

**UMA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA REORGANIZAÇÃO DAS
DIRETORIAS DE ENSINO DO ESTADO DE SÃO PAULO NA PERSPECTIVA DOS
ASPECTOS DO SISTEMA DE RESPONSABILIDADE DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL**

Ricardo Alexandre Flório

Secretaria da Educação do Estado do Estado de São Paulo

floriric@yahoo.com.br

Fernando Antônio Franco Montoro

Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP

fernandomontoro@usp.br

Resumo: A melhora da gestão das Diretorias de Ensino - DEs em termos de eficiência é um desejo da Secretaria da Educação e do Governo do Estado de São Paulo. Desta forma, em 2011 ocorreu uma reorganização visando a elaboração de uma estrutura organizacional moderna e rápida no que tange às demandas internas e externas. Esta pesquisa se propõe a avaliar se os principais objetivos propostos pelo Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, de fato foram atingidos. Como metodologia dessa pesquisa qualitativa descritiva, o levantamento bibliográfico foi complementado por resultados de questionário, que teve como foco a percepção dos Executivos Públicos lotados nas Des de São Paulo sobre os principais objetivos da reorganização. Segundo a percepção de 45,71% dos entrevistados, a criação de equipes técnicas incumbidas a resolver problemas de curto prazo é uma forma de integrar a estrutura mais dispersa encontrada nas DEs. Entretanto, a percepção de ineficiência no que diz respeito à forma de agrupamento dos cargos nos Centros e Núcleos, ou seja, na departamentalização é manifestada pela maioria, visto que apenas 8,57% dos entrevistados entendem que a estrutura organizacional das DEs não precisaria de nenhum outro núcleo de especialidade diversa para compor o seu atual projeto estrutural. A pouca aderência entre a norma legal e a prática também é notada em situações do dia a dia, e de suma importância. Esses resultados mostram que os aspectos do sistema de responsabilidade merecem ser amplamente investigados para que seja possível identificar erros e acertos na reorganização da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. Dessa forma, pode-se aprimorar a busca da eficiência nas Diretorias de Ensino por meio de sua função administrativa.

Palavras-chave: Diretorias de Ensino; Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, percepção da reorganização; Decreto nº 57.141/2011; gestão da educação pública.

Abstract: The management procedures improvement of the Directorates of Education - DEs in terms of efficiency is a desire of the Secretariat of Education and of the Government of the State of São Paulo. Therefore, in 2011 a reorganization took place aiming at the elaboration of a modern and fast organizational structure regarding internal and external demands. This research proposes to evaluate if the main objectives proposed by Decree 57,141, of July 18, 2011, have in fact been reached. As a methodology it was used a descriptive qualitative research, and the bibliographic survey was complemented by questionnaire, which focused on the perception about the main objectives of the reorganization of Public Executives filled in the DEs de São Paulo. According to the perception of 45.71% of the interviewees, the

creation of technical teams to resolve short-term problems is one way of integrating the more dispersed structure found in the DEs. However, the perception of inefficiency regarding the grouping of positions in the Centers and Cores, that means, in the departmentalization is manifested by the majority, since only 8.57% of those interviewed understand that the organizational structure of the DEs would not need other nucleus of diverse specialty to compose its current structural project. The low adherence between legal norms and practice was also noticed in day-to-day situations, and of utmost importance. These results have shown that the aspects of the accountability system deserve to be extensively investigated so that it is possible to identify errors and correct the reorganization of the State of São Paulo Education Secretary. In this way, the search for efficiency in the Directories can be improved through their administrative function.

Keywords: Directorates of Education; Secretariat of Education of the State of São Paulo, perception of reorganization; Decree nº 57.141 /2011; Administration of public education.

INTRODUÇÃO

Em virtude da obrigatoriedade da Administração Pública ser eficiente, a mesma necessita organizar-se, estruturar-se e disciplinar-se, para que consiga os melhores resultados na prestação do serviço público.

Nesse contexto, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, por meio do Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, reorganizou-se. Os objetivos principais da reorganização foram os seguintes:

- Elaborar uma estrutura organizacional moderna, compatível com o momento atual e que seja ágil às demandas internas e externas;
- Criar novas funções capazes de se adequar à gestão moderna;
- Buscar uma melhor aderência entre as atribuições formais e as realizadas na prática.

