para custeio das Diretorias Regionais sofreram alterações significativas entre os anos analisados. De 2016 para 2017, o recurso planejado sofreu redução de R\$ 1.056.488,00, o que representa uma queda de aproximadamente 43% em relação ao ano anterior. Já de 2017 para 2018, o orçamento planejado para custeio das Diretorias Regionais obteve crédito de R\$ 508.879,00 em relação ao orçamento do ano anterior, representando um acréscimo de 36,5%, enquanto de 2018 para 2019 o orçamento planejado sofreu nova redução, dessa vez de 9,1%, representando R\$ 172.879,00 a menos em relação ao ano anterior.

Além do valor planejado nas Leis Orçamentárias Anuais, é importante analisar os valores empenhados, liquidados e pagos nos anos analisados, buscando entender o valor real de custeio das Diretorias Regionais. De acordo com o Tesouro Nacional (2018), o empenho é o primeiro estágio da despesa, podendo ser classificado como ato realizado por autoridade competente que cria para o Estado uma obrigação de pagamento, sendo considerado um valor que o órgão público reserva para efetuar um pagamento planejado. O valor empenhado deve passar pelo crivo da liquidação, a segunda etapa da despesa, ocorrendo após o serviço ser executado, e ocorrendo, posteriormente, o pagamento. Os valores empenhados,

liquidados e pagos pela ação orçamentária 2992 entre 2016 e 2018 estão representados no gráfico a seguir.

Gráfico 3.5 – Valores empenhados, liquidados e pagos em reais na ação 2992, Minas Gerais, 2016 – 2018



Fonte: Portal da transparência de Minas Gerias. Elaboração própria

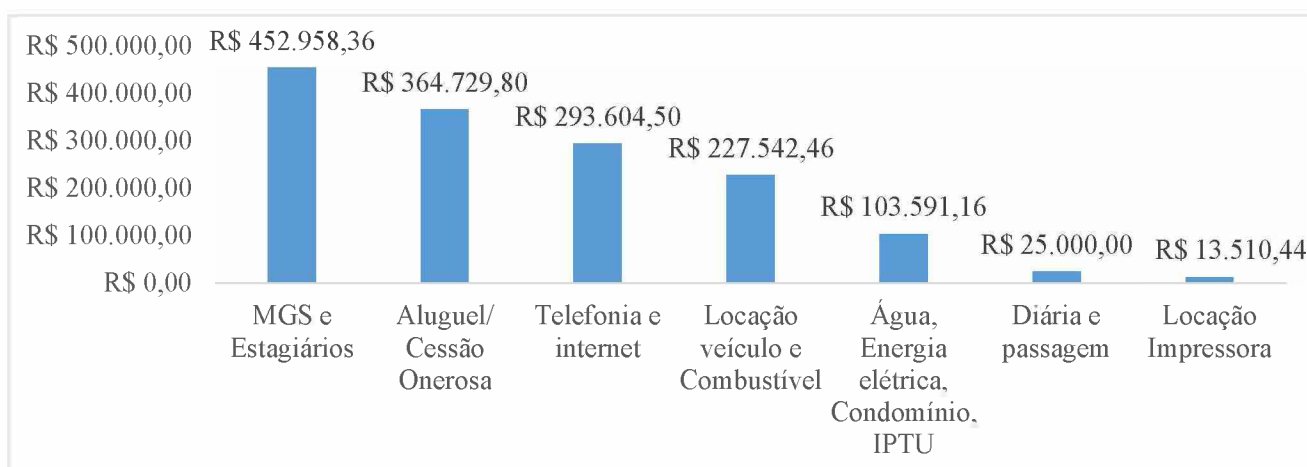
De acordo com o gráfico acima, percebe-se que em 2016 o valor empenhado foi de R\$ 1.398.554,84, o que corresponde a 57% do valor planejado, enquanto o valor liquidado corresponde a 48,7% do planejado e o pago a apenas 35,8%. Se em 2016 provavelmente ocorreu um planejamento superestimado, em 2017 provavelmente ocorreu o contrário, uma vez que o valor empenhado, R\$ 1.700.190,95, corresponde a 121,8% do valor planejado na LOA do ano, o valor liquidado a 94,9% e o pago a 60,8%. Como o valor empenhado é 21,8% maior que o valor planejado, entende-se que algumas ações que seriam realizadas com o orçamento da ação 2992 não puderam ser liquidadas por falta de recursos ou mudanças no planejamento. Em 2018 ocorreu um retorno ao planejamento superestimado, uma vez que o valor empenhado correspondeu a 75,6% do valor planejado na LOA daquele ano, enquanto o valor liquidado correspondeu a 64,5% e o pago a 51,6%.

Ademais, de acordo com documentos internos da DIPPRES, é possível analisar o valor estimado do custo anual das Diretorias Regionais, bem como o custo

por item de despesa, conforme apresentado no gráfico 3.6. Inicialmente, percebe-se que o custeio das Diretorias Regionais totaliza R\$ 1.480.936,72, correspondendo a 85,5% do orçamento aprovado para 2019, o que limita o uso do recurso para desenvolvimento de ações com os municípios. A maior parcela do custo diz respeito ao pagamento dos servidores da MGS e estagiários, correspondendo à 30,6% do custo estimado. Cabe ressaltar que 11 Regionais (Almenara, Divinópolis, Governador Valadares, Ituiutaba, Montes Claros, Muriaé, Passos, Patos de Minas, São João del-Rei, Teófilo Otoni e Varginha) possuem servidores MGS ou estagiários em seu quadro de pessoal.

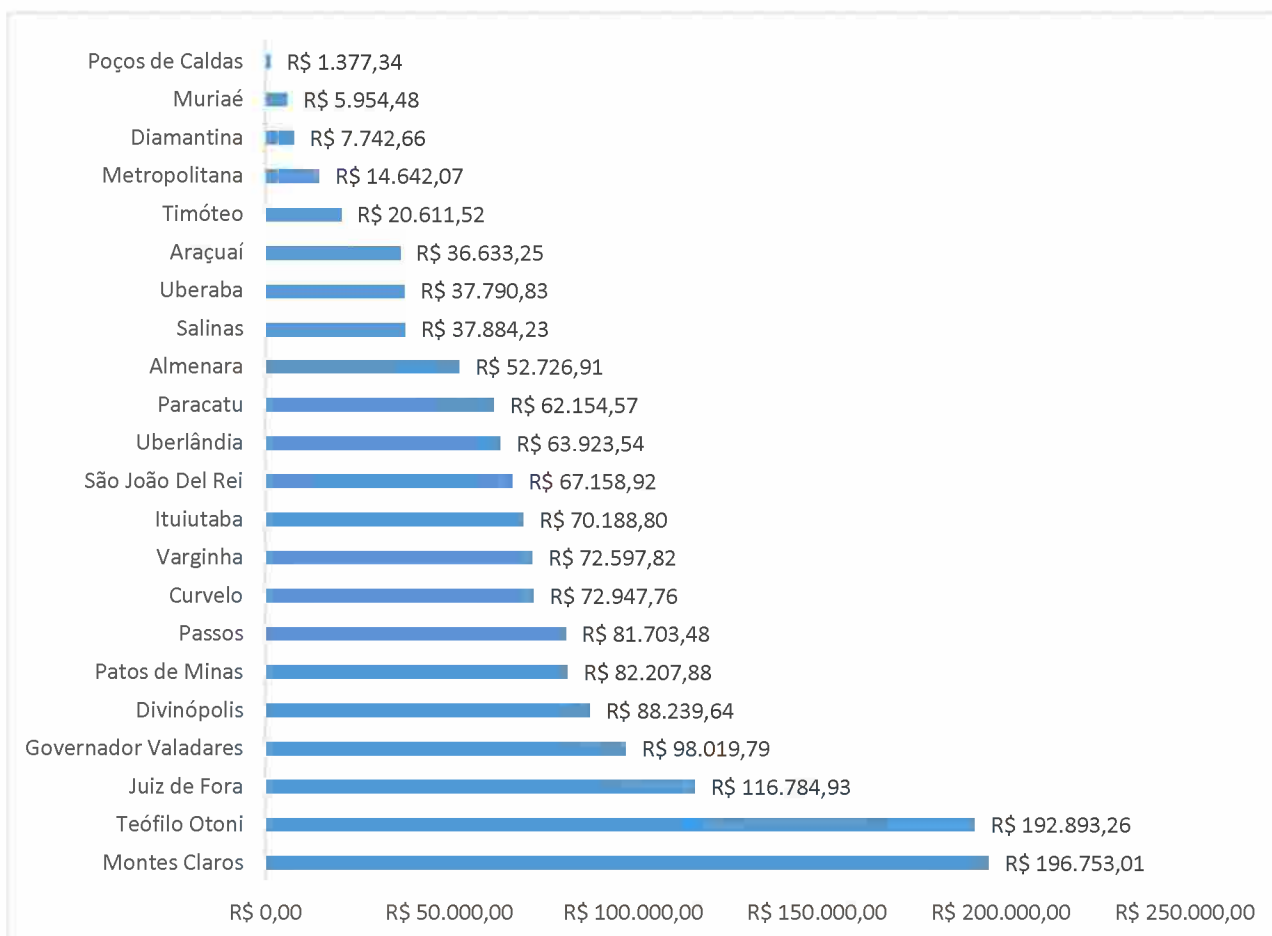
O custo do aluguel ou cessão onerosa corresponde à 24,6% do total estimado, sendo que 9 Regionais (Curvelo, Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Paracatu, Patos de Minas, São João del-Rei, Teófilo Otoni e Varginha) possuem contrato de aluguel ou cessão onerosa. Já o custo de telefonia e internet corresponde à 19,8%, enquanto o quarto maior custo é com locação de veículo e combustível, que representa 15,4% do total (as Regionais Almenara, Araçuaí, Curvelo, Divinópolis, Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Passos, Salinas, Teófilo Otoni, Uberaba e Varginha possuem carros locados). O quinto maior custo é de água, energia elétrica, condomínio e IPTU, que representam 7% do total. Já o custo com diárias e passagens corresponde a 1,7% do total estimado, enquanto o com locação de impressoras corresponde a 0,9%.

Gráfico 3.6 – Estimativa de custos das Diretorias Regionais por item de despesa, Minas Gerais, 2019



Fonte: Documentos internos DIPPRE. Elaboração própria.

Gráfico 3.7 – Estimativa de custo por Diretoria Regional, Minas Gerais, 2019



Fonte: Documentos internos DIPPRES. Elaboração própria.

Além da estimativa de custo das Diretorias como um todo, existe também uma estimativa de custo por cada Regional. De acordo com o gráfico acima, percebe-se que Montes Claros apresenta maior custo, com R\$ 196.753,01, 13,3% do custo total das Regionais. Sua maior despesa é com pagamento de dois servidores MGS, totalizando um custo anual de R\$ 78.223,80. Além de Montes Claros, Teófilo Otoni e Juiz de Fora também apresentam custos superiores a R\$ 100.000,00, sendo que os dispêndios das três Regionais correspondem a 34,2% do custo total. Além disso, correspondem aos três maiores custos com aluguel/cessão onerosa, e Montes Claros e Teófilo Otoni aos dois maiores custos com MGS/estagiários.

Os três menores custos são das Regionais Poços de Caldas, Muriaé e Diamantina, todas inferiores à R\$ 10.000,00. Elas não possuem despesa com aluguel/cessão onerosa e apenas Muriaé possui custo com MGS/estagiário. Dessa forma, percebe-se que três Regionais possuem custo de até R\$ 10.000,00, cinco possuem custo entre R\$ 10.000,00 e R\$ 50.000,00, sete possuem custo de R\$

50.000,00 a R\$ 80.000,00, quatro de R\$ 80.000,00 a R\$ 100.000,00 e três mais de R\$ 100.000,00.

Tabela 3.4 – Relação custo por município nas Diretorias Regionais, Minas Gerais, 2019

Diretoria Regional	Municípios por regional	Custo por regional	Custo por município
Almenara	17	R\$ 52.726,91	R\$ 3.101,58
Araçuaí	17	R\$ 36.633,25	R\$ 2.154,90
Curvelo	22	R\$ 72.947,76	R\$ 3.315,81
Diamantina	23	R\$ 7.742,66	R\$ 336,64
Divinópolis	60	R\$ 88.239,64	R\$ 1.470,66
Governador Valadares	68	R\$ 98.019,79	R\$ 1.441,47
Ituiutaba	15	R\$ 70.188,80	R\$ 4.679,25
Juiz de Fora	58	R\$ 116.784,93	R\$ 2.013,53
Metropolitana	50	R\$ 14.642,07	R\$ 292,84
Montes Claros	63	R\$ 196.753,01	R\$ 3.123,06
Muriaé	61	R\$ 5.954,48	R\$ 97,61
Paracatu	16	R\$ 62.154,57	R\$ 3.884,66
Passos	29	R\$ 81.703,48	R\$ 2.817,36
Patos de Minas	21	R\$ 82.207,88	R\$ 3.914,66
Poços de Caldas	53	R\$ 1.377,34	R\$ 25,99
Salinas	25	R\$ 37.884,23	R\$ 1.515,37
São João del-Rei	63	R\$ 67.158,92	R\$ 1.066,01
Teófilo Otoni	31	R\$ 192.893,26	R\$ 6.222,36
Timóteo	67	R\$ 20.611,52	R\$ 307,63
Uberaba	18	R\$ 37.790,83	R\$ 2.099,49
Uberlândia	16	R\$ 63.923,54	R\$ 3.995,22
Varginha	60	R\$ 72.597,82	R\$ 1.209,96
<b>Total</b>	<b>853</b>	<b>R\$ 1.480.936,71</b>	<b>R\$ 1.736,15</b>

Fonte: Dados internos DIPPPE. Elaboração própria.

De acordo com os dados de custo e municípios por Diretoria Regional, é possível estabelecer uma relação de custo por município em cada Diretoria Regional. Esse valor não representa o valor gasto por cada Regional para atender os municípios, representa apenas uma divisão do seu custo pela quantidade de municípios que abrange. Inicialmente, percebe-se que existe um custo médio de R\$ 1.736,15, considerando os 853 municípios mineiros e o custo total das Diretorias Regionais.

A Regional de Teófilo Otoni apresenta a maior relação custo/municípios, com R\$ 6.222,36, seguida por Uberlândia e Patos de Minas. Além das três citadas, Almenara, Araçuaí, Curvelo, Ituiutaba, Juiz de Fora, Montes Claros, Paracatu, Passos e Uberaba apresentam valores superiores à média obtida. Poços de Caldas apresenta o menor custo por municípios, com R\$ 25,99, seguido por Muriaé e Metropolitana,

Além das três citadas, Diamantina, Divinópolis, Governador Valadares, Salinas, São João del-Rei, Timóteo e Varginha apresentam valores menores que a média obtida.

Portanto, de acordo com o exposto, percebe-se que as Diretorias Regionais apresentam diferenças nos valores de custeio, explicado pela variação no tipo de locação de imóvel, custo ou não com aluguel de veículo, funcionários da MGS e estagiários. Percebe-se, também, que o valor para manter as Regionais abertas, com a estrutura que possuem hoje, consome 85,5% do orçamento aprovado para 2019 (que ainda pode sofrer reduções), o que implica no desenvolvimento de ações para os municípios e ações de melhoria nas estruturas. O próximo capítulo tratará sobre a análise da capacidade estatal das Diretorias Regionais.

## **4 A CAPACIDADE DAS DIRETORIAS REGIONAIS DA SEDESE**

O presente capítulo tratará sobre a capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese. Inicialmente, será apresentada a metodologia utilizada para elaboração da monografia, para obtenção dos dados e para elaboração do Índice de Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Sedese. Posteriormente, será apresentada a análise do ICEDRS por dimensão e geral, utilizando dados secundários e de entrevistas para complementar as análises quantitativas.

