

**TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
APLICADO NA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO
PÚBLICO DE SERGIPE**

**TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN DE PERSONAS: UN ESTUDIO DE
CASO APLICADO EN LA JUNTA DE RECURSOS HUMANOS DEL
MINISTERIO PÚBLICO DE SERGIPE**

**DECISION MAKING IN PEOPLE MANAGEMENT: A CASE STUDY
APPLIED IN THE HUMAN RESOURCES BOARD OF THE PUBLIC
PROSECUTION OFFICE OF SERGIPE**

José Victor Soares Rocha dos Santos*

Márcio Nannini da Silva Florêncio**

*Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão/SE, Brasil

** Universidade Estácio de Sá, Aracaju/SE, Brasil

Resumo

Nas organizações públicas são adotadas ações racionais, ordenadas e reguladas na tomada de decisão para garantir a cabida prestação de direitos e deveres. Esta pesquisa enseja analisar a tomada de decisão na Diretoria de Recursos Humanos do Ministério Público de Sergipe quanto à gestão de servidores. Para tanto, utilizou-se pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, considerando um estudo de caso como delineamento da pesquisa. Os resultados obtidos mostraram que a gestão de pessoas na Diretoria de Recursos Humanos é realizada mediante a regulação de uma lei ou de normas específicas, e que são utilizados, principalmente, portarias, atos, expedientes, e-mails e resultados de classificação nessa gestão. Por fim, o estudo apresenta sugestões para os atores envolvidos e pesquisas futuras.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão de Pessoas, Tomada de Decisão.

Resumen

En las organizaciones públicas se toman acciones racionales, ordenadas y reguladas en la toma de decisiones para asegurar la adecuada prestación de derechos y deberes. Esta investigación tiene como objetivo analizar la toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Público de Sergipe en relación con la gestión de los

servidores públicos. Para ello, se utilizó una investigación exploratoria con enfoque cualitativo, considerando un estudio de caso como diseño de la investigación. Los resultados obtenidos evidenciaron que la gestión de personas en el Departamento de Recursos Humanos se realiza mediante la regulación de una ley o normativa específica, y que, principalmente, en esta gestión se utilizan ordenanzas, actas, ficheros, correos electrónicos y resultados de clasificación. Finalmente, el estudio presenta sugerencias para los actores involucrados y futuras investigaciones.

Palabras clave: Administración Pública, Gestión de Personas, Toma de Decisiones.

Abstract

In public organizations, rational, ordered and regulated actions are taken in decision-making to ensure the proper provision of rights and duties. This research aims to analyze the decision-making in the Human Resources Department of the Prosecution of Sergipe, regarding the management of civil servants. For this purpose, it used exploratory research with a qualitative approach, considering a case study as the research outline. The results obtained showed that the people management in the Human Resources Department is made through the regulation of a law or specific rules, and that, mainly, ordinances, acts, files, e-mails and classification results are used in this management. Finally, the study presents suggestions for the actors involved and future researches.

Keywords: Public Administration, People Management, Decision Making.

1. INTRODUÇÃO

As decisões são um conjunto de etapas sequencialmente ordenadas, que objetivam solucionar problemas ou criar oportunidades, constituindo-se desde o reconhecimento de determinada situação até a implementação de alternativas para resolvê-la (MAXIMIANO, 2000). É notável que as pessoas tomam decisões cotidianamente, e que passam a tomá-las a partir do momento em que surgem quaisquer necessidades, ainda que não detenham ciência sobre como ocorre tal processo.

Para que uma atividade organizacional se torne eficiente, é importante que passe antes por um processo decisório, estabelecendo claramente qual é o problema a ser

solucionado e quais são os objetivos da atividade. Isso envolve um papel norteador às tomadas de decisões, além do papel solucionador anteriormente mencionado.

Nesse contexto, ressalta-se que alguns elementos são necessários à existência dos processos decisórios, como o indivíduo que toma a decisão, seus objetivos, suas preferências ou critérios, sua estratégia para atingir esses objetivos, a situação em que esse tomador da decisão se encontra, o resultado ou a consequência da estratégia adotada (CHIAVENATO, 2003), entre outros componentes.