As atividades da Secretaria estão baseadas em três níveis: central, regional e local. Entre o nível central (Secretaria) e local (Escolas), situam-se, regionalmente, as Diretorias de Ensino, órgão este de suma importância para o presente estudo.

Em função das necessidades que foram se impondo ao longo desses quatro anos, desde a publicação do decreto que reorganizou a pasta, as Diretorias de Ensino - já com a sua nova estrutura, novas funções e atribuições – assumiram contornos diferentes daqueles concebidos originalmente, seja por circunstâncias específicas ou locais.

Esta pesquisa se propõe a avaliar se os principais objetivos propostos pelo Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, de fato foram atingidos. Para isso, a nova estrutura das Diretorias de Ensino do Estado de São Paulo foi avaliada sob a ótica de três importantes aspectos da Estrutura Organizacional: departamentalização, autoridade de linha e suporte, e atribuições das unidades organizacionais. O conjunto destes três aspectos é o sistema de responsabilidade da estrutura organizacional. A metodologia da pesquisa baseia-se no levantamento bibliográfico de artigos acadêmicos da área de administração e gestão pública, livros, revistas e sites confiáveis sobre o assunto.

O levantamento bibliográfico foi complementado por resultados de questionário, que teve como foco a percepção dos Executivos Públicos lotados nas Diretorias de Ensino do Estado de São Paulo (DEs) sobre os principais objetivos da reorganização. Esses objetivos foram relacionados com cada um dos aspectos do sistema de responsabilidade de modo que o estudo focasse apenas em alguns dos componentes da estrutura organizacional (quadro 1).

Quadro 1: Correlação objetivo da reorganização x aspecto da Estrutura Organizacional

Objetivo da reorganização	Aspecto do sistema de responsabilidade da estrutura organizacional
Elaborar uma estrutura organizacional moderna	Departamentalização
Criar novas funções	Autoridade de linha e suporte
Buscar melhor aderência entre as atribuições	Atribuições das unidades organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário foi elaborado de forma online e contou com o auxílio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) – conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam, por meio das funções de hardware, software e telecomunicações, a automação e comunicação dos processos de negócios, da pesquisa científica e de ensino e aprendizagem. O período de levantamento dos dados foi em meados de outubro de 2015 e, na ocasião, participaram da pesquisa 35 Executivos Públicos (Anexo 1 - Questionário de análise do sistema de responsabilidade da estrutura organizacional das DEs).

DESENVOLVIMENTO

A função administrativa conduz necessariamente à criação da estrutura organizacional. Esta, por sua vez, define como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização.

A estrutura organizacional é importante porque nela estão os componentes como departamentalização, autoridade de linha e suporte, atribuições das unidades organizacionais, entre outras.

Vasconcellos (1972), visando o delineamento da estrutura organizacional, apresenta 4 (quatro) componentes que a integram:

- Sistema de responsabilidade (resultado da alocação das atividades);
- Sistema de autoridade (resultado da distribuição do poder);
- Sistemas de comunicação (resultado da interação entre entidades organizacionais);
- Sistema de decisão (resultado da ação sobre as informações).

O sistema de responsabilidade é constituído pela departamentalização, pela autoridade de linha e suporte e, por fim, pelas atribuições das unidades organizacionais.

As DEs fazem parte da estrutura da Secretaria da Educação, órgão este vinculado ao Governo do Estado de São Paulo. Elas foram organizadas por meio do Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, e hoje, em todo Estado, são 91 DEs.

As DEs orientam o ensino nas escolas sob a sua jurisdição, em todos os aspectos, monitoram e avaliam os resultados e, por fim, redirecionam as atividades em função das avaliações.

A estrutura básica das DEs, segundo o artigo 15 do Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011 é a seguinte:

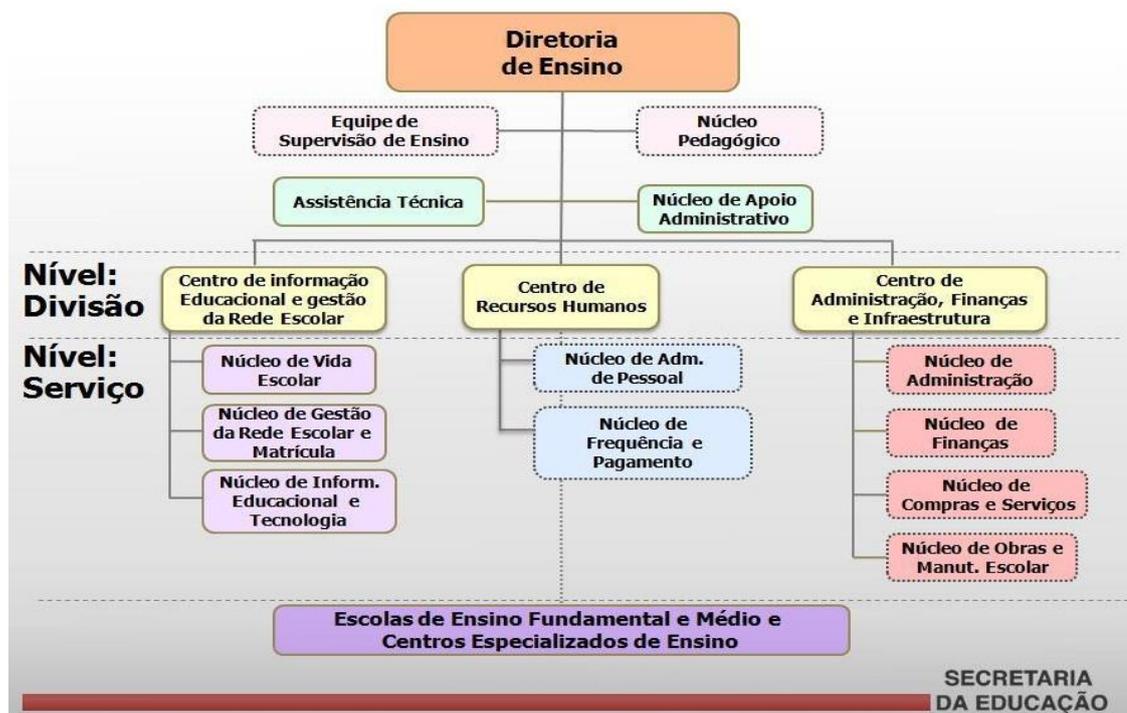
- Assistência Técnica;
- Equipe de Supervisão de Ensino;
- Núcleo Pedagógico;
 - Centro de Informações Educacionais e Gestão da Rede Escolar, composto por:
- Núcleo de Vida Escolar;
- Núcleo de Gestão da Rede Escolar e Matrícula;
- Núcleo de Informações Educacionais e Tecnologia.
 - Centro de Recursos Humanos, composto por:

- Núcleo de Administração de Pessoal;
- Núcleo de Frequência e Pagamento.
- Centro de Administração, Finanças e Infraestrutura , composto por:
 - Núcleo de Administração;
 - Núcleo de Finanças;
 - Núcleo de Compras e Serviços;
 - Núcleo de Obras e Manutenção Escolar.

Dos diferentes tipos de projetos estruturais, as DEs apresentam-se como um funcional vertical clássico (figura 1). Os centros (nível de divisão) e núcleos (nível de serviço) são separados de acordo com as habilidades e conhecimentos comuns de seus integrantes. Dentro de cada um deles os servidores são responsáveis por um processo específico.

Assessorando o Dirigente Regional de Ensino encontram-se, pedagogicamente, a supervisão de ensino e o núcleo pedagógico; e administrativamente, o núcleo de apoio administrativo e a assistência técnica. É neste último departamento que estão lotados os Executivos Públicos; servidores públicos estaduais de cargo efetivo e, em linhas gerais, responsáveis pela implementação do modelo de gestão pública moderna idealizado pelo Governo do Estado.

Figura 1: Organograma Diretoria de Ensino do Estado de São Paulo



Fonte: Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

A departamentalização, segundo Daft (2010), é “a base na qual os indivíduos são agrupados em departamentos, e os departamentos na organização total”. O autor define em cinco as abordagens para o projeto estrutural: funcional vertical, divisional, matricial, equipes e rede. A diferença básica entre as estruturas é “o modo pelo qual os funcionários são agrupados em departamentos e a quem se reportam”.

Há autores que defendem que a departamentalização é uma estrutura que visa, essencialmente, a coordenação horizontal em estágios anteriores. A coordenação é a qualidade de colaboração entre os departamentos e, segundo Furtado (1946), ela “contrapõe-se às estruturas desintegradas ou dispersas comumente encontradas na administração pública”.