### **4.1 Metodologia**

A análise da capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese, conforme modelo analítico da pesquisa (seção 2.1), utilizou de documentação indireta, já apresentada nos capítulos anteriores e compilada no apêndice 3, e de documentação direta. Esta diz respeito ao levantamento de dados onde os fenômenos de interesse acontecem, e nesta pesquisa consistiu de questionário aplicado aos diretores e técnicos das 22 Diretorias Regionais e 4 entrevistas com alguns atores relevantes no desempenho das atividades das Diretorias. (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Considerando a classificação de Gil (2002), a pesquisa pode ser considerada descritiva, cujo objetivo primordial é a descrição de características do fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis da capacidade estatal identificadas.

A abordagem de aproximação e análise do objeto é mista (quantitativa e qualitativa). Os dados quantitativos foram obtidos pelo questionário on-line (apresentado no apêndice 1), enviado para o e-mail dos servidores das Diretorias Regionais. As 41 perguntas fornecem subsídios para coletar evidências sobre as variáveis do modelo analítico, enquanto as entrevistas subsidiam informações sobre as variáveis que se destacaram após o tratamento dos dados, buscando qualificar a análise.

O questionário alcançou 142<sup>1</sup> servidores, incluindo diretores regionais, analistas de gestão e políticas públicas em desenvolvimento, assistentes de gestão e

---

<sup>1</sup> Para realização da pesquisa, foram excluídos da amostra os 11 funcionários MGS, 4 estagiários, 1 motorista e um servidor de serviços gerais, uma vez que não atuam diretamente com as funções da Diretoria Regional.

políticas públicas em desenvolvimento, auxiliares de serviços operacionais e demais técnicos de carreiras/cargos distintos. Foi realizado um pré-teste com servidor de uma Diretoria Regional, buscando identificar possíveis problemas com o questionário. Após o pré-teste, o servidor enviou uma série de ponderações que foram analisadas e, algumas delas, incorporadas ao questionário.

Objetivando alcançar o maior número de respostas, o link do questionário foi enviado em três momentos, com intervalos mínimos de 2 semanas entre eles, para o e-mail de todos servidores da amostra e de cada Diretoria Regional, o qual os servidores também possuem acesso. Além disso, o questionário ficou disponível para resposta durante 3 meses. Entretanto, mesmo após os vários momentos de envio e o esforço para alcançar o máximo de respostas possíveis, a pesquisa obteve 36 respondentes, conforme apresentado na tabela 4.3. Devido ao baixo número de respostas, não alcançando os níveis mínimos estatísticos de representatividade, as análises realizadas se circunscrevem ao conjunto de respostas, não sendo passíveis de generalizações para o universo de servidores das regionais.

Existem duas maneiras de se verificar a distribuição<sup>2</sup> estatística das respostas, apesar do não alcance dos níveis mínimos de representatividade estatística. A primeira é comparar o percentual de servidores por Regional em relação ao total de servidores com o percentual de respondentes por Regional em relação ao total de respondentes (tabela 4.1). A segunda maneira é comparar o percentual de servidores por cargo/carreira em relação ao total de servidores com o percentual de respondentes por cargo/carreira em relação ao total de respondentes (tabela 4.2). As tabelas abaixo apresentam os dados dessas relações.

---

<sup>2</sup> Considerando a amostra de 142 servidores, nível de confiança de 95% e margem de erro de 5, uma amostra representativa em termos estatísticos possuiria 104 respostas.

Tabela 4.1 – Comparação de percentual de servidores e respondentes por Diretoria Regional, Minas Gerais, 2019

<b>Diretoria Regional</b>	<b>Percentual de servidores por Regional</b>	<b>Percentual de respostas por Regional</b>
Almenara	1,4%	5,5%
Araçuaí	2,8%	2,8%
Curvelo	3,5%	2,8%
Diamantina	2,1%	2,8%
Divinópolis	6,4%	2,8%
Governador Valadares	2,1%	2,8%
Ituiutaba	2,1%	2,8%
Juiz de Fora	13,5%	8,4%
Metropolitana	4,2%	2,8%
Montes Claros	14,9%	13,9%
Muriaé	4,2%	5,5%
Paracatu	4,2%	2,8%
Passos	2,1%	2,8%
Patos de Minas	4,9%	2,8%
Poços de Caldas	2,1%	5,5%
Salinas	2,8%	2,8%
São João del-Rei	2,8%	5,5%
Teófilo Otoni	7,7%	2,8%
Timóteo	7,1%	5,5%
Uberaba	4,2%	5,5%
Uberlândia	2,8%	2,8%
Varginha	2,1%	2,8%
N.R.	-	5,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados internos DIPPRE e dados do questionário. Elaboração própria.

Tabela 4.2 – Comparação de servidores por carreira e respondentes, Minas Gerais, 2019

<b>Cargo/carreira</b>	<b>Percentual de servidores por cargo/carreira em relação ao total de servidores</b>	<b>Percentual de respondentes por cargo/carreira em relação ao total de respondentes</b>
Diretor Regional	15,5%	25,0%
Analista de Gestão e Políticas Públicas em Desenvolvimento	33,7%	58,3%
Assistente de Gestão e Políticas Públicas em Desenvolvimento	25,4%	8,3%
Auxiliar de Serviços Operacionais	10,6%	5,6%
MGS (limpeza, motorista e administrativo)	1,4%	-
Outros servidores (recrutamento amplo e limitado)	13,4%	2,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados internos DIPPRE e dados do questionário. Elaboração própria.

De acordo com os dados das tabelas acima, percebe-se que, apesar do conjunto de respostas estar abaixo dos níveis estatísticos convencionais, existe correspondência na distribuição das respostas do questionário por regional, quando se considera o total de servidores e os cargos/carreiras. A tabela 4.1 evidencia que as duas Regionais que apresentam maior percentual de servidores, Montes Claros e Juiz de Fora, apresentam também o maior percentual de respostas na pesquisa. As demais Regionais, que apresentam percentuais de servidores que variam de 1,4% a 7,7%, apresentam percentuais de respondentes que variam de 2,8% a 5,5%, demonstrando homogeneidade.

Ademais, considerando o percentual de servidores por cargo/carreira e o percentual de respostas por cargo/carreira, percebe-se que a maior parte dos respondentes são analistas, carreira com maior número de servidores nas Regionais. Os diretores regionais, terceiro maior contingente de servidores destas unidades, apresentam a segunda maior parcela de respondentes, enquanto os assistentes, segundo maior contingente das Regionais, apresentam a terceira maior parcela de respondentes.

A análise dos dados quantitativos se estrutura em duas partes: uma descrição do perfil dos respondentes; e a descrição dos resultados do *Índice de*

*Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Sedese (ICEDRS)*, construído com o objetivo de mensurar a Capacidade Estatal das Diretorias Regionais. Para construção do índice, foram selecionadas 29 das 41 perguntas contidas no questionário aplicado, com o critério de seleção baseado na possibilidade de transformação da resposta em uma escala comum. As outras 12 perguntas serão utilizadas para subsidiar, de forma qualitativa, as análises realizadas através do ICEDRS.

O ICEDRS varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 0, menor a capacidade estatal, e quanto mais próximo de 1, maior a capacidade. Será realizada uma análise por cada dimensão do modelo analítico, através do cálculo de média das respostas obtidas por pergunta. A média das respostas por pergunta na dimensão corresponderá ao índice daquela dimensão e, posteriormente, a média do índice das dimensões corresponderá ao ICEDRS.

As dimensões que compõem o ICEDRS são: ICEDRS1) Burocracia; ICEDRS2) Técnico-operativo; ICEDRS3) Infraestrutura; ICEDRS4) Autonomia; ICEDRS5) Articulação interna; ICEDRS6) Articulação externa; ICEDRS7) Alocação de recursos. Desse modo, o ICEDRS corresponde à fórmula apresentada abaixo:

$$\text{ICEDRS} = \frac{\text{ICEDRS1} + \text{ICEDRS2} + \text{ICEDRS3} + \text{ICEDRS4} + \text{ICEDRS5} + \text{ICEDRS6} + \text{ICEDRS7}}{7}$$

As categorias de respostas foram transformadas em uma a escala de 0 a 1 para permitir a igualdade na escala. Com essa transformação, percebe-se que quanto mais próximo de 1 o valor do ICEDRS, maior a média das respostas no questionário considerando a *Escala Likert* e maior a proporção de respondentes que assinalaram 4 ou 5. Os quadros abaixo apresentam a troca da *Escala Likert* pela escala 0 a 1.

Quadro 4.1 – Dimensão Burocracia, Minas Gerais, 2019

<b>Dimensão</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Escala</b>
Burocracia	7) Na sua percepção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma relação" e 5 "muita relação", qual o nível de relação entre sua atuação e sua formação acadêmica?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	8) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada motivado" e 5 "muito motivado", considerando a maior parte do tempo de atuação, qual seu grau de motivação com o trabalho realizado na Diretoria Regional?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	9) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada satisfeito" e 5 "muito satisfeito", qual o seu grau de satisfação com o salário que recebe?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	10) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada satisfeito" e 5 "muito satisfeito", qual o seu grau de satisfação com as possibilidades de promoção/progressão da sua carreira?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4.2 – Dimensão técnico-operativo, Minas Gerais, 2019

Dimensão	Pergunta	Escala
Técnico-operativo	11) Qual a regularidade da oferta de capacitações pela Sedese Central sobre os diversos temas que englobam a sua atuação?	Não existe oferta de capacitações = 0,0000000000000000 Não há regularidade na oferta = 0,1666666666666667 Há cada 3 anos ou mais = 0,3333333333333333 De 2 em 2 anos = 0,5000000000000000 Anual = 0,6666666666666667 Semestral = 0,8333333333333333 Bimestral = 1,0000000000000000
	12) Quando você realizou seu último curso de capacitação/aperfeiçoamento profissional?	Há mais de 5 anos = 0,20 Entre 3 e 5 anos = 0,40 Entre 1 e 3 anos = 0,60 Há menos de 1 ano = 0,80 Em andamento = 1,00
	14) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma aplicação" e 5 "muita aplicação", qual sua percepção sobre o grau de aplicabilidade dos conteúdos aprendidos nos cursos de capacitação na prática profissional? (caso nunca tenha realizado um curso de capacitação, pular essa questão)	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados:	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	16) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhum conhecimento" e 5 "muito conhecimento", qual sua percepção sobre seu conhecimento da legislação que diz respeito as atribuições e responsabilidades do cargo que você ocupa?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	18) A Diretoria Regional elabora e mantém banco de dados sobre a atuação?	Não = 0 Sim = 1
	21) Na sua percepção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada suficiente" e 5 "muito suficiente", qual o nível de suficiência dos dados disponíveis (informações sobre os municípios e as políticas, por exemplo) para a tomada de decisão na atuação da Diretoria Regional?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4.3 – Dimensão infraestrutura, Minas Gerais, 2019

Dimensão	Pergunta	Escala
Infraestrutura	22) A Diretoria Regional possui os materiais e serviços necessários para realização do trabalho?	Não = 0,0 Em parte = 0,5 Sim = 1,0
	25) Quantas vezes a Diretoria Regional mudou de imóvel físico nos últimos 2 anos?	3 ou mais vezes = 0,0000000000000000 2 vezes = 0,3333333333333333 1 vez = 0,6666666666666667 Nenhuma vez = 1,0000000000000000
	26) Existem problemas na estrutura física no imóvel atual da Diretoria Regional? (por problema na estrutura física entende-se rachadura nas paredes, mofo nas paredes, infiltrações, fiação exposta que pode gerar choque elétrico, problemas com portas, problemas no banheiro, etc.)	Não = 1 Sim = 0
	27) Se sim, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhum impacto" e 5 "muito impacto", em que grau os problemas na estrutura impactam negativamente no desempenho do trabalho da Diretoria Regional?	5 = 0,00 4 = 0,25 3 = 0,50 2 = 0,75 1 = 1,00

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4.4 - Dimensão autonomia, Minas Gerais, 2019

Dimensão	Pergunta	Escala
Autonomia	28) Na sua percepção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma autonomia" e 5 "muita autonomia", qual o grau de autonomia da Diretoria Regional para tomada de decisões sobre sua atuação? (por autonomia entende-se independência e liberdade para realizar escolhas sobre como se dará a atuação da Diretoria Regional)	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	29) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada considerada" e 5 "muito considerada", qual o grau de consideração das opiniões e decisões da Diretoria Regional no processo de formulação e implementação das políticas públicas de Assistência Social e Trabalho, Emprego e Renda realizadas pela Sedese Central?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	30) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhum respaldo" e 5 "muito respaldo", qual o nível de respaldo institucional que a Sedese Central dá à Diretoria Regional com relação a decisões e opiniões? (por respaldo institucional entende-se apoio, suporte e respeito pela Diretoria Regional)	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4.5 – Dimensão articulação interna, Minas Gerais, 2019

Dimensão	Pergunta	Escala
Articulação interna	31) Com que frequência a Diretoria Regional realiza atividades internas, como cursos, palestras e momentos de trocas de experiência, visando capacitar os seus servidores?	Nunca realizou = 0,0000000000000000 Há cada 3 anos ou mais = 0,166666666666667 Há cada 2 anos = 0,333333333333333 Anualmente = 0,5000000000000000 Semestralmente = 0,666666666666667 Mensalmente = 0,833333333333333 Semanalmente = 1,0000000000000000
	32) A Diretoria Regional mantém documentos arquivados sobre procedimentos operacionais de sua responsabilidade, visando facilitar o aprendizado de novos servidores que porventura venham a desempenhar essa função?	Não = 0,0 Em parte = 0,5 Sim = 1,0
	33) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada propício" e 5 "muito propício", o quanto o dia a dia do trabalho é propício para troca de conhecimento entre os servidores da Diretoria Regional?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	34) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma troca de conhecimento" e 5 "muita troca de conhecimento", qual o grau de troca de conhecimento entre as Diretorias Regionais?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4.6 – Dimensão articulação externa, Minas Gerais, 2019

<b>Dimensão</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Escala</b>
Articulação externa	36) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada importante" e 5 "muito importante", qual o grau de importância das parcerias realizadas para execução do trabalho da Diretoria Regional? (por muito importante, considera-se que o trabalho não seria realizado sem o auxílio da parceria)	1 = 1,00 2 = 0,75 3 = 0,50 4 = 0,25 5 = 0,00
	37) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "péssima" e 5 "ótima", como você avalia a relação da Diretoria Regional com os Conselhos Municipais de Assistência Social?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	38) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "péssima" e 5 "ótima", como você avalia a relação da Diretoria Regional com o Conselho Estadual de Assistência Social?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	39) Considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma demanda" e 5 "todas as demandas", qual a proporção de demandas dos Conselhos Municipais de Assistência Social e do Conselho Estadual de Assistência Social que são atendidas pela Diretoria Regional?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4.7 – Dimensão alocação de recursos, Minas Gerais, 2019

<b>Dimensão</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Escala</b>
Alocação de recursos	40) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma liberdade" e 5 "muita liberdade", qual o grau de liberdade da Diretoria Regional para alocar os recursos destinados às Diretorias Regionais?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00
	41) Caso tenha respondido 1 ou 2 na questão acima, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "muito impacto negativo" e 5 "muito impacto positivo", qual o grau de impacto no trabalho da Diretoria Regional gerado pela baixa liberdade de alocação dos recursos?	1 = 0,00 2 = 0,25 3 = 0,50 4 = 0,75 5 = 1,00

Fonte: Elaboração própria.

Ressalta-se que o índice foi construído com base na percepção dos respondentes da pesquisa, possuindo, portanto, elementos de ordem subjetiva. Nesse sentido, é importante analisar os dados obtidos de maneira moderada. Para obter uma análise objetiva, será adotada a seguinte classificação em relação aos valores do ICEDRS: 0,0000 a 0,3999, ICEDRS baixo; 0,4000 a 0,6999, ICEDRS razoável; 0,7000 a 1,0000 ICEDRS alto.