O mesmo contexto decisório se aplica à administração pública, todavia em um âmbito mais formal, visto que essa preferencialmente se utiliza de critérios normativos, mediante os quais é possível realizar uma série de ações racionalmente ordenadas e regulamentadas, com o intuito de proporcionar a devida execução de deveres e direitos (WEBER, 1982)

A gestão de pessoas é apresentada complementarmente ao fato de que o poder discricionário conferido ao agente não deve ocorrer de modo absoluto, mas sim visando o interesse público (GOMES; GOUVEIA, 2017). Ela justamente se baseia em criar estratégias específicas e estabelecê-las em documentos normativos, para então poder aplicá-las aos seus funcionários (CARDOSO, 2012).

Esses documentos normativos, por outro lado, podem apresentar as atividades organizacionais de uma forma mais ampla, o que normalmente ocorre mediante uma Lei, por essa possuir uma força normativa maior, ou de uma forma mais específica, como no caso das Portarias, que, apesar de não substituem as Leis, costumam trazer sugestões complementares e mais situações expressas, proporcionando mais eficácia nas decisões.

Infere-se que cabe à gestão de pessoas um papel estratégico nas práticas organizacionais, visto que objetiva alcançar os melhores resultados proporcionais às competências dos recursos humanos disponíveis (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Um exemplo do uso propício dessas competências seria o respeito à afinidade de cada indivíduo em relação às matérias específicas de cada unidade organizacional, mediante a realização de uma análise de perfil própria às atribuições disponíveis.

Posto isso, a Diretoria de Recursos Humanos do Ministério Público de Sergipe (DRH/MPSE) se demonstra oportuna à pesquisa, sendo um órgão auxiliar que apresenta normas e rotinas ao Procurador-Geral de Justiça para fins de otimização dos resultados de suas unidades (SERGIPE, 2014a), contribuindo indiretamente com o papel de proteção e defesa de interesses coletivos e individuais conferidos ao referido Ministério (SERGIPE, 1990).

Considerando o contexto das decisões – seus elementos e etapas – e da gestão de pessoas, e examinando-as a partir da DRH/MPSE, o estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: Como se dão as tomadas de decisões na Diretoria de Recursos Humanos do Ministério Público de Sergipe quanto à gestão de servidores? Para tanto, definiu-se como objetivo geral analisar a tomada de decisão na Diretoria de Recursos Humanos do Ministério Público de Sergipe quanto à gestão de servidores

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ELEMENTOS NECESSÁRIOS À TOMADA DE DECISÃO

Considerando o âmbito dos elementos do processo decisório, Chiavenato (2003) afirmou a existência de, no mínimo, seis elementos importantes que estão sempre presentes na tomada de decisão, sendo eles: o indivíduo que escolhe uma alternativa; seus objetivos; suas preferências ou critérios; sua estratégia ou caminho para atingir os objetivos; a situação em que o tomador da decisão se encontra; e o resultado ou a consequência da estratégia ou caminho adotado.

Por objetivos, entendem-se as circunstâncias desejadas pelo gestor em antecipação às mudanças organizacionais (RICHERS, 1980). Outrossim, a necessidade de estabelecer um objetivo se deve ao fato de que essas mudanças são as reais motivadoras para a tomada de decisão, de modo que trazem consigo o problema a ser resolvido. A fim de satisfazê-lo, o gestor deve dispor de uma série de critérios.

Um exemplo se dá no emprego de critérios normativos, amplamente utilizados nas organizações, especialmente no âmbito da administração pública. Weber (1982) relatou sobre o aspecto normativo como sendo parte integrante da burocracia moderna,

na qual é realizada uma série de providências racionalmente ordenadas e regulamentadas, visando a devida execução de deveres e direitos.

Quanto à estratégia, essa consiste em um processo de anteposição entre as melhores opções obtidas, a fim de seja possível a solução do problema. Isso porque, visto que a decisão é direcionada a obter um resultado específico, ela requer que o indivíduo abandone as demais alternativas (CHAVIENATO, 2003). Posto dessa forma, é compreensível que haja uma ou mais consequências positivas ou negativas, a depender da estratégia adotada.

Não obstante, outros elementos podem ser considerados intrínsecos à tomada de decisão, como é o caso da informação. De acordo com Lira et al. (2008), a informação é um dado ou um conjunto de dados que foram tratados de forma lógica e coesa, a fim de gerar significado e auxiliar no êxito da decisão. Além disso, as informações podem ser utilizadas até o momento em que se tornam obsoletas, variando em seu tempo de vida de acordo com a situação de cada gestor.