O autor mencionado acima acrescenta também que a departamentalização

“visa correlacionar intimamente vários serviços unificados pela mesma função integrando-os em uma só peça, que é o departamento; visa a consecução de um cerrado sistema de coordenação, por isto que a departamentalização se baseia simultaneamente na homogeneidade das atividades agregadas e no alcance do controle; visa a evitar o excesso de pessoal e o desperdício de material, particularmente pela centralização das atividades auxiliares.”

Um dos objetivos principais da reorganização de 2011 foi a elaboração de uma estrutura organizacional moderna e rápida no que tange às demandas internas e externas. Enquanto Daft (2010) entende que a estrutura vertical é apropriada para alcançar metas internas de eficiência, pelo fato de usar a especialização de trabalho e uma cadeia rígida de comando, há autores que enxergam na departamentalização funcional vertical - estrutura essa encontrada nas DEs – uma ineficiência na forma como os departamentos se comunicam, de responder tardiamente às mudanças e de não conseguir capacitar a organização a ser flexível ou inovadora.

Há diversas maneiras de melhorar a qualidade de colaboração dos departamentos de modo que as demandas internas e externas sejam atendidas com maior celeridade. Uma delas é a criação de uma equipe técnica designada a resolver problemas de curto prazo, na qual seus membros representariam seus núcleos e/ou centros e compartilhariam informações. Outra é fazer uso de um gerente de projeto, pessoa essa responsável por coordenar as atividades de

vários departamentos para realizar um projeto específico. Por fim, uma última possibilidade é reduzir o número de níveis hierárquicos como forma de se criar uma estrutura horizontal flexível que reaja rapidamente às demandas do cidadão.

A redução de níveis hierárquicos da estrutura das DEs proporcionaria decisões mais rápidas, justamente por serem descentralizadas. Os servidores dos núcleos (nível de serviço) teriam mais responsabilidade e autoridade para solucionar problemas, capacitando as DEs a serem mais flexíveis e adaptáveis às exigências da sociedade. Além do ganho em flexibilidade, a redução de níveis hierárquicos proporcionaria economia financeira ao Erário Público. Partindo da premissa que em seu nível de divisão cada DE possui três Diretores Técnicos de Centro (Diretor de Centro de Informações Educacionais e Gestão da Rede Escolar, Diretor de Recursos Humanos, e Diretor do Centro de Administração, Finanças e Infraestrutura), e que atualmente existem 91 DEs no Estado, e sendo a retribuição mensal média de um Diretor Técnico de Centro de R\$5.220,18, a economia mensal só neste cargo comissionado seria de R\$ 1.422.652,90. Segundo o site da Unidade Central de Recursos Humanos, existem três faixas de retribuição mensal para Diretor Técnico I, II e III, a saber: R\$ 4.029,00, R\$ 5.058,15 e R\$ 6.546,40, respectivamente. O valor utilizado resulta da média simples dos três.

O segundo componente do sistema de responsabilidade é a autoridade de linha e suporte. Imaginando que os departamentos em linha desempenham trabalhos que refletem a missão e a meta principal da organização, enquanto os departamentos de suporte incluem aqueles que fornecem habilidades especializadas em apoio aos primeiros, DAFT (2010) define autoridade de linha como “uma forma de autoridade na qual os indivíduos em posições gerenciais possuem o poder formal de dirigir e controlar seus subordinados imediatos” e autoridade de suporte como “uma forma de autoridade concedida aos membros especialistas em sua área de *expertise*”.

Ainda segundo o autor, a autoridade é “o direito formal e legítimo dado a um gerente de tomar decisões, ordenar e alocar recursos para alcançar os resultados desejados da organização”. Ela distingue-se por três características:

- A autoridade é investida de posições organizacionais, não de pessoas;
- A autoridade é aceita pelos subordinados;
- A autoridade flui para baixo na hierarquia vertical.

As funções criadas por meio do Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, nas DEs, continuam desatualizadas. Se por um lado houve a incorporação do cargo de Executivo Público da Estrutura Organizacional, o que de certa maneira vai ao encontro de uma Gestão

Pública moderna, a autoridade investida nos cargos comissionados nos níveis de divisão e serviço não é aceita pelos pares e subordinados, seja por questões de cunho pessoal ou por falta de habilidades técnicas no desempenho da função.