Já a análise qualitativa considera as respostas das entrevistas, aos quatro servidores ligados às Regionais. Eles foram selecionados de acordo com a disponibilidade, sendo dois analistas (maior contingente de pessoal nas Diretorias Regionais), uma assistente e a Diretora de Coordenação de Políticas Públicas Regionais da Sedese, instância central que coordena a atuação das Diretorias. Buscou-se realizar um contraponto entre as respostas dos servidores Regionais com a servidora da central, objetivando captar se existe homogeneidade ou heterogeneidade nas falas. O roteiro de entrevistas consta no Apêndice 2.

O subtópico seguinte trata do perfil dos respondentes do questionário: tempo de serviço na Regional, tempo de serviço nas políticas de Assistência Social e Trabalho, Emprego e Renda, nível de instrução e curso superior realizado. Posteriormente, no item 4.3, será analisado o ICEDRS, geral e por dimensão.

#### **4.2 Perfil dos respondentes do questionário**

O presente subtópico possui objetivo de descrever o perfil dos respondentes da pesquisa. Conforme já mencionado, dos 142 servidores aos quais foi enviado o questionário, 36 responderam à pesquisa, o que representa 25,3% deste total. A tabela 4.3 apresenta o número de respondentes em cada Diretoria Regional, o número de servidores da amostra e a porcentagem de resposta em relação a amostra.

Percebe-se que a Diretoria Regional de Almenara foi a única em que 100% dos servidores responderam o questionário. Além de Almenara, a única Regional em que mais de 50% respondeu foi Poços de Caldas, com 66,7%, enquanto o destaque negativo nesse quesito é Teófilo Otoni, com 9,1% de respondentes em relação ao total de servidores da amostra. Dois servidores não assinalaram a Diretoria Regional em que estão alocados.

Tabela 4.3 – Número de resposta por Diretoria Regional e porcentagem de resposta em relação ao número de servidores da amostra, Minas Gerais, 2019

Diretoria Regional	Número de respostas	Número de servidores da amostra	% de respostas em relação a amostra
Almenara	2	2	100,0%
Araçuaí	1	4	25,0%
Curvelo	1	5	20,0%
Diamantina	1	3	33,3%
Divinópolis	1	9	11,1%
Governador Valadares	1	3	33,3%
Ituiutaba	1	3	33,3%
Juiz de Fora	3	19	15,8%
Metropolitana	1	6	16,7%
Montes Claros	5	21	23,8%
Muriaé	2	6	33,3%
Paracatu	1	6	16,7%
Passos	1	3	33,3%
Patos de Minas	1	7	14,3%
Poços de Caldas	2	3	66,7%
Salinas	1	4	25,0%
São João del-Rei	2	4	50,0%
Teófilo Otoni	1	11	9,1%
Timóteo	2	10	20,0%
Uberaba	2	6	33,3%
Uberlândia	1	4	25,0%
Varginha	1	3	33,3%
N.R.	2	-	-
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>142</b>	<b>25,3%</b>

Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

A respeito do cargo ocupado pelo servidor, de acordo com a tabela 4.4 e conforme já apresentado na metodologia, percebe-se que a maior parte dos respondentes são analistas, representando 58,3% do total. Os Diretores Regionais totalizam 9 respostas, o que representa 25% dos respondentes, enquanto os assistentes representam 8,3%. 2 servidores da carreira de auxiliar de serviços operacionais responderam à pesquisa, enquanto apenas 1 possui cargo comissionado.

Tabela 4.4 – Frequência e porcentagem de respostas por cargo ocupado, Minas Gerais, 2019

<b>Cargo ocupado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Diretor Regional	9	25,0%
Analista de gestão e políticas públicas em desenvolvimento	21	58,3%
Assistente de gestão e políticas públicas em desenvolvimento	3	8,3%
Auxiliar de serviços operacionais	2	5,6%
Cargo comissionado	1	2,8%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Outra questão abordada pela pesquisa diz respeito ao tempo de serviço dos servidores na Diretoria Regional e o tempo de serviço com as temáticas da Assistência Social e do Trabalho, Emprego e Renda. Percebe-se que a maior parcela dos servidores que responderam à pesquisa (41,7%) possui de 3 a 5 anos de trabalho na Diretoria Regional e 25,0% mais de 10 anos. 22,2% dos servidores possuem de 1 a 3 anos de trabalho na Regional e 11,1% menos de 1 ano. Nenhum servidor afirmou possuir entre 5 e 10 anos de trabalho na regional, fato que pode ser explicado, entre outros motivos, pela nomeação dos servidores aprovados no concurso de 2013 apenas em 2015. Percebe-se, portanto, que os respondentes da pesquisa possuem elevado tempo de serviço na Diretoria Regional, um ponto positivo para a capacidade burocrática, uma vez que os servidores já estão familiarizados com a atuação da Regional e com as temáticas da Secretaria, o que facilita a implementação das ações.

Tabela 4.5 – Tempo de serviço na Diretoria Regional, Minas Gerais, 2019

<b>Tempo de serviço na Diretoria Regional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Menos de 1 ano	4	11,1%
De 1 a 3 anos	8	22,2%
De 3 a 5 anos	15	41,7%
Mais de 10 anos	9	25,0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

A tabela 4.6 diz respeito aos resultados sobre o tempo de serviço dos servidores com as temáticas da Assistência Social e/ou do Trabalho, Emprego e Renda. Metade dos respondentes afirmaram possuir mais de 10 anos de trabalho com pelo menos uma das temáticas. Como apenas 9 afirmaram possuir mais de 10 anos de trabalho na Regional, pode-se inferir que 9 servidores já possuíam

experiência com pelo menos uma das temáticas antes de ingressar na Diretoria Regional. Além disso, 25% dos respondentes afirmaram possuir de 5 a 10 anos de experiência com pelo menos uma das temáticas, enquanto 22,2% afirmaram possuir de 3 a 5 anos de experiência. Apenas 1 servidor afirmou possuir de 1 a 3 anos. Desse modo, percebe-se que os respondentes da pesquisa apresentam uma trajetória relacionada ao escopo de atuação da Diretoria Regional, fator importante para a capacidade burocrática, relacionado ao grau de profissionalização dos servidores, segundo Cavalcante, Pereira e Gomide (2017).

Tabela 4.6 – Tempo de serviço nas Temáticas de Assistência Social e Trabalho, Emprego e Renda, Minas Gerais, 2019

<b>Tempo de serviço nas temáticas de Assistência Social e/ou Trabalho, Emprego e Renda</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
De 1 a 3 anos	1	2,8%
De 3 a 5 anos	8	22,2%
De 5 a 10 anos	9	25,0%
Mais de 10 anos	18	50,0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

As últimas perguntas que possuíam o objetivo de construir o perfil dos respondentes da pesquisa dizem respeito ao nível de instrução e da formação acadêmica. Segundo a tabela 4.7, percebe-se que a maioria dos respondentes possuem especialização completa (50,0%), seguido por ensino superior completo (19,4%) e mestrado completo (13,9%). Além disso, 8,3% dos respondentes afirmaram possuir ensino médio completo e 1 servidor afirmou possuir doutorado completo.

Tabela 4.7 – Nível de instrução dos respondentes, Minas Gerais, 2019

<b>Nível de instrução</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Ensino médio completo	3	8,3%
Ensino superior completo	7	19,4%
Especialização completa	18	50,0%
Mestrado em andamento	2	5,6%
Mestrado completo	5	13,9%
Doutorado completo	1	2,8%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Como apenas 3 servidores afirmaram possuir apenas ensino médio completo, 33 respondentes possuem ensino superior completo. Segundo a tabela 4.8,

a maior parcela dos respondentes realizou curso superior de psicologia (33,3%), seguido pelo curso de serviço social (30,3%), enquanto 9,1% realizaram curso superior em administração pública/gestão pública. 6,1% dos respondentes cursaram ciências sociais, mesmo percentual de direito e pedagogia. 3,0% cursaram engenharia agrônômica, mesmo percentual de filosofia e história.

Tabela 4.8 – Curso superior realizado pelos servidores entrevistados, Minas Gerais, 2019

<b>Curso superior realizado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Psicologia	11	33,3%
Serviço Social	10	30,3%
Administração Pública/Gestão Pública	3	9,1%
Ciências Sociais	2	6,1%
Direito	2	6,1%
Pedagogia	2	6,1%
Engenharia Agrônômica	1	3,0%
Filosofia	1	3,0%
História	1	3,0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0%</b>
Não se aplica		3
<b>Total</b>		<b>36</b>

Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

A Resolução do Conselho Nacional de Assistência Social número 17, de 20 de junho de 2011 é o instrumento que reconhece as categorias profissionais de nível superior que atendem as especificidades dos serviços socioassistenciais e as funções essenciais para realizar a gestão do SUAS. De acordo com o artigo 3º da Resolução, as categorias profissionais que, preferencialmente, poderão compor a gestão do SUAS são assistente social, psicólogo, advogado, administrador, antropólogo, contador, economista, economista doméstico, pedagogo, sociólogo e terapeuta ocupacional (BRASIL, 2011). Dessa forma, percebe-se que 84,9% dos respondentes da pesquisa se enquadram nas categorias definidas pela Resolução, sendo esse um indicativo positivo de profissionalização da burocracia da política de assistência social nas Diretorias Regionais.

Portanto, realizado um levantamento sobre o perfil dos respondentes da pesquisa, conclui-se que esses servidores são, em sua maioria, analistas de gestão e políticas públicas em desenvolvimento, possuem mais de 3 anos de experiência nas Diretorias Regionais, mais de 5 anos de experiência nas temáticas de Assistência

Social e/ou Trabalho, Emprego e Renda, nível de instrução elevado, com formação nas áreas de psicologia ou serviços sociais.

Esse perfil mostra-se adequado para realização do trabalho nas Diretorias Regionais, considerando os dispositivos normativos que regem a atuação desses profissionais, conforme relatado no capítulo 3. Além disso, considerando o referencial teórico que trata sobre a capacidade estatal, percebe-se que o perfil dos respondentes se mostra compatível com a profissionalização burocrática, uma vez que apresentam vínculo estatutário, bom grau de instrução, trajetória nas temáticas que fazem parte do escopo de atuação da Diretoria Regional e compatibilidade entre a formação e a prática profissional, variáveis destacadas por Cavalcante, Pereira e Gomide (2017). O tópico seguinte apresenta o ICEDRS, geral e por dimensão.

#### **4.3 Índice de Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Sedese**

O presente subtópico irá apresentar o Índice de Capacidade Estatal das Diretorias Regionais, em suas setes dimensões e de maneira global. Para elaboração do índice, os valores da Escala Likert que compunham o questionário foram transformados para valores que variam de 0 a 1. Dessa forma, quanto mais próximo de 1 for o ICEDRS, tem-se que maior é a capacidade estatal das Diretorias Regionais considerando apenas o conjunto de respostas, maior é a média das respostas dos servidores, e maior é a proporção de servidores que responderam 4 ou 5 nas perguntas.

A análise do índice será complementada com a opinião dos quatro entrevistados, bem como por cruzamentos do valor da capacidade estatal de algumas Diretorias Regionais com informações obtidas através da documentação indireta, objetivando estabelecer relações entre as condicionantes da capacidade estatal e o ICEDRS, e responder algumas hipóteses apresentadas. Para realizar os cruzamentos, foram selecionadas sete Regionais, a saber: Almenara, Diamantina, Ituiutaba, Muriaé, Poços de Caldas, São João del-Rei e Uberaba. Essas Diretorias foram selecionadas por apresentar mais de 30% de respondentes na pesquisa em relação ao seu total de servidores da amostra.

#### 4.3.1 ICEDRS Burocracia

A primeira dimensão do ICEDRS mede a capacidade estatal relacionada à burocracia, ou seja, aos servidores das Diretorias Regionais. Para construção do ICEDRS1 foram selecionadas 4 perguntas do questionário. A tabela abaixo apresenta o valor do ICEDRS por pergunta e o valor do ICEDRS da dimensão.

Tabela 4.9 – ICEDRS Burocracia, Minas Gerais, 2019

<b>Pergunta</b>	<b>ICEDRS</b>
7) Na sua percepção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma relação" e 5 "muita relação", <b>qual o nível de relação entre sua atuação e sua formação acadêmica?</b>	0,7652
8) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada motivado" e 5 "muito motivado", considerando a maior parte do tempo de atuação, <b>qual seu grau de motivação com o trabalho realizado na Diretoria Regional?</b>	0,6111
9) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada satisfeito" e 5 "muito satisfeito", <b>qual o seu grau de satisfação com o salário que recebe?</b>	0,2986
10) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada satisfeito" e 5 "muito satisfeito", <b>qual o seu grau de satisfação com as possibilidades de promoção/progressão da sua carreira?</b>	0,2292
<b>ICEDRS Burocracia</b>	<b>0,4760</b>

Fonte: Dados questionário. Elaboração própria.

Conforme apresentado na tabela acima, o ICEDRS do tópico Burocracia é 0,4760, valor que demonstra, para o âmbito das respostas obtidas, um nível razoável de capacidade burocrática. O menor valor do ICEDRS desse tópico diz respeito à satisfação com as possibilidades de promoção e progressão na carreira dos servidores das Diretorias Regionais, seguido pelo grau de satisfação com o salário que recebe.

Percebe-se, portanto, que os quesitos relacionados à carreira se mostram pouco atraentes e satisfatórios aos respondentes. Esse resultado reafirma a análise realizada no tópico 3.4, que demonstrou as limitações da progressão nas carreiras da Sedese e uma discrepância entre os salários das carreiras. Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) destacaram em seu estudo, conforme apresentado no referencial bibliográfico, a importância das variáveis de satisfação com as possibilidades de progressão/promoção e com o salário para fortalecimento da profissionalização da burocracia e, por consequência, da capacidade estatal.

Nas entrevistas realizadas, evidenciou-se um consenso entre sobre a desmotivação dos servidores com os salários.

Nossa carreira é muito fragilizada, precarizada. Precisa ser revista, precisa ter o cuidado de valorizar mais os profissionais que estão, mas isso não é responsabilidade apenas dos dirigentes, é um pouco culpa dos próprios servidores, que possuem pouco poder de mobilização, não tem força sindical, há um incomodo com a situação, mas é um incomodo passivo (Entrevistado 1).

Os auxiliares de serviço operacionais possuem um salário base muito baixo, isso acaba frustrando pois eles sabem que vão aposentar com um salário ruim, e as tentativas de melhoria não dão muito resultado, o que acaba desmotivando. Para nós de nível superior também acontece isso, todo mundo tem suas necessidades, o salário vai ficando defasado. Nós buscamos sempre nos capacitar, temos muito compromisso com o trabalho, mas pensamos ao longo prazo né, como vai ser a possibilidade de permanência tendo em vista a carreira, isso desmotiva um pouco (Entrevistado 2).

Além disso, foram apontados outros motivos para a desmotivação.

Sinto falta da clareza do fazer, de saber qual o resultado desse fazer, pensar que fazemos porque é importante. Lidamos com algumas situações abstratas, não dá para ver com clareza o resultado (Entrevistado 1).

É preciso melhorar as condições que geram a desmotivação, buscar melhorias para a carreira, buscar condições de atuação melhores e capacitar mais (Entrevistado 2).

O salário é desmotivador, a progressão também, mas além da questão salarial existem entraves logísticos, que a Sedese não pode oferecer, as condições de trabalho atrapalham (Entrevistado 3).

O não envolvimento dos servidores no planejamento, eles são envolvidos apenas no último momento, é ruim você só receber ordem, só receber tarefas a serem realizadas, o planejamento deles ocorre separado e depois se veem obrigados a adequar o planejamento que já fizeram ao planejamento da Secretaria para conseguir atender, isso deve ser bem desmotivador. O concurso de 2013 trouxe muita gente boa, e alguns deles saíram por desmotivação, ou por entender que outros locais poderiam valorizá-los mais como profissionais (Entrevistado 4).