Analogamente, a comunicação também é um componente relevante às tomadas de decisões. Como é explicado em Mourão, Miranda e Gonçalves (2018), em uma perspectiva crítica, a comunicação deve considerar aspectos como distorção e assimetria. Ao ignorar esses dois aspectos, tratando-se particularmente da administração pública, pode-se ferir os princípios básicos expressos no art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988)

Também há o elemento da racionalidade, que é caracterizada por Robbins (2005) com um valor instrumental, sendo uma conduta preferencial de comportamento utilizada para a obtenção de condições desejáveis. Esse elemento é caracterizado por pressupor classificação e análise entre as alternativas e os critérios adotados, tornando a decisão objetiva.

2.2. TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA DE PESSOAS

Na esfera pública, a gestão de pessoas enseja aplicar os princípios da administração pública ao contexto dos seus funcionários, tomando por norte diretrizes

específicas que foram estabelecidas em documentos normativos (CARDOSO, 2012). Tais diretrizes podem ser apresentadas sob a forma de lei, portaria, resolução, entre outros exemplos, e de modo material ou implícito.

Esses princípios apontam que as atividades e as decisões estabelecidas por um determinado órgão público devem ser regidas por norma. E isso se deve ao fato de que o poder discricionário conferido ao agente público não deve ser absoluto, visto que é requerido agir em prol do interesse público, como é explicado por Gomes e Gouveia (2017).

Tal característica é um dos grandes diferenciadores entre a tomada de decisão na administração pública e no setor privado, pois os princípios da primeira esfera estabelecem que, quando há divergência entre o interesse coletivo e o particular, sempre deverá ser priorizado o interesse coletivo (GOMES; GOUVEIA, 2017).

Cabe à gestão de pessoas o papel estratégico nas práticas organizacionais, de tal modo que se deseja proporcionar os melhores resultados de acordo com as competências dos recursos humanos disponíveis (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Por conseguinte, tem-se que as práticas organizacionais podem ser melhoradas ao se considerar a gestão de pessoas, e vice-versa.

Oliveira e Honório (2020) afirmaram que a gestão de pessoas constitui um fator essencial no êxito dos objetivos organizacionais e no comprometimento dos funcionários, visto que as práticas dos recursos humanos englobam desde técnicas de desenvolvimento de habilidades e ao estímulo da motivação na execução das atividades, gerando, conseqüentemente, oportunidades de participação no processo decisório.

Além disso, Camões, Pantoja e Bergue (2010) explicaram que a gestão de pessoas deve preocupar-se com o desempenho do órgão e dos seus funcionários, com os objetivos organizacionais, e com as ações mais convenientes para concluir tais objetivos, incluindo a definição de políticas que evoquem o adequado amparo para a sustentá-la.

3. METODOLOGIA

Esse estudo pode ser classificado com uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, uma vez que buscou-se obter uma maior familiaridade com o fenômeno estudado (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa trata-se de um estudo de caso que busca estudar a tomada de decisão na Diretoria de Recursos Humanos considerando como objeto de análise o Ministério Público de Sergipe (MPSE). A fonte de evidência utilizada para o estudo de caso foi a documentação, especialmente as leis e portarias, obtida junto ao órgão supracitado.

Para auxiliar a análise dos dados foram definidas algumas categorias de analíticas e suas respectivas fontes de evidência documental, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Relações entre categorias analíticas e as fontes de evidências

Categorias Analíticas	Fontes de Evidência
Estrutura Normativa da Gestão de pessoas	Lei Estadual nº 2.148/77; Portarias nº: 1.810/2017, 3.619/2017, 244/2018, 1.136/2018, 296/2021 e 1.326/2021
Elementos da tomada de decisão	Portarias nº: 543/2021, 742/2021 e 1.046/2021
Etapas da tomada de decisão	Portarias nº: 3.508/2013, 1.675/2018, 1.326/2021 e 1.394/2021
Pontos fracos no processo decisório	Portarias nº: 2.813/2014, 1.810/2017, 3.619/2017, 1.973/2020, 1.326/2021 e 1.074/2021.

Fonte: Os autores.

A partir das categorias analíticas e as fontes de evidência documental, foi realizada a análise das informações obtidas por meio da pesquisa qualitativa básica de Merriam (1998). As análises qualitativas podem ser conduzidas considerando três etapas principais, a saber: redução, na qual há seleção e simplificação dos dados; apresentação, onde as informações são dispostas para relacioná-las; e verificação, na qual são feitas revisões dos significados para conclusão e atribuição de crédito explicativo (MERRIAM,

1998; GIL, 2008). Essas etapas, por sua vez, foram realizadas mediante seleção e análise documental.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. ESTRUTURA NORMATIVA DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas do MPSE possui como documento principal norteador a Lei Estadual nº 2.148/1977 (SERGIPE, 1977), denominada Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do estado de Sergipe, nomenclatura que, de acordo com seu art. 2º, inc. I, engloba qualquer pessoa investida em cargo público com vínculo administrativo com o Estado.