Segundo a Teoria da Aceitação da Autoridade, do sociólogo e jurista alemão Max Weber (2000), “a autoridade não é fruto do poder de quem exerce e sim da decisão dos subordinados em aceitar ou não as ordens recebidas o seu superior”. Dito de outra forma, se o subordinado se recusa a obedecer porque a ordem está fora de sua zona de aceitação, a autoridade, por exemplo, do Diretor de Centro em relação aos seus Diretores de Núcleo, desaparece.

O terceiro componente do sistema de responsabilidade são as atribuições das unidades organizacionais e têm como base a especialização do trabalho. Novamente DAFT (2010) nos ensina que especialização do trabalho, também chamada de divisão de trabalho, “é o grau em que as funções organizacionais são subdivididas em tarefas individuais”.

Sobre a especialização, Moreira & Hocayen Da Silva (2011), recomendam que para a organização pública aumentar a eficiência dentro da funcionalidade dos departamentos, é necessário realizar um levantamento detalhado da função de cada departamento, a fim de que se diminua o conflito e que todos tenham um maior foco dentro da missão/meta da instituição.

Embora se tenha detalhado por meio do decreto da reorganização, as atribuições dos servidores públicos das DEs continuam descaracterizadas. As atribuições e competências formais e as realizadas na prática permanecem com pouca aderência, tendo em vista a falta de clareza nas especializações de algumas unidades organizacionais.

Mesmo existindo uma Consultoria Jurídica que tem como atribuição a advocacia consultiva do Estado no âmbito da Secretaria da Educação, as Des sofrem com a falta de um departamento jurídico local e de concursos públicos que selecionassem e recrutassem mão-de-obra específica para a área. As demandas de cunho jurídico são altas e, internamente, o departamento responsável é a Assistência Técnica, constituído essencialmente por servidores sem a habilidade técnica jurídica requerida. Sobre as atribuições da Assistência Técnica, o artigo 71, inciso IV, do Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, diz:

“receber e atender notificações judiciais para prestar informações em mandado de segurança e demais intimações judiciais encaminhadas à Diretoria de Ensino, providenciando seu andamento conforme

definido nas normas e demais orientações das unidades centrais da Secretaria.”

A pouca aderência entre a norma legal e a prática também é notada em situações do dia a dia, e de suma importância. A gestão dos contratos administrativos firmados entre as DEs e uma pessoa jurídica de direito privado, por exemplo, é feita por vários núcleos do Centro de Administração, Finanças e Infraestrutura e não em um único departamento. Há essa lacuna no Decreto e a falta dessa importante atribuição resulta muitas vezes em uma fiscalização falha, despadronizada e ineficiente.

Outras ausências de especializações também podem ser notadas na estrutura organizacional das DEs e na própria norma legal, como as que resultem de habilidades contábeis e as de um atendimento ao cidadão que preze pela excelência.

O presente estudo identificou a percepção de ineficiência no que diz respeito à forma de agrupamento dos cargos nos Centros e Núcleos, ou seja, na departamentalização (quadro 2). Não deixa de ser interessante que 54,29% dos que participaram do questionário vão ao encontro do que entende Furtado (1946) como a forma dos departamentos colaborarem entre em si, isto é, acreditam que de fato as estruturas da Administração Pública são desintegradas; de 71,43% avaliarem o papel dos Centros e Núcleos como relevante e muito relevante; e somente 2,86 citarem a redução de níveis hierárquicos como meio de melhorar a coordenação horizontal e consequentemente a eficiência.

Quadro 2: Aspecto – Departamentalização

A forma de agrupamento dos cargos nos Centros e Núcleos das Diretorias de Ensino favorece a eficiência?	
Sim	45,71%
Não	54,29%
Avalie o papel dos Centros (CIE, CRH e CAF) no desempenho das Diretorias de Ensino, sendo 1 para pouco relevante e 5 muito relevante:	
1	0,00%
2	11,43%
3	17,14%
4	40,00%
5	31,43%
Avalie o papel dos Núcleos no desempenho das Diretorias de Ensino, sendo 1 para pouco relevante e 5 muito relevante:	
1	0,00%
2	5,71%