Já a Diretora de Coordenação de Políticas Regionais da Sedese afirmou que existe uma diferença entre as carreiras da Sedese. Além disso, destacou algumas tentativas de melhorar as carreiras, ressaltando a necessidade de mobilização dos próprios servidores, assim como o entrevistado 1.

Os analistas, carreira que foi exigido curso superior, ganham um pouco melhor que os outros servidores. Existe uma defasagem, essas carreiras não estão atualizadas, houve a tentativa de montar uma

comissão para apresentar propostas de melhorias para as três carreiras, em 2017, mas não foi pra frente, e isso, de fato, é um fator que gera grande desmotivação deles. A melhoria da carreira depende também da organização dos próprios servidores, junto ao seu sindicato, para poder pleitear uma reordenação da estrutura da carreira (Entrevistada 4).

Portanto, percebe-se que existe uma desmotivação entre os respondentes da pesquisa e, com as entrevistas, constata-se que esse fenômeno se expande de maneira geral para os demais servidores. As questões relacionadas ao salário e a promoção/progressão foram apontadas como principal fator desmotivador, mas percebeu-se que a melhoria dessa situação demanda articulação da própria carreira para pautar as melhorias desejadas. Além disso, as condições de trabalho, tanto logísticas quanto de participação no planejamento, foram fatores apontados como desmotivadores.

Tendo em vista essa situação problemática, mostra-se necessário buscar formas de atuação para promover maior satisfação dos servidores com suas carreiras, considerando os salários e a promoção/progressão, bem como na melhoria da estrutura do trabalho. Um possível reflexo da baixa atratividade das carreiras pode ser percebido observando-se a relação de aprovados no concurso para analistas de 2013 e a relação desses servidores que continuam nas Diretorias Regionais. No concurso, foram aprovados 26 profissionais graduados em psicologia, sendo que 15 estão em exercício, enquanto 25 profissionais formados em assistência social foram aprovados, com apenas 10 ainda em exercício.

Entretanto, percebe-se um contraponto entre as falas dos entrevistados e a variável que mede a motivação dos servidores com o trabalho. O ICEDRS dessa pergunta é 0,6111, demonstrando que apesar da insatisfação com o salário e as possibilidades de progressão/promoção na carreira e com os problemas de estruturação do trabalho, os respondentes afirmam apresentar uma motivação satisfatória para realização de suas atividades.

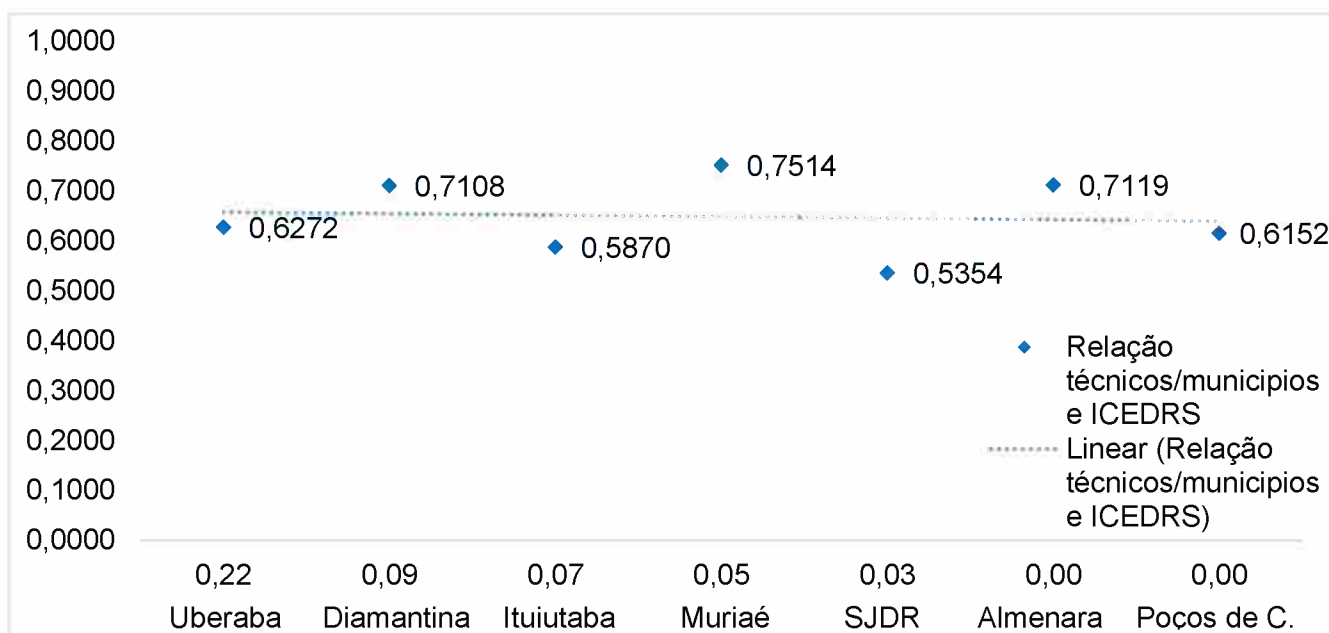
Por outro lado, a variável que mede a relação entre a formação acadêmica do servidor e a atuação atingiu o melhor resultado no ICEDRS1, com 0,7652, indicando que, na visão dos servidores, sua atuação está relacionada com sua trajetória acadêmica. Essa informação é complementada pela análise realizada no tópico 4.2 sobre a correspondência do curso superior realizado por 84,8%

respondentes e os cursos exigidos pela Resolução CNAS 17/2011 para trabalhar com a gestão do SUAS, podendo evidenciar profissionalização da burocracia da política da assistência.

Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) destacam que a relação entre a formação acadêmica, trajetória e atuação é de suma importância para garantir um grau satisfatório de profissionalização da burocracia. Destaca-se que no concurso realizado em 2013 foram exigidas formações compatíveis com a atuação dos servidores nas Diretorias Regionais (assistência social ou psicologia), o que provavelmente favoreceu o alcance de um resultado positivo nessa variável.

Ademais, no tópico 3.4 apresentou-se uma hipótese de que quanto maior a relação técnicos/municípios da Diretoria Regional, maior a capacidade estatal da Diretoria. Objetivando confirmar ou não essa hipótese, o quadro abaixo apresenta o cruzamento dessas variáveis para as Regionais Almenara, Diamantina, Ituiutaba, Muriaé, Poços de Caldas, São João del-Rei e Uberaba.

Gráfico 4.1 – Relação técnicos/municípios da Diretoria Regional e ICEDRS, Minas Gerais, 2019



Fonte: Dados questionário e dados internos DIPPRE. Elaboração própria.

Considerando a o gráfico acima, percebe-se que não existe uma relação direta entre técnicos/municípios da Regional e o ICEDRS das Diretorias analisadas. A curva de tendência, representada pela linha pontilhada, demonstra que não existe

uma tendência de que quanto maior a relação técnicos/municípios, maior o ICEDRS burocracia, uma vez que a linha se apresenta horizontalmente, e não de forma decrescente.

De acordo com as análises apresentadas, percebe-se que a variável burocracia apresenta alternativas para desenvolvimento da capacidade estatal das Diretorias Regionais. É necessário um avanço com relação às carreiras da Secretaria, objetivando ampliar a satisfação dos servidores com os salários e a promoção, bem como manutenção de profissionais qualificados no quadro técnico das Diretorias Regionais. Além disso, a falta de envolvimento dos profissionais no planejamento da Secretaria parece ser outro fator desmotivador, sendo necessário atuar nesse sentido. O tópico seguinte tratará da dimensão técnico-operativo.

#### 4.3.2 ICEDRS Técnico-operativo

A segunda dimensão do ICEDRS diz respeito às variáveis técnicas-operativas, que medem as habilidades e capacidade dos respondentes em exercer suas atividades laborais nas Diretorias Regionais. Para estruturação do ICEDRS técnico-operativo, foram selecionadas 7 perguntas. A pergunta 15 apresenta uma peculiaridade, já que é formada por 10 sub-perguntas, que foram utilizadas para captar a percepção de habilidade do servidor em diversas ferramentas necessárias para o trabalho. A tabela abaixo apresenta o ICEDRS por pergunta e o valor do ICEDRS da dimensão.

Tabela 4.10 – ICEDRS Técnico-operativo, Minas Gerais, 2019

Pergunta	ICEDRS
11) Qual a regularidade da oferta de capacitações pela Sedese Central sobre os diversos temas que englobam a sua atuação? (1 bimestral; 2 semestral; 3 anual; 4 de 2 em 2 anos; 5 há cada 3 anos ou mais; 6 não há regularidade; 7 não existe oferta)	0,3565
12) Quando você realizou seu último curso de capacitação/aperfeiçoamento profissional? (1 em andamento; 2 há menos de 1 ano; 3 entre 1 e 3 anos; 4 entre 3 e 5 anos; 5 há mais de cinco anos)	0,7111
14) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma aplicação" e 5 "muita aplicação", qual sua percepção sobre o grau de aplicabilidade dos conteúdos aprendidos nos cursos de capacitação na prática profissional? (caso nunca tenha realizado um curso de capacitação, pular essa questão)	0,7647
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Capacidade de interpretação da legislação]</b>	0,8264
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Capacidade de trabalhar em equipe]</b>	0,8958
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Comunicação escrita]</b>	0,8714
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Comunicação oral]</b>	0,7847
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Leitura da realidade social]</b>	0,8333
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Liderança]</b>	0,7778
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Pacote Office (Excel, Word, PowerPoint)]</b>	0,6042
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Coleta de dados/informações]</b>	0,7083
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Análise de dados/informações]</b>	0,7153
15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados: <b>[Orçamento público]</b>	0,5278
16) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhum conhecimento" e 5 "muito conhecimento", qual sua percepção sobre seu conhecimento da legislação que diz respeito as atribuições e responsabilidades do cargo que você ocupa?	0,7153
18) A Diretoria Regional elabora e mantém banco de dados sobre a atuação? (1 sim 2 não)	0,8611
21) Na sua percepção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada suficiente" e 5 "muito suficiente", qual o nível de suficiência dos dados disponíveis (informações sobre os municípios e as políticas, por exemplo) para a tomada de decisão na atuação da Diretoria Regional?	0,5694
<b>ICEDRS técnico-operativo</b>	<b>0,7202</b>

Fonte: Dados questionário. Elaboração própria.

Conforme apresentado na tabela acima, o ICEDRS que mede variáveis técnico-operativas é 0,7202, demonstrando um alto grau de capacidade estatal. O menor valor do ICEDRS nessa dimensão diz respeito à regularidade na oferta de capacitações pela Sedese central para os servidores das Diretorias Regionais, atingindo o valor de 0,3565, o que pode afetar o desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, a prestação dos serviços. A falta de capacitação para os servidores foi um fator de desmotivação citado por alguns entrevistados, conforme apresentado no tópico 4.3.1. Além disso, outra variável que se destoou das demais diz respeito à suficiência de dados para subsidiar a tomada de decisões dos técnicos das Diretorias Regionais, o que impacta negativamente o trabalho e reduz a capacidade de atuação das Diretorias.

Entretanto, a variável que diz respeito à realização de cursos de capacitação/aperfeiçoamento pelos servidores obteve um bom resultado, demonstrando que os servidores, apesar do relatado pouco suporte da central, buscam formas de se capacitar profissionalmente. A pergunta 13 do questionário buscou capturar informações sobre o tema dos cursos de capacitação e aperfeiçoamento realizado pelos servidores, destacando-se as temáticas de Assistência Social, com 29 respostas, e Gestão financeira e orçamentária, com 12 respostas.

A pergunta 15, por sua vez, mediu a percepção dos servidores sobre suas habilidades em diversos aspectos e ferramentas que perpassam suas atividades. Nesse sentido, destacaram-se os valores obtidos nas variáveis que medem a percepção sobre capacidade de interpretação de legislação, trabalho em equipe, comunicação escrita e leitura da realidade social, com ICEDRS superior a 0,8. Por outro lado, a percepção de habilidade em Pacote Office e orçamento público destoaram-se sutilmente das demais, obtendo ICEDRS inferior à 0,6100, demonstrando necessidade de melhoria nesses quesitos.

Em linhas gerais, o valor do ICEDRS das variáveis que medem a percepção de habilidade dos servidores das Diretorias Regionais mostrou-se bom, além do ótimo resultado no que diz respeito ao armazenamento de informações sobre a atuação da Regional, o que corroborou para o bom resultado do ICEDRS técnico-operativo. A pergunta 19 do questionário buscou capturar quais informações estão contidas nos

bancos de dados elaborados e mantidos pelas Diretorias Regionais, destacando-se informações sobre atividades realizadas pela Diretoria Regional, com 29 respostas, e informações gerais dos municípios, com 25 respostas.

O bom resultado desse tópico é importante, uma vez que, segundo Grindle (1996), citado por Grinn (2012), a capacidade técnica e administrativa são variáveis muito importantes para desenvolvimento da capacidade estatal, sendo de suma importância as habilidades para formular e gerenciar as políticas e administrar de forma eficiente e eficaz os recursos para entregar bons serviços. Mostra-se extremamente necessário, entretanto, atuar na oferta de capacitação pela Sedese central aos servidores das Diretorias Regionais, visando oferecer suporte para a execução das ações desejadas pela Secretaria e aumentar a motivação dos servidores. O tópico seguinte tratará sobre a dimensão infraestrutura.

#### 4.3.3 ICEDRS Infraestrutura

A terceira dimensão do ICEDRS diz respeito às variáveis de infraestrutura das Diretorias Regionais, englobando recursos materiais, de consumo e permanente, e infraestrutura física dos imóveis. Para estruturação do ICEDRS foram selecionadas 4 perguntas. A tabela abaixo apresenta o ICEDRS por pergunta e o valor do ICEDRS do tópico.

Tabela 4.11 – ICEDRS Infraestrutura, Minas Gerais, 2019

Pergunta	ICEDRS
22) A Diretoria Regional <b>possui os materiais e serviços necessários para realização do trabalho?</b>	0,4583
25) <b>Quantas vezes a Diretoria Regional mudou de imóvel físico</b> nos últimos 2 anos?	0,7870
26) <b>Existem problemas na estrutura física no imóvel atual da Diretoria Regional?</b> (por problema na estrutura física entende-se rachadura nas paredes, mofo nas paredes, infiltrações, fiação exposta que pode gerar choque elétrico, problemas com portas, problemas no banheiro, etc.)	0,2593
27) Se sim, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhum impacto" e 5 "muito impacto", <b>em que grau os problemas na estrutura impactam negativamente no desempenho do trabalho da Diretoria Regional?</b>	0,4773
<b>ICEDRS infraestrutura</b>	<b>0,4955</b>

Fonte: Dados questionário. Elaboração própria

Conforme a tabela apresentada acima, o ICEDRS3 é 0,4955, o que demonstra certa fragilidade em relação à infraestrutura das Diretorias Regionais, uma vez que o valor é razoável. O menor valor do ICEDRS infraestrutura diz respeito à problemas na infraestrutura física do imóvel da Diretoria Regional, apresentando o valor 0,2593.

A despeito desse problema, a variável que mede a mudança de imóvel da Diretoria Regional nos últimos 2 anos apresentou ICEDRS de 0,7870, demonstrando que existe uma relativa segurança quanto à manutenção de um local específico de trabalho. Essa variável foi considerada com polaridade negativa (quanto menos vezes mudaram, melhor), uma vez que a mudança do local de trabalho repetidas vezes poderia gerar problemas no dia-a-dia do trabalho, tanto de identificação para os municípios, quanto demais transtornos para os próprios servidores.

Entretanto, com a presença de problemas físicos nos imóveis, faz-se necessário, caso não haja manutenção, alterar o local de trabalho dos servidores, uma vez que os problemas podem gerar inúmeros transtornos para eles.

Ademais, em relação aos materiais de consumo, importantes para realização do trabalho, o ICEDRS da pergunta 22, de 0,4583, demonstra que os servidores acreditam que não tem acesso aos materiais necessários ao seu trabalho, o que o impacta negativamente, uma vez que, segundo Bertranou (2015), a disponibilidade dos materiais e equipamentos necessários, bem como uma infraestrutura física adequada, são fundamentais para uma boa capacidade estatal.

Para aprofundar a análise da possível falta de materiais, foi solicitado aos servidores, caso houvesse assinalado na questão 22 a falta de materiais, indicar o que falta. Nesse sentido, destacaram-se a falta de combustível disponível para realização das visitas aos municípios, com 71,4%, falta de internet e telefone com funcionamento constante, com 62,9% cada, veículo com manutenção em dia, com 48,6%, e café, com 45,7%.

Além disso, foi questionado aos servidores o que é feito quando ocorre falta de algum material necessário para realização do trabalho. Nas respostas, 25 afirmaram que compram os materiais com recursos próprios, 25 afirmaram que trabalham sem os materiais e 11 afirmaram que solicitam de outros órgãos, caso

específico de Diretorias Regionais que coabitam com outros órgãos em seus imóveis. Destaca-se negativamente, ainda, que apenas 3 afirmaram que solicitam ao órgão central caso falte algum material, demonstrando um relativo descrédito em relação a solução deste problema pelo nível central às Diretorias Regionais.

Percebe-se, portanto, que a variável de infraestrutura, destacada nos estudos de Bertranou (2015) como relevante para desenvolvimento da capacidade estatal, precisa de intervenções. Segundo os servidores, faltam materiais básicos e os imóveis possuem problemas, que impactam negativamente o trabalho e o serviço final ofertado aos municípios. O tópico a seguir apresentará o ICEDRS da dimensão autonomia.

#### 4.3.4 ICEDRS Autonomia

A quarta dimensão do ICEDRS diz respeito à autonomia das Diretorias Regionais, englobando aspectos de autonomia para tomada de decisões, consideração da opinião dos servidores no planejamento das políticas da Secretaria e respaldo institucional. Para estruturação do ICEDRS4 foram selecionadas 3 perguntas. A tabela abaixo apresenta o ICEDRS por pergunta e o valor do índice da dimensão.

Tabela 4.12 – ICEDRS4 Autonomia, Minas Gerais, 2019

Pergunta	ICEDRS
28) Na sua percepção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma autonomia" e 5 "muita autonomia", <b>qual o grau de autonomia da Diretoria Regional para tomada de decisões sobre sua atuação?</b> (por autonomia entende-se independência e liberdade para realizar escolhas sobre como se dará a atuação da Diretoria Regional)	0,4722
29) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada considerada" e 5 "muito considerada", <b>qual o grau de consideração das opiniões e decisões da Diretoria Regional no processo de formulação e implementação das políticas públicas de Assistência Social e Trabalho, Emprego e Renda realizadas pela Sedese Central?</b>	0,2986
30) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhum respaldo" e 5 "muito respaldo", <b>qual o nível de respaldo institucional que a Sedese Central dá à Diretoria Regional com relação a decisões e opiniões?</b> (por respaldo institucional entende-se apoio, suporte e respeito pela Diretoria Regional)	0,4583
<b>ICEDRS autonomia</b>	<b>0,4097</b>

Fonte: Dados questionário. Elaboração própria

De acordo com a tabela acima, o ICEDRS é 0,4097 (razoável), demonstrando relativa dificuldade para o exercício da autonomia dos servidores das Regionais. O menor valor obtido nesse tópico diz respeito à consideração da opinião das Diretorias no processo de formulação e implementação das políticas públicas da Secretaria, com 0,2986.

Como visto no capítulo 3, de acordo com Passos (2005), a desconcentração administrativa ocorre com o objetivo de cumprimento mais adequado e competente das atribuições do Estado. Entretanto, ao não considerar a opinião da instância Regional, que vivencia de perto a realidade e os problemas dos municípios, podem ocorrer erros no planejamento que poderiam ser evitados.

A segunda menor nota no ICEDRS do tópico autonomia, 0,4583, diz respeito ao respaldo institucional da Sedese central às Diretorias Regionais. Este foi definido como “apoio, suporte e respeito às decisões/opiniões destas instâncias”. Já a autonomia para tomada de decisões obteve índice de 0,4722. Tais resultados são razoáveis e sinalizam dificuldades no respaldo e na liberdade decisória, fato contraditório ao sentido da desconcentração administrativa de “desafogar” o órgão central (PASSOS, 2005).

Nas entrevistas realizadas, foi questionado aos entrevistados sobre o resultado dessa dimensão. Existiu um consenso sobre a baixa autonomia das Regionais, que, segundo os entrevistados, não participam da fase de formulação, são meras executoras das políticas e suas opiniões não são consideradas pela Central.

Percebo que as Regionais são simplesmente cumpridoras de direcionamento, de atividades e projetos promovidos no nível central. O que temos condições de fazer diferente é atender demandas mais urgentes que os municípios solicitam, e as condições de fazer são autodidática, porque não existia a capacitação para os técnicos. Quando fui transferido de Almenara para Belo Horizonte, pensei que esse incomodo seria menor, mas percebi que é uma realidade geral. A Regional fica numa situação passiva, recebendo ordens e muitas vezes não recebendo suporte (entrevistado 1).

Concordo totalmente que a opinião das Regionais não é considerada durante o planejamento. Inclusive as coisas acontecem e nós nem ficamos sabendo, as vezes a própria Sedese está executando ações que temos equipe técnica preparada para executar, e além de não utilizar essa equipe, nem informam que estão realizando as ações, nós ouvimos falar que está tendo uma capacitação, mas a Sedese nem informou para a gente (entrevistada 3).

De fato, eles não possuem autonomia e participação no planejamento das ações da Secretaria como um todo, participando somente no momento de execução, sendo apenas comunicados nos momentos de planejamento, e não envolvidos. Isso faz com que seja elaborada uma política pública igual para o estado inteiro, e não necessariamente ela está aderente ao que cada região ou ao que cada Regional aponta que seus municípios necessitam, eles acreditam que se pudessem participar do planejamento, poderiam apontar qual ação é necessária em cada território. A Sedese como um todo não dá o apoio que a Regional precisa para ter uma boa estrutura de trabalho. Existe uma dificuldade dos setores em reconhecer a Regional como parte da Sedese, como uma estrutura que deve participar de todos os processos decisórios, ela fica um pouco a margem, alguns municípios relatam que as vezes buscam informação com a Regional sobre ações que estão sendo realizadas pela Sedese e a equipe Regional não sabe o que está acontecendo (entrevistada 4).

Ademais, questionados se existe alguma explicação para o baixo nível de autonomia da Regional e quais as consequências, o primeiro entrevistado e a terceira entrevistada ressaltaram que isso gera desmotivação e consequências negativas para o desenvolvimento do trabalho.

Isso gera muita consequência negativa para o trabalho, com pessoas desmotivadas, técnicos municipais sem capacitação, mal informados, o que gera usuários mal atendidos. Para os servidores das Regionais, é desacreditar no trabalho, você com um potencial enorme, sentar numa cadeira, de frente para o computador, e fazer o questionamento: o que estou fazendo aqui? Não é à toa que muitos colegas nossos saíram, perdemos muitos talentos (entrevistado 1).

Isso demonstra falta de respeito, de comunicação, nós já cobramos isso, as vezes a DIPPRE tem que ir atrás da informação. Nós gostaríamos de ficar sabendo antes de ocorrer algum evento, fica feio para nós, municípios informam a gente sobre as ações da Sedese, demonstrando para eles que nós estamos sendo deixados de lado (entrevistada 3).

Entretanto, a segunda entrevistada ressaltou a importância da criação da DIPPRE para melhoria nos fluxos de comunicação da Regional com a Central e o aumento gradativo de participação da Regional no planejamento da Secretaria.

Nos últimos anos, com a criação da DIPPRE, aumentou o diálogo e a visibilidade das Regionais. Existem questões características de cada governo, mas a DIPPRE, apesar do governo, vem mediando esse diálogo e mostrando a importância das Regionais. Estamos conseguindo trabalhar de forma alinhada com os outros setores. Antes da DIPPRE ser criada, existia falha de comunicação, que ainda hoje é um desafio, mas com a DIPPRE, melhorou a circulação de informação e aproximação das Regionais. É sempre destacada a importância do trabalho realizado com os municípios (entrevistada 2).

Dessa forma, de acordo com o ICEDRS e com a percepção dos entrevistados, ressalta-se a importância do desenvolvimento da autonomia das Diretorias Regionais, fomentando a participação nas etapas de planejamento da Secretaria, objetivando utilizar o conhecimento acumulado pelos servidores para aprimorar as políticas públicas ofertadas, valorizando-os e ampliando a sua motivação para realização do trabalho. De acordo com Cavalcante, Pereira e Gomide (2017), a autonomia é um eixo fundamental para desenvolvimento da capacidade estatal, pautada na capacidade do servidor de alterar sua rotina de trabalho para realizar melhorias, influenciar a tomada de decisão através de seu conhecimento e pelo respaldo institucional. O tópico seguinte tratará sobre a dimensão articulação interna.

#### 4.3.5 ICEDRS Articulação interna

A quinta dimensão do ICEDRS diz respeito à articulação interna das Diretorias Regionais, envolvendo questões sobre troca de conhecimento entre os servidores, troca de conhecimento entre as Diretorias Regionais e criação de memória institucional. Para estruturação do ICEDRS Articulação interna foram selecionadas 4 perguntas. A tabela abaixo apresenta o valor do ICEDRS por pergunta e o índice da dimensão.

Tabela 4.13 – ICEDRS Articulação interna, Minas Gerais, 2019

Pergunta	ICEDRS
31) <b>Com que frequência a Diretoria Regional realiza atividades internas, como cursos, palestras e momentos de trocas de experiência</b> , visando capacitar os seus servidores?	0,3824
32) <b>A Diretoria Regional mantém documentos arquivados sobre procedimentos operacionais de sua responsabilidade</b> , visando facilitar o aprendizado de novos servidores que porventura venham a desempenhar essa função?	0,7222
33) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada propício" e 5 "muito propício", <b>o quanto o dia a dia do trabalho é propício para troca de conhecimento entre os servidores da Diretoria Regional?</b>	0,6736
34) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma troca de conhecimento" e 5 "muita troca de conhecimento", <b>qual o grau de troca de conhecimento entre as Diretorias Regionais?</b>	0,4375
<b>ICEDRS Articulação interna</b>	<b>0,5539</b>

Fonte: Dados questionário. Elaboração própria.

De acordo com a tabela acima, o ICEDRS Articulação interna é 0,5539, valor razoável, considerando a classificação utilizada. A menor nota do ICEDRS nesse tópico diz respeito à frequência de atividades internas das Diretorias Regionais, como

curiosos, palestras e momentos de troca de experiência entre os servidores. Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) destacam a importância da interação intraburocrática, ou seja, entre os servidores, visando a concertação interna em torno de um mesmo projeto, buscando facilitar a implementação das políticas e elaboração de soluções. Portanto, mostra-se necessário fomentar a realização dessas atividades internas nas Diretorias Regionais.

Corroborando com o exposto acima, a segunda menor nota do tópico diz respeito à troca de experiência e conhecimento entre as Diretorias Regionais. Apesar das diferenças, a atuação das Diretorias é semelhante, o que possibilita a troca de conhecimento e experiências exitosas entre elas, buscando melhorar a prestação dos serviços aos municípios.

Apesar dos servidores afirmarem que não existe frequência na troca de experiência entre a equipe, o ICEDRS que mediu o quanto o ambiente de trabalho na Diretoria Regional é propício para troca de conhecimento entre os servidores foi o segundo maior do tópico, com 0,6736. Portanto, apesar da percepção negativa sobre frequência das atividades, os servidores acreditam que o dia-a-dia de trabalho é propício para troca de conhecimento, mostrando-se interessante aproveitar esse ambiente para desenvolver essa dimensão da capacidade estatal.

O maior ICEDRS do tópico diz respeito à variável que mede percepção sobre a gestão de conhecimento sobre procedimentos operacionais desempenhados pelos servidores das Diretorias Regionais, visando facilitar o aprendizado de novos servidores que, porventura, venham a desempenhar essas atividades. A criação da memória institucional é importante para o desenvolvimento da capacidade estatal, principalmente considerando um contexto de troca de servidores devido à evasão das carreiras da Secretaria, conforme os dados já apresentados no tópico 4.3.1.

Portanto, conforme o exposto acima, os entraves para desenvolvimento da capacidade estatal desse tópico dizem respeito à troca de experiência, tanto entre os servidores de uma mesma Diretoria Regional quanto entre diferentes Regionais. Conforme exposto por Cavalcante, Pereira e Gomide (2017), o relacionamento intraorganizacional é uma variável importante para desenvolvimento da interação interna, mostrando-se necessário, portanto, fomentar atividades que proporcionem esses momentos aos servidores. Com a troca de experiências exitosas entre as

Regionais, ações desenvolvidas por uma que apresentarem bons resultados poderão ser usadas por outras, visando aprimorar a prestação dos serviços aos municípios e auxiliando no desenvolvimento das políticas da Secretaria. O tópico seguinte tratará sobre a dimensão articulação externa.

#### 4.3.6 ICEDRS Articulação externa

A sexta dimensão do ICEDRS diz respeito à articulação externa das Diretorias Regionais, envolvendo questões relativas às parcerias realizadas pela Regional, a relação com os Conselhos Municipais de Assistência Social (CMAS), relação com o Conselho Estadual de Assistência Social (CEAS) e o atendimento das demandas desses órgãos. Para estruturação do ICEDRS5 foram selecionadas quatro perguntas. A tabela abaixo apresenta o valor do ICEDRS por pergunta e o índice do tópico.

Tabela 4.14 – ICEDRS Articulação externa, Minas Gerais, 2019

Pergunta	ICEDRS
36) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada importante" e 5 "muito importante", <b>qual o grau de importância das parcerias realizadas para execução do trabalho da Diretoria Regional?</b> (por muito importante, considera-se que o trabalho não seria realizado sem o auxílio da parceria)	0,2153
37) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "péssima" e 5 "ótima", <b>como você avalia a relação da Diretoria Regional com os Conselhos Municipais de Assistência Social?</b>	0,6597
38) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "péssima" e 5 "ótima", <b>como você avalia a relação da Diretoria Regional com o Conselho Estadual de Assistência Social?</b>	0,5278
39) Considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma demanda" e 5 "todas as demandas", <b>qual a proporção de demandas dos Conselhos Municipais de Assistência Social e do Conselho Estadual de Assistência Social que são atendidas pela Diretoria Regional?</b>	0,6458
<b>ICEDRS Articulação externa</b>	<b>0,5122</b>

Fonte: Dados questionário. Elaboração própria.

De acordo com a tabela acima, o ICEDRS6 é 0,5122, valor razoável. O menor valor do ICEDRS nesse tópico diz respeito ao grau de importância das parcerias realizadas para a execução do trabalho da Diretoria Regional. Nessa questão, optou-se por adotar uma escala de polaridade negativa, ou seja, quanto maior a importância da parceria, menor o ICEDRS. Isso porque, no texto da pergunta, ressaltou-se que por muito importante, considerava-se que o trabalho da Regional não seria realizado sem o auxílio da parceria. Nesse sentido, entendeu-se que, como

algumas ações não seriam realizadas sem as parcerias, a Diretoria Regional demonstraria dificuldade para realizar suas ações. Entende-se, também, que realizar parcerias demonstra uma boa capacidade de articulação, mas pela formulação da pergunta, optou-se pela polaridade negativa, devido aos motivos já apresentados.