3	22,86%
4	28,57%
5	42,86%
Visando uma melhor qualidade de colaboração entre os departamentos das Diretorias de Ensino, qual das alternativas abaixo seria mais eficaz na busca deste objetivo:	
Criação de equipe técnica designada a resolver problemas de curto de prazo	45,71%
Uso de um gerente de projeto	20,00%
Mudança da estrutura organizacional	17,14%
Redução de níveis hierárquicos	2,86%
Outros	14,29%

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo a percepção de 45,71% dos entrevistados, a criação de equipes técnicas incumbidas a resolver problemas de curto prazo é uma forma de integrar a estrutura mais dispersa encontrada nas DEs. Tais equipes fariam reuniões onde pensariam no trabalho conjunto para o bem de todos e não apenas em seu centro ou núcleo

Observou-se que a autoridade de linha do Dirigente Regional de Ensino é percebida por 71,43% dos entrevistados e nos níveis mais baixos, representado pelos Diretores de Centro e Núcleos, a autoridade de suporte é percebida por 51,43% (quadro 3).

Quadro 3: Aspecto autoridade de linha e suporte

A autoridade do Dirigente Regional de Ensino, a direção e controle de seus subordinados, são perceptíveis no dia a dia?	
Sim	71,43%
Não	28,57%
A autoridade do Diretor de Centro, a direção e controle de seus subordinados, são perceptíveis no dia a dia?	
Sim	51,43%
Não	48,57%
A autoridade do Diretor de Núcleo, a direção e controle de seus subordinados, são perceptíveis no dia a dia?	
Sim	51,43%
Não	48,57%

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe enfatizar que, na percepção dos entrevistados, não existe clareza por parte dos subordinados nas atribuições dos Diretores de Centro e de Núcleo e o Decreto nº 57.141, de

18 de julho de 2011 não delimitou com sucesso as atribuições destes níveis hierárquicos (quadro 4).

A percepção de ineficiência também é exemplificada se notar que apenas 8,57% dos entrevistados entendem que a estrutura organizacional das DEs não precisaria de nenhum outro núcleo de especialidade diversa para compor o seu atual projeto estrutural.

Quadro 4: Aspecto - Atribuições das unidades organizacionais

Existe clareza por parte dos subordinados e pares sobre as atribuições dos Diretores de Centro?	
Sim	22,86%
Não	77,14%
Existe clareza por parte dos subordinados e pares sobre as atribuições dos Diretores de Núcleo?	
Sim	28,57%
Não	71,43%
Você considera que o Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, que reorganiza a Secretaria da Educação do Estado, delimitou com sucesso as atribuições dos Diretores de Centro e de Núcleo?	
Sim	45,71%
Não	54,29%
Qual dos Núcleos abaixo poderia fazer parte da estrutura organizacional das Diretorias de Ensino para ajudar na missão e atingimento da meta principal da Secretaria da Educação do Estado:	
Núcleo de especialidade jurídica	40,00%
Núcleo de gestão e fiscalização de contratos	20,00%
Núcleo de excelência ao atendimento do cidadão	11,43%
Núcleo de especialidade contábil	2,86%
Nenhum	8,57%
Outros	17,14%

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, note-se que o objetivo de buscar uma melhor aderência entre as atribuições formais e as realizadas na prática, segundo a percepção dos entrevistados, não foi atingida. O aspecto das atribuições das unidades organizacionais foi o que apresentou os maiores percentuais de incerteza em relação aos questionamentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A melhora da gestão das DEs em termos de eficiência é um desejo da Secretaria da Educação e do Governo do Estado de São Paulo. Por este motivo, a presente pesquisa avaliou os principais objetivos da reorganização da Pasta na visão dos aspectos do sistema de responsabilidade da estrutura organizacional das DEs e como eles são percebidos pelos Executivos Públicos inseridos na organização.

Embora a criação de equipes técnicas designadas a resolver problemas de curto prazo possa ser uma opção mais viável, a redução de níveis hierárquicos como forma de melhorar a comunicação entre os departamentos e de diminuir custos ao Erário Público, poderia tornar mais próximo o objetivo da Secretaria em tornar-se uma organização mais ágil e moderna.

A autoridade é sentida pelos servidores das DEs em relação ao Dirigente Regional de Ensino, porém, o mesmo não acontece com os Diretores de Centro e Núcleo. Os atores investidos nestas posições comissionadas possuem o direito legítimo de dar ordens, mas para que ela seja aceita pelos subordinados ainda há um longo caminho a ser percorrido.