O resultado do ICEDRS nessa pergunta foi 0,2153, demonstrando que muitas Diretorias necessitam das parcerias para realizar suas ações. A questão 35 do questionário indagou aos respondentes quais os principais parceiros dos últimos 2 anos, destacando-se nessa resposta as Secretarias Municipais, com 86,1%, as Universidades/faculdades, com 61,1%, os Cras e Creas municipais, com 55,6%, os CMAS, com 52,8%, as Superintendências Regionais de Educação, com 44,4%, e a EMATER/EPAMIG, com 38,9%. Percebe-se, portanto, que a Regional realiza parcerias com órgãos similares ao de sua atuação, o que demonstra uma boa capacidade de articulação e é positivo para fortalecer a articulação externa.

A terceira maior nota do tópico, 0,5278, diz respeito à percepção dos servidores sobre a relação com o CEAS. De acordo com o artigo 3º do Decreto Estadual 47.067/2016, o CEAS integra, por subordinação administrativa, a área de competência da Sedese. O CEAS foi criado pela lei 12.262/1996, competindo-lhe, entre outras responsabilidades, aprovar e apreciar o Plano Estadual de Assistência Social, zelar pela efetivação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) no Estado e apreciar e aprovar os planos de aplicação de recursos do Fundo Estadual de Assistência Social (MINAS GERAIS, 1996). Portanto, mostra-se fundamental estabelecer uma boa relação com a instância de controle da política de assistência social do Estado, uma vez que sua atuação impacta as políticas realizadas pelos municípios, que podem demandar questões às Diretorias Regionais relacionadas a atuação do Conselho.

Ademais, foi questionado aos servidores sobre a relação da Diretoria Regional com os CMAS, alcançando o maior ICEDRS do tópico: 0,6597. De acordo com o extinto Ministério de Desenvolvimento Social, hoje Secretaria Especial do Desenvolvimento Social do Ministério da Cidadania, os CMAS são órgãos que reúnem representantes do governo e sociedade civil para discutir, estabelecer normas e fiscalizar a prestação dos serviços do SUAS. Entre outras atribuições, cabe aos CMAS deliberar e fiscalizar a execução da Política de Assistência Social e seu

funcionamento, apreciar e aprovar o Plano Municipal da Assistência Social e fiscalizar a rede socioassistencial (BRASIL, 2011). Portanto, manter uma boa relação com os CMAS mostra-se fundamental, uma vez que eles possuem ligação direta com a execução da política de assistência social no município.

Por fim, questionou-se aos servidores sobre a proporção do atendimento às demandas dos CMAS e do CEAS, alcançando ICEDRS de 0,6458. Isso demonstra que as Diretorias Regionais atendem as demandas dos órgãos controladores da assistência social, o que corrobora para manutenção de uma boa relação. Cavalcante, Pereira e Gomide (2017) destacam a importância da relação interestatal para o desenvolvimento da capacidade estatal, através do relacionamento com outros órgãos do governo e órgãos de controle.

Portanto, percebe-se que as Diretorias Regionais possuem uma capacidade estatal satisfatória, segundo a percepção dos respondentes, na interação externa, uma vez que possui bom relacionamento com os órgãos de controle da política de assistência social. Apesar do reconhecimento da boa capacidade de articulação das Regionais, mostra-se necessário, mais uma vez, fortalecer a estrutura das Diretorias Regionais para que elas consigam realizar suas ações sem depender de parcerias, o que elevaria a capacidade estatal desta dimensão.

#### 4.3.7 ICEDRS Alocação de recursos

A sétima e última dimensão do ICEDRS diz respeito à alocação de recursos, envolvendo aspectos relacionados ao grau de liberdade da Diretorias Regionais para gastar e direcionar os recursos destinados a elas e o impacto de uma possível baixa liberdade. Para estruturação dessa dimensão, foram selecionadas duas perguntas. A tabela abaixo apresenta o ICEDRS por pergunta e o valor do índice do tópico.

Tabela 4.15 – ICEDRS Alocação de recursos, Minas Gerais, 2019

Pergunta	ICEDRS
40) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma liberdade" e 5 "muita liberdade", <b>qual o grau de liberdade da Diretoria Regional para alocar os recursos destinados às Diretorias Regionais?</b>	0,1319
41) Caso tenha respondido 1 ou 2 na questão acima, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "muito impacto negativo" e 5 "muito impacto positivo", <b>qual o grau de impacto no trabalho da Diretoria Regional gerado pela baixa liberdade de alocação dos recursos?</b>	0,1935
<b>ICEDRS Alocação de recursos</b>	<b>0,1627</b>

Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

De acordo com a tabela acima, percebe-se que o ICEDRS Alocação de recursos foi o pior entre as dimensões que compõem o ICEDRS, com 0,1627, valor baixo, segundo a classificação utilizada. A pior nota diz respeito à liberdade, com ICEDRS de 0,1319, demonstrando que, na percepção dos entrevistados, as Diretorias possuem pouquíssima liberdade para alocar os recursos da maneira que desejam para realização de suas ações. A segunda pergunta do tópico, que mede o grau de impacto da baixa liberdade na alocação de recursos, obteve ICEDRS de 0,1935, revelando que, na visão dos servidores, a baixa liberdade geraria muito impacto negativo na atuação da Regional.

Considerando o exposto no capítulo 3, as Diretorias Regionais fazem parte de uma estratégia de desconcentração administrativa, que pressupõe manutenção da subordinação administrativa com o órgão central. Elas subordinam-se à Superintendência de Interiorização, onde o superintendente é o ordenador dos recursos são destinados à manutenção das Regionais. Nesse sentido, a responsabilidade de organização do gasto é deste superintendente, cabendo a ele envolver ou não as Regionais no processo de alocação dos recursos. Conforme apontado pelo ICEDRS da dimensão, há uma percepção, para o conjunto dos respondentes, de não haver esse envolvimento.

Durante as entrevistas realizadas, questionou-se aos entrevistados sobre esse resultado. Sobre os limites da Regional em alocar os recursos destinados a ela, houve um consenso que as Regionais possuem grandes limitações para alocação, que é realizada pela SUPIN, e que isso gera impactos negativos para a realização do trabalho.

A gente está na ponta, mais próximo dos municípios, enxerga a realidade, tá com o pé no chão, pisando no mesmo chão que o município, mas nem sempre o que você propõem é o que as outras instancias, que não estão tão próximas, entendem como principal, limitando a atuação (Entrevistado 1).

Limita um pouco a atuação, muitas questões que poderíamos fazer, talvez inovar nos encontros com os municípios, deixamos de inovar porque não tem como gastar, não tem o recurso. Quando solicitamos algo para a central, demora a chegar, se tivéssemos autonomia financeira, conseguiríamos fazer o processo mais rápido. É uma centralização que sempre aconteceu, é uma cultura da centralização que perdura, mas que está evoluindo aos poucos (Entrevistada 2).

Acredito que não haja nenhuma liberdade para alocar os recursos, não temos nem informação de como poderíamos fazer, quando ouvimos falar já está tudo determinado para as ações pré-definidas (Entrevistada 3).

Gera um impacto negativo porque limita o deslocamento das Regionais, realizar eventos na própria sede é mais fácil devido às parcerias, mas para visitar os municípios para conhecer os equipamentos da assistência social, é realmente limitado. O ideal seria as Regionais possuírem um valor fechado de gasto discricionário, para gastar com visitas, capacitações, realizando um planejamento (Entrevistada 4).

Entretanto, os entrevistados 1 e 4, e 2 e 3 apresentaram opiniões um pouco distintas quanto a necessidade imediata de ampliação da liberdade. Para os entrevistados 1 e 4, as limitações possuem fundamentos e a centralização, dada a escassez orçamentária, mostra-se necessária. Já as entrevistadas 2 e 3 acreditam que deva haver ampliação imediata da liberdade de alocação dos recursos.

A gente entende que precisa ter um órgão para fazer essa distribuição de forma regionalizada, entendendo o papel da SUPIN. Além disso, existem regionais com número pequeno de municípios e outras com muitos municípios, essa divisão, se ocorresse, deveria ter uma proporcionalidade, sendo necessário também habilitar quem seria responsável sobre como gastar. Precisa desenvolver muito mais outros fatores para que o recurso seja alocado nas regionais, vai chegar lá mas vai demorar um pouco ainda (entrevistado 1).

O orçamento realmente é centralizado, esse orçamento é pouco, só dá para pagar as despesas básicas de manutenção, só para manter a estrutura física aberta. Para a Regional fazer deslocamentos aos municípios ou realizar encontros na sede da Regional, eles não têm essa liberdade porque o recurso não é suficiente para isso, muito por conta da escassez orçamentária. A Regional não é uma superintendência, e o orçamento, via de regra, fica vinculado a uma superintendência. A Regional não possui uma equipe financeira, justamente por ser uma Diretoria. Para descentralizar o recurso, seria necessário ampliar a equipe, torna-la uma superintendência ou

aumentar a estrutura, montando coordenação de compras e orçamento” (entrevistada 4).

Seria importante aumentar a liberdade para aumentar a capacidade de atuação das Regionais, ter essa autonomia. Seria importante para, por exemplo, quando tem eventos, fazer um lanche, dar mais conforto para os municípios (entrevistada 2).

Cada Regional tem sua especificidade, a liberdade deve ser ampliada para cada um atender suas demandas específicas (entrevistada 3).

Corroborando com o exposto nas análises acima, Repetto (2003) destaca a importância da alocação dos recursos que podem ser mobilizados na esfera pública para o desenvolvimento da capacidade estatal. Dessa forma, mostra-se extremamente necessário ampliar a participação das Diretorias Regionais no processo de definição orçamentária e de alocação dos recursos, visando incluir os atores mais importantes do processo de regionalização da ação administrativa, prevista na Constituição Mineira, na tomada de decisão. Entretanto, caso aconteça a desconcentração da decisão de alocação dos recursos, mostra-se necessário capacitar os servidores regionais para atuarem com o orçamento público.

Portanto, entende-se que o conhecimento da realidade local deve ser considerado também no processo de alocação de recursos, aumentando a liberdade para desenvolvimento de ações próprias e decisões sobre o gasto da Regional, realizadas hoje, segundo os relatos, pelo órgão central. Finalizadas as análises sobre as dimensões, o tópico seguinte tratará do ICEDRS geral.

#### 4.3.8 ICEDRS Geral

Apresentado o ICEDRS por dimensão e realizadas as análises de cada variável, apresenta-se a seguir o ICEDRS geral. Como já mencionado anteriormente, o ICEDRS é formado por 7 dimensões. A tabela abaixo apresenta o valor de cada uma, a classificação e o valor geral do ICEDRS.

Tabela 4.16 – ICEDRS geral, Minas Gerais, 2019

<b>ICEDRS</b>	<b>Valor</b>	<b>Classificação</b>
ICEDRS Burocracia	0,4760	Médio
ICEDRS Técnico-operativo	0,7202	Alto
ICEDRS Infraestrutura	0,4955	Médio
ICEDRS Autonomia	0,4097	Médio
ICEDRS Articulação interna	0,5539	Médio
ICEDRS Articulação externa	0,5122	Médio
ICEDRS Alocação de recursos	0,1627	Baixo
<b>ICEDRS Geral</b>	<b>0,4757</b>	<b>Médio</b>

Fonte: Dados questionário. Elaboração própria.

Conforme apresentado na tabela acima, o ICEDRS Geral é 0,4757, demonstrando um nível médio de capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese, com base na percepção dos 36 servidores respondentes à pesquisa. O menor valor no ICEDRS refere-se à alocação de recursos das Diretorias Regionais, demonstrando, segundo a percepção dos respondentes e dos entrevistados, que há pouca liberdade na distribuição dos recursos, o que gera, também, impactos negativos na realização do trabalho. Uma possibilidade para elevar o índice desse tópico é, além de desconcentrar as ações, desconcentrar as decisões de orçamento necessário para a realização do trabalho, permitindo maior flexibilidade da Regional para atender demandas específicas do seu território.

O segundo menor valor do ICEDRS, 0,4097 (valor médio) refere-se a autonomia das Diretorias Regionais. Esse valor demonstra que, segundo os respondentes e entrevistados, as Regionais possuem fragilidade na tomada de decisões sobre sua atuação, possuem suas opiniões e decisões pouco consideradas e pouco respaldo institucional do órgão central. É necessário, portanto, envolver as Diretorias nas etapas de planejamento do órgão central, objetivando obter maior consideração das suas opiniões, além de fortalecer o apoio, respeito e suporte a elas. Além disso, por lidar diariamente com as situações específicas do território mineiro, a participação da Regional pode permitir um planejamento da atuação regionalizada mais adequado, atuando de maneira específica em cada região, buscando, assim, o desenvolvimento adequado dos municípios no que tange as políticas públicas da Secretaria.

Ademais, outros quatro tópicos apresentam valores médios: burocracia (0,4760), infraestrutura (0,4955), articulação externa (0,5122) e articulação interna (0,5539). A fragilidade no tópico burocracia demonstra, segundo os respondentes e

entrevistados, insatisfação com o salário que recebem e com as possibilidades de promoção e progressão na carreira, sendo necessário, para elevar o índice desse tópico, pensar em algum tipo de reestruturação das carreiras da Secretaria, visando atrair bons profissionais e mitigar os problemas de evasão das carreiras. Em relação à infraestrutura, a fragilidade demonstra, segundo os respondentes, falta de materiais e serviços necessários para realizar o trabalho, problemas na estrutura física da Regional e impacto negativo no desempenho do trabalho gerado pelos problemas na estrutura.

Já em relação à articulação externa, o valor apresentado demonstra que, segundo os respondentes, as Diretorias Regionais apresentam boa relação com o CEAS, com os CMAS e atendem a maioria das demandas desses órgãos. Destaca-se, entretanto, que nesse tópico percebeu-se que sem as parcerias, as Regionais possuem dificuldades em realizar suas atividades, sendo esse um ponto que pode ser melhorado através do aprimoramento da estrutura que os servidores dispõem para realização de suas atividades.

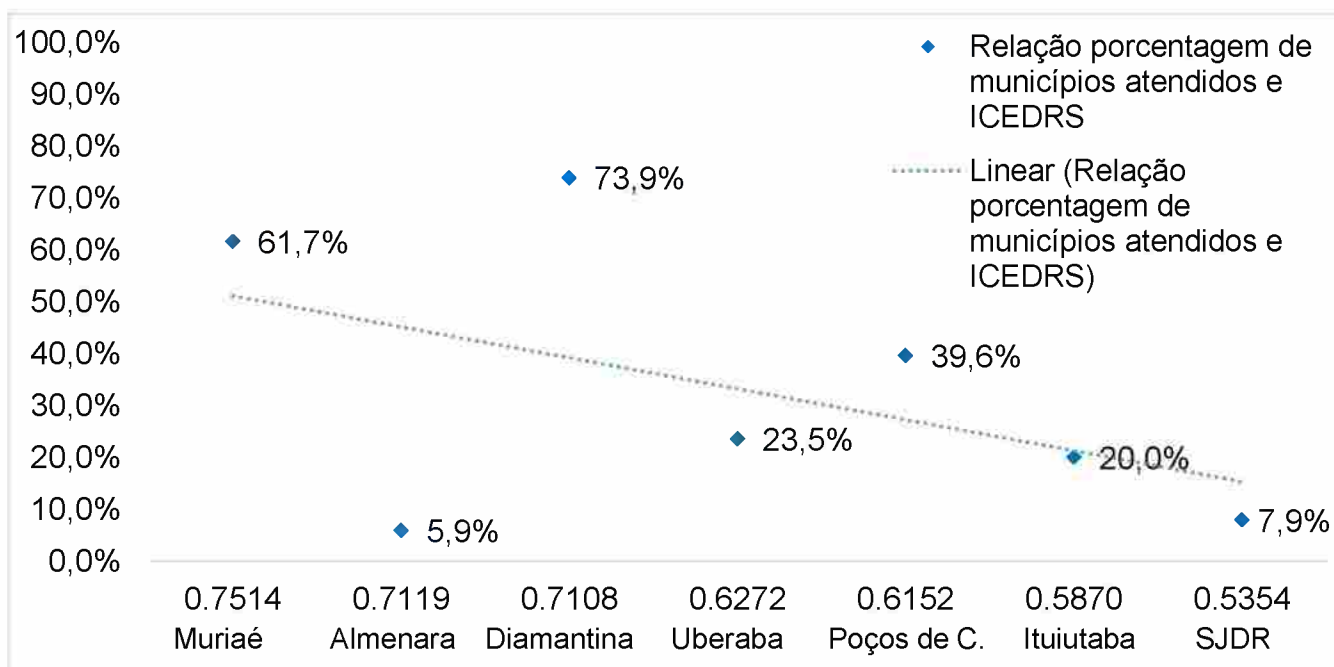
O valor obtido na dimensão articulação interna demonstra que as Diretorias Regionais, segundo os respondentes, mantêm banco de dados sobre os procedimentos operacionais e possuem um ambiente propício para troca de conhecimento entre os servidores. Entretanto, preocupam os indicadores que mediram a frequência de realização de atividades internas que promovam a troca de conhecimento entre os servidores e a troca de experiência entre as Diretorias Regionais, sendo necessário, para aumentar o índice nesse tópico, promover atividades nesse sentido.