Ainda há bastante incerteza nas atribuições dos Diretores de Centro e Núcleo, no próprio Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011 e em possíveis inclusões de núcleos de excelência na atual estrutura das DEs.

Os aspectos do sistema de responsabilidade merecem ser investigados para que seja possível identificar erros e acertos na reorganização da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. Dessa forma, pode-se aprimorar a busca da eficiência nas Diretorias de Ensino por meio da função administrativa organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, R.W; ROMANO, M.; SILVA, D.S. & PORTUGAL, G.T. (2015). Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas do Estado. Cadernos Gestão Pública e Cidadania. São Paulo.

CHIAVENATO, I. (2003). Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier.

DA COSTA, M.C.F; DE SOUZA, B.S.S& FELL, A.F.A. (2012). Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 57 – 74.

DAFT, R.L. (2010). Administração. São Paulo: Cengage Learning.

FAYOL, H. (1989). Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle. São Paulo: Atlas.

FURTADO, C.M. (1946). Teoria da Estrutura em organização. RSP.

MAXIMINIANO, A.C.A. (2007). Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas.

MOREIRA, E.L. & HOCAYEN-DA-SILVA, A.J. (2011). Dinâmica da Estrutura Organizacional: estudo comparativo de casos entre organização pública e privada. Unicentro.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. (2002). Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas.

PEROTTI, E. & VASCONCELLOS, E.P.G. (2005). Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 4(2), 1-18.

STONER, J.A. F., FREEMAN, R.E. (1992). Administração. Rio de Janeiro: PHB.

VASCONCELLOS, E.P.G. (1972). Contribuições ao estudo da estrutura administrativa. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP.

WEBER, Max. (1993). Ciência e Política: duas vocações. São Paulo: Cultrix.

Recebido 11/04/2017

Aprovado 22/09/2017

Anexo

Questionário de análise do sistema de responsabilidade da estrutura organizacional das DEs.

Aspecto - Departamentalização	
A forma de agrupamento dos cargos nos Centros e Núcleos das Diretorias de Ensino favorece a eficiência?	
Sim	()
Não	()
Avalie o papel dos Centros (CIE, CRH e CAF) no desempenho das Diretorias de Ensino, sendo 1 para pouco relevante e 5 muito relevante:	
1	()
2	()
3	()
4	()
5	()
Avalie o papel dos Núcleos no desempenho das Diretorias de Ensino, sendo 1 para pouco relevante e 5 muito relevante:	
1	()
2	()
3	()
4	()
5	()
Visando uma melhor qualidade de colaboração entre os departamentos das Diretorias de Ensino, qual das alternativas abaixo seria mais eficaz na busca deste objetivo	
Criação de equipe técnica designada a resolver problemas de curto de prazo	()
Uso de um gerente de projeto	()
Mudança da estrutura organizacional	()
Redução de níveis hierárquicos	()
Outros	()
Aspecto autoridade de linha e suporte	
A autoridade do Dirigente Regional de Ensino, a direção e controle de seus subordinados, são perceptíveis no dia a dia?	
Sim	()
Não	()
A autoridade do Diretor de Centro, a direção e controle de seus subordinados, são perceptíveis no dia a dia?	
Sim	()
Não	()
A autoridade do Diretor de Núcleo, a direção e controle de seus subordinados, são perceptíveis no dia a dia?	
Sim	()
Não	()
Aspecto - Atribuições das unidades organizacionais	
Existe clareza por parte dos subordinados e pares sobre as atribuições dos Diretores de Centro?	
Sim	()

Não	()
<hr/>	
Existe clareza por parte dos subordinados e pares sobre as atribuições dos Diretores de Núcleo?	
Sim	()
Não	()
<hr/>	
Você considera que o Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, que reorganiza a Secretaria da Educação do Estado, delimitou com sucesso as atribuições dos Diretores de Centro e de Núcleo?	
Sim	()
Não	()
<hr/>	
Qual dos Núcleos abaixo poderia fazer parte da estrutura organizacional das Diretorias de Ensino para ajudar na missão e atingimento da meta principal da Secretaria da Educação do Estado:	
Núcleo de especialidade jurídica	()
Núcleo de gestão e fiscalização de contratos	()
Núcleo de excelência ao atendimento do cidadão	()
Núcleo de especialidade contábil	()
Nenhum	()
Outros	()
<hr/>	