Por fim, em relação ao tópico técnico-operativo, ICEDRS alto, percebe-se que, segundo os respondentes, eles possuem conhecimentos satisfatórios em diversas áreas que permeiam suas atuações, elaboram banco de dados e realizam capacitações constantemente, com temas que se aplicam à atuação da Regional. Entretanto, essas capacitações são realizadas fora da estrutura estadual, uma vez que, segundo os próprios respondentes, não existe regularidade na oferta de capacitações pelo nível central, sendo necessário buscar formas de capacitar os servidores nas temáticas que englobam as temáticas da Secretaria, visando subsidiar condições melhores condições de atuação.

Afim de buscar relação entre os valores obtidos no ICEDRS com a atuação das Diretorias Regionais, realizou-se um cruzamento entre o atendimento aos municípios de algumas Regionais com os respectivos ICEDRS. Para realizar a análise, foram selecionadas 7 Regionais, a saber: Almenara, Diamantina, Ituiutaba, Muriaé, Poços de Caldas, São João del-Rei e Uberaba. Essas Diretorias foram selecionadas por apresentar mais de 30% de respondentes na pesquisa em relação ao total e servidores, buscando-se garantir algum tipo de representatividade.

O cruzamento analisa a relação entre porcentagem de municípios atendidos pela Diretoria Regional e ICEDRS, buscando-se analisar a hipótese de quanto maior o ICEDRS, maior o percentual de municípios atendidos pela Regional. Para a análise, foram considerados atendidos os municípios que receberam atendimento técnico, apoio técnico ou visita técnica nos anos de 2017 e 2018, segundo documentos internos da DIPPRE. O gráfico abaixo apresenta a curva e a linha de tendência do cruzamento.

Gráfico 4.2 – Relação porcentagem de municípios atendidos e ICEDRS, Minas Gerais, 2019



Fonte: Dados internos DIPPRE e dados do questionário. Elaboração própria.

De acordo com o gráfico 4.2, percebe-se que não existe uma relação direta e clara entre a capacidade estatal e o atendimento das Regionais aos municípios, como representa os pontos dispersos no gráfico. Entretanto, analisando-se a linha de

tendência, representada pela linha pontilhada, percebe-se que existe uma tendência de que, quanto maior a capacidade estatal, maior a porcentagem de municípios atendidos pelas Regionais.

Portanto, caso haja aumento da capacidade estatal na Diretoria Regional de São João del-Rei (SJDR), há uma tendência que ocorra aumento da porcentagem de municípios atendidos, por exemplo. Ademais, percebe-se que a Diretoria Regional de Almenara se destoa da tendência, demonstrando que outras variáveis influenciam no atendimento realizado pelas Diretorias Regionais aos municípios.

O ICEDRS aponta qualidades e pontos de melhoria para a capacidade estatal das Diretorias Regionais, considerando as moderações de representatividade e de subjetividade da percepção dos respondentes. É preciso atenção nos pontos destacados pelos respondentes e pelos entrevistados, objetivando aprimorar a prestação dos serviços para os municípios, o que elevaria o nível de atendimento prestado pelos municípios aos usuários, auxiliando, assim, a institucionalização das políticas públicas relacionadas à Sedese.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A monografia se propôs a analisar as variáveis que condicionam a capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese. Inicialmente, realizou-se uma discussão sobre a definição da capacidade estatal, norteada por duas perguntas: capacidade de que e para que. Percebeu-se que, segundo a teoria, a capacidade estatal pode ser dividida em duas grandes dimensões, administrativa e política.

A capacidade administrativa pode ser definida como capacidade do corpo técnico do Estado de implementar as políticas públicas, sendo de suma importância atrair profissionais capacitados para realizar essa tarefa, através de salários atrativos e promoção/progressão meritocrática de carreira. Já a capacidade política pode ser entendida como capacidade de articulação do Estado para alcançar seus objetivos, articulando demandas da sociedade e atores importantes para o desempenho das atividades.

Através das definições da literatura, construiu-se um modelo de análise da capacidade estatal aplicável à realidade de atuação das Diretorias Regionais da Sedese, dividindo a capacidade estatal em administrativa e capacidade política. A capacidade administrativa foi composta por: variáveis de burocracia, que envolvem o grau de profissionalização; variáveis técnico-operativas, que envolvem as competências e habilidades dos servidores, bem como gestão eficiente e eficaz dos recursos; variáveis de infraestrutura, que envolvem material permanente e de consumo, bem como a infraestrutura física; variáveis de autonomia, que envolvem autonomia operacional, decisória e respaldo institucional; e variáveis de articulação interna, que envolvem articulação de saberes entre os servidores.

Já a capacidade política foi composta por: variáveis de articulação externa, que envolvem demandas de grupos sociais e controle social, resolução de conflitos e articulação com os municípios; e variáveis de alocação de recursos, relacionado ao orçamento para execução das políticas públicas.

Posteriormente, explicou-se sobre o processo de desconcentração administrativa que envolve as Diretorias Regionais da Sedese, onde existe manutenção do vínculo de hierarquia com a Sedese central. Percebeu-se que a desconcentração, por possuir objetivo de que haja cumprimento mais adequado das

atribuições estatais, é um mecanismo que pode ser utilizado para ampliar a capacidade estatal, por aproximar a gestão das localidades.

Ademais, foi apresentada a estrutura das Diretorias Regionais, tratando das atribuições e competências legais, das atividades desenvolvidas na prática, da abrangência Regional, da burocracia e forma de atuação de cada carreira, e do orçamento e custo das Regionais. Percebeu-se que existem diferenças entre as Regionais, existindo equipes compostas por mais de 15 funcionários e outras por menos de 5. Além disso, foi possível perceber que as Regionais são compostas majoritariamente por Analistas de Gestão e Políticas Públicas em Desenvolvimento, profissionais de nível superior. Em relação a abrangência, algumas regionais apresentam mais de 50 municípios sob sua responsabilidade, enquanto outras apresentam menos de 20, bem como a extensão territorial de algumas é muito superior à de outras, o que gera impacto na organização do trabalho. Percebeu-se também que o custo de manutenção de algumas Regionais é muito superior à de outras, existindo, além disso, uma discrepância entre os valores empenhados e pagos entre 2016 e 2018 na ação orçamentária das Diretorias Regionais.

Com base no modelo de capacidade estatal e na estrutura das Regionais, foi elaborado um questionário para mensurar a capacidade estatal, com perguntas objetivas sobre as dimensões que formam o modelo. O questionário foi enviado a 142 servidores das Diretorias Regionais, alcançando-se 36 respostas. Apesar do baixo número de respostas, ao realizar conferências de correspondência considerando o número de servidores por Regional em relação ao total de servidores e o número de respondentes por Regional em relação ao total de respondentes, e a relação entre a carreira dos servidores em relação ao total de servidores e a carreira dos respondentes em relação ao total de respondentes, percebeu-se que as respostas possuíam correspondência com o perfil da amostra.

Posterior as análises de correspondência, foi criado o Índice de Capacidade Estatal das Diretorias Regionais, que varia de 0 a 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, maior a capacidade estatal. Após o trabalho de tratamento dos dados, análise e cálculo do ICEDRS, percebeu-se que existe uma fragilidade na capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese, uma vez que o resultado do Índice foi 0,4757. No índice, as dimensões que se destacaram positivamente foram: técnico-operativo

(0,7202), articulação interna (0,5539) e articulação externa (0,5122), com valores superiores a 0,5000. Já as dimensões infraestrutura (0,4955), burocracia (0,4760), autonomia (0,4097) e alocação de recursos (0,1627), destacaram-se negativamente, sendo as últimas três dimensões objetos das entrevistas realizadas com dois analistas, uma assistente e a Diretora de Coordenação de Políticas Públicas Regionais, que visaram buscar explicações para os resultados ruins.

Com as análises realizadas, percebeu-se que em relação a baixa motivação dos respondentes, passível de generalização para os demais servidores a partir respostas dos entrevistados, é necessário avançar com relação ao desenvolvimento das carreiras da Sedese, para que haja ampliação na satisfação dos servidores com as possibilidades de promoção/progressão e com os salários. Com isso, objetiva-se reduzir a evasão das carreiras, ampliar a motivação dos atuais servidores e melhorar o atendimento aos municípios, o que impacta na qualidade do serviço final prestado aos usuários das políticas relacionadas à Secretaria.

Já em relação a autonomia e respaldo institucional, percebeu-se, de acordo com a percepção dos respondentes e com as entrevistas, que as Regionais possuem baixa autonomia para definir sua forma de atuação e não são integradas no planejamento das ações da Secretaria, sendo de suma importância fomentar a participação nas etapas de planejamento, objetivando utilizar o conhecimento dos servidores para aprimorar as políticas públicas ofertadas e valorizar os servidores, o que pode ampliar a motivação para realização do trabalho.

Por fim, em relação a alocação de recursos, pior resultado do ICEDRS, percebeu-se com base na percepção dos respondentes e com as entrevistas que as Regionais possuem pouca ou nenhuma liberdade para alocar os recursos que são destinados à atuação regionalizada da Secretaria, nem tampouco participam do processo decisório de alocação dos recursos, que é realizado pela Sedese central. Além disso, ressaltaram que isso gera problemas no desempenho de suas atividades com os municípios, mostrando-se extremamente necessário ampliar a participação das Diretorias Regionais no processo de definição orçamentária e de alocação dos recursos, visando incluir os atores mais importantes do processo de regionalização da ação da Secretaria.

Percebe-se que as Diretorias Regionais desempenham um papel relevante na Sedese, atuando com e para os 853 municípios mineiros. Elas apresentam diferenças entre si, possuem profissionais habilitados a trabalhar com as temáticas da Secretaria, mas que estão desmotivados, por razões de desestruturação das carreiras e da situação atual de trabalho.

Apesar dos limites da pesquisa, já apresentados durante as análises, entende-se que para que haja desenvolvimento da capacidade estatal das Diretorias, os elementos apontados na monografia devem ser observados pelo nível central, visando aprimorar a implementação das políticas e ampliar o respaldo das Regionais nos territórios mineiros, sendo importante envolver os servidores Regionais nas etapas de planejamento da Secretaria. É importante o desenvolvimento de novos estudos, ampliando a representatividade das análises, sobre a capacidade estatal não só das Diretorias Regionais da Sedese, mas de outras instâncias Regionalizadas do Estado, analisando o cumprimento adequado da regionalização prevista na Constituição mineira.

## 6 REFERÊNCIAS

BERTRANOU, Julián. **Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate**. Revista Estado y Políticas Públicas N° 4, 2015.

BRASIL, **Lei 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm). Acesso em 22 de out. de 2018.

BRASIL, **Resolução CNAS n. 17, de 20 de julho de 2011**. Disponível em: <<https://conferencianacional.files.wordpress.com/2013/12/cnas-2011-017-20-06-2011.pdf>>. Acesso em 07 de maio de 2019.

BRASIL, Censo SUAS. **Conselhos municipais**. Brasília, 2011. Disponível em <[https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/publicacao\\_eletronica/censo2011/conselho-municipal.html](https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/publicacao_eletronica/censo2011/conselho-municipal.html)>. Acesso em 10 de mar. de 2019.

BRASIL. **Execução orçamentária**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/execucao-orcamentaria>>. Acesso em 22 de fev de 2019.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; PEREIRA, Ana Karine; GOMIDE, Alexandre de Ávila. **Capacidade estatal e burocracia: uma abordagem dos setores de energia e transporte**. In: PAULA, Jean Marlo Pepino de (org.) et. al. Burocracia Federal de Infraestrutura Econômica: reflexões sobre capacidades estatais. Brasília. IPEA e ENAP, 2017. P. 144 – 153.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. **Capacidades estatais e democracia: A abordagem dos arranjos institucionais para análise de políticas públicas**. In: GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. (edit.) Capacidades Estatais e Democracia: Arranjos Institucionais de Políticas Públicas Brasília. IPEA, 2014.

GRIN, Eduardo José. **Notas sobre a construção e a aplicação do conceito de capacidades estatais**. Teoria & sociedade, n. 21, jan./jun. 2012.

LUFT, Liandro Pedro. **Descentralização ou desconcentração da administração pública do estado de Santa Catarina? Limites e possibilidades de atuação das secretarias de desenvolvimento regional**. Chapecó, 2014.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

Minas Gerais, **Produto Interno Bruto dos municípios de Minas Gerais**. Minas Gerais, 2018. Disponível em: <<http://fjp.mg.gov.br/index.php/docman/direi-2018/891-serie-estatistica-a-informacoes-n-17-produto-interno-bruto-dos-municipios-de-minas-gerais-2016site/file>>. Acesso em 04/04/2019.

MINAS GERAIS, **Constituição do Estado, de 21 de setembro de 1989**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Con&num=1989&ano=1989>>. Acesso em 19 de out. de 2018

MINAS GERAIS, **Decreto n. 47.067 de 21 de out. de 2016**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social. Disponível em: <[https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova\\_min.html?tipo=DEC&num=47067&ano=2016](https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova_min.html?tipo=DEC&num=47067&ano=2016)>. Acesso em 13 de out. de 2018.

MINAS GERAIS, **Decreto n. 47.402, de 24 de abril de 2018**. Altera o Decreto nº 47.067, de 21 de outubro de 2016, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47402&comp=&ano=2018>>. Acesso em 13 de out. de 2018.

MINAS GERAIS, **Lei 12.262, de 23 de jul. de 1996**. Dispõe sobre a política estadual de assistência social, cria o conselho estadual de assistência social - CEAS - e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=12262&ano=1996>>. Acesso em 17 de jan. de 2019.

MINAS GERAIS, **Edital SEPLAG/SEDESE Nº 01/2013**, de 28 de junho de 2013. Concurso para provimento de cargos da carreira de analista de gestão e políticas públicas em desenvolvimento, da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social.

Disponível em: <<https://www.pciconcursos.com.br/concurso/sedese-secretaria-de-estado-de-desenvolvimento-social-mg-80-vagas>>. Acesso em 20 de jan. de 2019.

MINAS GERAIS, **Decreto n. 36.033, de 14 de setembro de 1994**. Contém o regulamento especial da Lei nº 10.961, de 14 de dezembro de 1992, que dispõe sobre as normas de elaboração do Quadro Geral e dos Quadros Especiais, estabelece as diretrizes para a instituição dos planos de carreira do pessoal civil do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/decretos/Decreto36033.pdf>>. Acesso em 20 de jan de 2019.

MINAS GERAIS, Lei 23.290, de 09 de jan. de 2019. **Lei Orçamentária Anual de 2019**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23290&comp=&ano=2019>>. Acesso em 12 de mar. de 2019.

MINAS GERAIS, Lei 22.943, de 12 de jan de 2018. **Lei Orçamentária Anual de 2018**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=22943&comp=&ano=2018>>. Acesso em 12 de mar. de 2019.

MINAS GERAIS, Lei 22.476, de 29 de dez. de 2016. **Lei Orçamentária Anual de 2017**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2016&num=22476&tipo=LEI>>. Acesso em 12 de mar. de 2019.

MINAS GERAIS. Lei 21.971, de 18 de jan de 2016. **Lei Orçamentária Anual de 2016**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2016&num=21971&tipo=LEI>>. Acesso em 12 de mar. de 2019.

MINAS GERAIS. Portal da transparência. **Dados das despesas de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/despesa-estado/despesa>>. Acesso em 22 de abril de 2019.

MINAS GERAIS. **Lei n. 15.468 de 13 de jan. de 2005**. Institui as carreiras do Grupo de Atividades de Desenvolvimento Econômico e Social do Poder Executivo.

Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Lei&numero=15468&comp=&ano=2005&texto=original>. Acesso em 04 de dez. de 2018.

MINAS GERAIS. **Lei n. 20.748.** Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=20748&ano=2013>>. Acesso em 05 de jun. de 2019.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado.** Minas Gerais, 2016. Disponível em <[https://www.almg.gov.br/acompanhe/planejamento\\_orcamento\\_publico/pmdi/index.html](https://www.almg.gov.br/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/pmdi/index.html)>. Acesso em 04 de jun. de 2019.

PASSOS, Caroline Camargo Rocha. **A descentralização e a desconcentração administrativa do estado de Santa Catarina: a motivação governamental.** Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em direito na Universidade do Vale do Itajaí, São José, jun. 2015.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo.** 31. ed. rev. atual e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2018.

REPETTO, Fabían. **Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina.** VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública, Panamá, out. 2003.

SCAVAZZA, Juliana Franca. **Diferenças socioeconômicas das regiões de Minas Gerais.** 2003. Disponível em: <<https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/1465/3/001465.pdf>>. Acesso em 13 de out. de 2018.

SILVEIRA, Ana Paula. **A política da desconcentração administrativa: um relato do desenho governamental do estado de Santa Catarina.** Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em políticas públicas da Universidade Federal do Paraná. 2013.

## 7 APÊNDICE 1 – PESQUISA DA CAPACIDADE ESTATAL

### Pesquisa Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da SEDESE

O presente questionário coletará dados para a monografia do curso de Administração Pública da Fundação João Pinheiro do estudante Thiago Alves, orientada pelo professor Marcos Archanjo de Assis. A pesquisa tem como objetivos identificar as capacidades estatais das Diretorias Regionais da SEDESE para a execução de suas atribuições e atividades. Sua participação é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. O preenchimento leva cerca de 10 minutos. O formulário é totalmente anônimo e com fins exclusivamente acadêmicos. Qualquer dúvida favor entrar em contato pelo e-mail [thiagosalves2@gmail.com](mailto:thiagosalves2@gmail.com) ou pelo WhatsApp (31) 89469-7004. Desde já, obrigado pela participação!

#### Tópico 1/7 - Variáveis de burocracia

Envolve perguntas sobre grau de profissionalização dos servidores.

##### 1. 1) Nome da Diretoria Regional

\_\_\_\_\_

##### 2. 2) Qual o cargo que você ocupa?

*Mark only one oval.*

- Diretor Regional
- Analista de Gestão e Políticas Públicas em Desenvolvimento
- Assistente de Gestão e Políticas Públicas em Desenvolvimento
- Auxiliar de Serviços Operacionais
- Cargo comissionado
- Other: \_\_\_\_\_

##### 3. 3) Qual seu tempo de serviço na Diretoria Regional?

*Mark only one oval.*

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos

##### 4. 4) Qual seu tempo de serviço nas temáticas de Assistência Social e/ou Trabalho, Emprego e Renda?

*Mark only one oval.*

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos



11/12/2018

Pesquisa Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da SEDESE

10. 10) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada satisfeito" e 5 "muito satisfeito", qual o seu grau de satisfação com as possibilidades de promoção/progressão da sua carreira?

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

### Tópico 2/7 - Variáveis técnico-administrativas

Envolve perguntas sobre competências de formular e gerenciar políticas públicas.

11. 11) Qual a regularidade da oferta de capacitações pela SEDESE Central sobre os diversos temas que englobam a sua atuação?

Mark only one oval.

- Bimestral
- Semestral
- Anual
- De 2 em 2 anos
- Há cada 3 anos ou mais
- Não há regularidade na oferta de capacitações
- Não existe oferta de capacitações

12. 12) Quando você realizou seu último curso de capacitação/aperfeiçoamento profissional?

Mark only one oval.

- Em andamento
- Há menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Há mais de 5 anos

13. 13) Quais atividades estavam envolvidas no curso?

Check all that apply.

- Gestão financeira e orçamentária
- Assistência Social
- Trabalho, Emprego e Renda
- Planejamento de Governo
- Gestão de Projetos
- Avaliação de Projetos
- Gestão de Pessoas
- Direito público e legislação em geral
- Other: \_\_\_\_\_

11/12/2018

Pesquisa Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da SEDESE

14. 14) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma aplicação" e 5 "muita aplicação", qual sua percepção sobre o grau de aplicabilidade dos conteúdos aprendidos nos cursos de capacitação na prática profissional? (caso nunca tenha realizado um curso de capacitação, pular essa questão)

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma aplicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita aplicação

15. 15) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma habilidade" e 5 "muita habilidade", selecione em cada tópico a alternativa correspondente a sua percepção sobre sua habilidade nos itens citados:

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Capacidade de interpretação da legislação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de trabalhar em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leitura da realidade social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pacote Office (Excel, Word, PowerPoint)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coleta de dados/informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de dados/informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orçamento público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 16) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhum conhecimento" e 5 "muito conhecimento", qual sua percepção sobre seu conhecimento da legislação que diz respeito as atribuições e responsabilidades do cargo que você ocupa?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhum conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito conhecimento

17. 17) Considerando sua percepção, selecione dentre as alternativas abaixo aquelas que dizem respeito as atividades desempenhadas por você na Diretoria Regional:

Check all that apply.

- Representação institucional da SEDESE em âmbito regional
- Apoio às atividades desempenhadas pela SEDESE Central no âmbito regional
- Promoção e coordenação de atividades junto aos municípios e entidades
- Contribuição na elaboração de propostas de ações visando ao desenvolvimento social nos municípios
- Administração dos recursos humanos, materiais e financeiros alocados na Diretoria Regional
- Supervisão e fiscalização de convênios firmados pela SEDESE com entidades socioassistenciais
- Other: \_\_\_\_\_

18. 18) A Diretoria Regional elabora e mantém banco de dados sobre a atuação?

Mark only one oval.

- Sim  
 Não

19. 19) Se sim, que informações constam no banco de dados?

Check all that apply.

- Informações gerais dos municípios  
 Informações sobre a execução das políticas públicas de Assistência Social  
 Informações sobre a execução das políticas públicas de Trabalho, Emprego e Renda  
 Informações das atividades realizadas pela Diretoria Regional (com local, nº de participantes, data, etc.)  
 Other: \_\_\_\_\_

20. 20) Com qual frequência a Diretoria Regional elabora relatórios sobre as atividades realizadas?

Mark only one oval.

- Diariamente  
 Semanalmente  
 Mensalmente  
 Semestralmente  
 Anualmente  
 De acordo com a frequência das atividades  
 Não realiza

21. 21) Na sua percepção, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada suficiente" e 5 "muito suficiente", qual o nível de suficiência dos dados disponíveis (informações sobre os municípios e as políticas, por exemplo) para a tomada de decisão na atuação da Diretoria Regional?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito suficiente

### Tópico 3/7 - Infraestrutura

Envolve perguntas sobre infraestrutura física e materiais permanentes e de consumo.

22. 22) A Diretoria Regional possui os materiais e serviços necessários para realização do trabalho?

Mark only one oval.

- Sim  
 Não  
 Em parte

23. 23) Caso tenha marcado não ou em parte, favor selecionar o que falta:

*Check all that apply.*

- Computador
- Mouse
- Teclado
- Microondas
- Geladeira
- Telefone
- Cadeira
- Impressora
- Papel
- Lápis
- Caneta
- Café
- Açúcar
- Água
- Material de limpeza
- Telefone em funcionamento constante
- Internet em funcionamento constante
- Veículo com manutenção em dia
- Combustível disponível
- Other: \_\_\_\_\_

24. 24) Caso algum material não esteja disponível, qual a ação dos servidores da Diretoria Regional?

*Check all that apply.*

- Compram com recursos próprios
- Solicitam de outros órgãos
- Trabalham sem os materiais
- Other: \_\_\_\_\_

25. 25) Quantas vezes a Diretoria Regional mudou de imóvel físico nos últimos 2 anos?

*Mark only one oval.*

- 1 vez
- 2 vezes
- 3 ou mais vezes
- Nenhuma vez

26. 26) Existem problemas na estrutura física no imóvel atual da Diretoria Regional? (por problema na estrutura física entende-se rachadura nas paredes, mofo nas paredes, infiltrações, fiação exposta que pode gerar choque elétrico, problemas com portas, problemas no banheiro, etc.)

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não



31. 31) Com que frequência a Diretoria Regional realiza atividades internas, como cursos, palestras e momentos de trocas de experiência, visando capacitar os seus servidores?

Mark only one oval.

- Semanalmente
- Mensalmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Há cada 2 anos
- Há cada 3 anos ou mais
- Nunca realizou

32. 32) A Diretoria Regional mantém documentos arquivados sobre procedimentos operacionais de sua responsabilidade, visando facilitar o aprendizado de novos servidores que porventura venham a desempenhar essa função?

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Em parte

33. 33) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada propício" e 5 "muito propício", o quanto o dia a dia do trabalho é propício para troca de conhecimento entre os servidores da Diretoria Regional?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada propício	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito propício

34. 34) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma troca de conhecimento" e 5 "muita troca de conhecimento", qual o grau de troca de conhecimento entre as Diretorias Regionais?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma troca de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita troca de conhecimento

2018

Pesquisa Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da SEDESE

35. 35) Quais os principais parceiros da Diretoria Regional nos últimos 2 anos? (por parceiro entende-se órgãos distintos à SEDESE que auxiliaram na elaboração/execução de alguma atividade de responsabilidade da Diretoria Regional)

*Check all that apply.*

- Secretarias municipais
- Cras e Creas municipais
- Conselhos Municipais de Assistência Social
- Conselho Estadual de Assistência Social
- Secretaria de Estado de Saúde - Central
- Secretaria de Estado de Saúde - Regional
- Secretaria de Estado de Educação - Central
- Secretaria de Estado de Educação - Regional
- EMATER/EPAMIG
- Universidades/faculdades
- Other: \_\_\_\_\_

36. 36) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada importante" e 5 "muito importante", qual o grau de importância das parcerias realizadas para execução do trabalho da Diretoria Regional? (por muito importante, considera-se que o trabalho não seria realizado sem o auxílio da parceria)

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada improtante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

37. 37) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "péssima" e 5 "ótima", como você avalia a relação da Diretoria Regional com os Conselhos Municipais de Assistência Social?

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Péssima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótima

38. 38) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "péssima" e 5 "ótima", como você avalia a relação da Diretoria Regional com o Conselho Estadual de Assistência Social?

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Péssima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótima

39. 39) Considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma demanda" e 5 "todas as demandas", qual a proporção de demandas dos Conselhos Municipais de Assistência Social e do Conselho Estadual de Assistência Social que são atendidas pela Diretoria Regional?

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma demanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todas as demandas

### Tópico 7/7 - Alocação de recursos

Envolve perguntas sobre alocação de recursos da Diretoria Regional.

40. 40) Na sua percepção, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nenhuma liberdade" e 5 "muita liberdade", qual o grau de liberdade da Diretoria Regional para alocar os recursos destinados às Diretorias Regionais?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma liberdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita liberdade

41. 41) Caso tenha respondido 1 ou 2 na questão acima, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "muito impacto negativo" e 5 "muito impacto positivo", qual o grau de impacto no trabalho da Diretoria Regional gerado pela baixa liberdade de alocação dos recursos?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito impacto negativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito impacto positivo

### Comentários gerais

42. 42) Caso tenha interesse, registre abaixo outros comentários gerais sobre sua Diretoria Regional:

---



---



---



---



---

43. Caso tenha interesse em receber o resultado dessa pesquisa, registre seu e-mail abaixo:

---

## 8 APÊNDICE 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Roteiro entrevista – Capacidade Estatal das Diretorias Regionais da Sedese

Início: Bom dia, tudo bem? Aqui é o Thiago da DIPPRE, trabalho com a coordenação das Regionais, você tem um minuto para conversar? Estou concluindo minha graduação em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro e o tema do meu TCC é a capacidade estatal das Diretorias Regionais da Sedese. Ano passado enviei uma pesquisa para todos os servidores das Regionais, obtive 36 respostas e já consolidei os resultados. Gostaria de entrevistar você para ouvir sua opinião sobre alguns resultados que se destacaram. Você tem algum problema com a gravação dessa entrevista? Utilizarei sua opinião de forma anônima no meu TCC para qualificar a análise que estou realizando.

Caso a pessoa aceite ser entrevistada e gravada, continuar a entrevista e, caso não aceite, agradecer e ligar para outro servidor.

1) Os dados coletados evidenciaram uma percepção de que há limites na liberdade da Regional para alocar os recursos destinados a ela. Comente sobre esse resultado. Quais são as consequências dessa limitação para o trabalho?. Para você, quais as razões dessa limitação? Como você acha que deveria ser a liberdade na alocação de recursos da Diretoria Regional?

2) Outro ponto importante da pesquisa diz respeito a autonomia e respaldo das Diretorias Regionais, que mediu o grau de autonomia para tomada de decisões sobre a atuação, a consideração das opiniões das Regionais na formulação dos programas, projetos e ações da Secretaria e o respaldo institucional das Regionais (apoio, suporte e respeito). O que você pensa sobre esse assunto? O que pode explicar o atual nível de autonomia? Quais são as consequências disso para o seu trabalho? Como essa questão poderia ser enfrentada?

3) Outro resultado diz respeito às variáveis de burocracia, que mediram a motivação para realização do trabalho, satisfação com os salários e possibilidades de promoção e progressão nas carreiras. O que tem a dizer sobre esse aspecto? O que pode ser feito para enfrentar essas questões?

### 9 APÊNDICE 3 – DOCUMENTAÇÃO INDIRETA UTILIZADA

<b>Documentos internos da DIPPRE utilizados</b>
Ações das Regionais por Subsecretaria
Apresentação - Alteração de abrangência Regional Metropolitana
Apresentação - Um retrato dos resultados Sedese em âmbito regional - 2017_2018
CARREIRAS DA SEDESE - Apresentação Metropolitana - Cartilha Regionais Sedese 07-11-2018
Concurso SEPLAG_SEDESE 01_2013 - Servidores em exercício em 2018
Custos Regionais - Gráficos
Dados dos imóveis das Regionais 2018
DEFINIÇÃO DE ABRANGÊNCIA REGIONAL - Reordenação Regional - Secretaria de Impacto Social
Estimativa custo por Diretoria Regional
FROTA de veículos Regionais Sedese 2019
Informações sobre a estrutura das Regionais Sedese
Municípios por reg e km
Pesquisa - Percepção das Regionais sobre os resultados de trabalho da Sedese
Planejamento anual custos 2019
Questionário - Entrevistas com as Regionais sobre os resultados de trabalho 2017
Relação de servidores por Regional Sedese 2018
Relação de servidores Regionais 2019
RELATÓRIO DE GESTÃO - SUPIN_DIPPRE_REGIONAIS (versão final)
Texto - Alteração da abrangência regional da SEDESE 2018
Texto - Um retrato dos resultados de trabalho da Sedese em âmbito regional - 2017