Na referida Lei estão reguladas situações como: a sindicância e o inquérito administrativo, no título V, capítulo III; a avaliação de desempenho, no art. 57; a licença à gestante, à adotante e paternidade, no título IV, seção V; as licenças para tratamento, prêmio, para interesses particulares, para acompanhamento do cônjuge e para prestação de serviço militar obrigatório, no título IV, seção VI; entre outras disposições (SERGIPE, 1977).

Complementarmente, também existem situações que são regulamentadas mediante Portaria, visando garantir a eficiência do órgão, como é o caso da Portaria nº 244/2018 (SERGIPE, 2018a), que regula a jornada de trabalho e o controle de frequência; também é o caso do direito às folgas compensatórias de plantão e eleitorais, disposto na Portaria nº 3.619/2017 (SERGIPE, 2017b); do regime de trabalho remoto, constante na Portaria nº 1.136/2018 (SERGIPE, 2018b); entre outros casos.

Um desses exemplos é o caso da substituição de servidores, disposto, atualmente, na Portaria nº 1.326/2021 (SERGIPE, 2021f). Esse documento menciona a necessidade de analisar o perfil dos servidores que serão designados, dispondo uma ordem de substituição própria à atribuição, que respeita a afinidade de cada servidor em relação às matérias específicas de cada Promotoria.

Em sua versão anterior, a substituição de servidores era regida pela Portaria nº 296/2021 (SERGIPE, 2021a), na qual não havia determinação acerca das designações de

servidores conveniados, requisitados, comissionados e afins. Já na presente (SERGIPE, 2021f), foram acrescentadas disposições sobre esses outros cargos, demonstrando o interesse da DRH em melhorar sua gestão de pessoas nas decisões da área de substituição de servidores.

Outrossim, a DRH se utiliza principalmente de mais quatro tipos de documentos para a gestão dos servidores do MPSE, sendo eles: os expedientes, cujos números são informados nos documentos e estão disponíveis para consulta pública, caso sua tramitação esteja marcada como pública; os e-mails, conforme mencionado na Portaria nº 1.810/2017 (SERGIPE, 2017a); os atos, que nomeiam, exoneram, enquadram por titulação, declaram estabilidade, etc; e os resultados de classificação das relotações.

4.2. ELEMENTOS DA TOMADA DE DECISÃO

Iniciando a análise de elementos apresentados por Chiavenato (2003), Lira et al. (2008), Mourão, Miranda e Golçalves (2018), e Robbins (2005), cabe a este tópico se delimitar aos seguintes componentes do processo decisório: o indivíduo responsável pela escolha; os objetivos; os critérios; estratégia, informações, racionalidade e consequências; e a comunicação.

Os responsáveis pela tomada de decisão da DRH/MPSE são apresentados no canto inferior esquerdo de cada página dos Atos, das Portarias e dos Resultados elaborados pela Diretoria de Recursos Humanos do MPSE. Além disso, os documentos elencados contêm a assinatura eletrônica do Procurador-Geral de Justiça, conjuntamente a um link autenticador e ao número do Expediente de origem, ratificando a legitimidade deles.

Quanto aos objetivos, esses variam de acordo com cada atividade. Nos casos de designação, por exemplo, objetiva-se sanar a necessidade de servidor para atuar em uma determinada unidade ministerial, situação que é comumente originada do requerimento de Promotores, em virtude de afastamentos por férias ou licença médica (SERGIPE, 2021d). Já na abertura de processo de relotação, o propósito é o de sanar vacância em uma determinada Promotoria (SERGIPE, 2021c).

No caso da DRH/MPSE, os critérios são sempre normativos, sendo possível observar que são os que melhor atendem aos objetivos internos do MPSE. Isso porque, conforme foi visto em Gomes e Gouveia (2017), o poder discricionário do agente não deve ser absoluto, pois há um propósito de evitar decisões demasiadamente subjetivas e que sejam contrárias ao interesse público. Como exemplo, em Portarias que regulamentam as atividades da Diretoria há a menção da necessidade de normatizar determinada atividade ou dispor de critérios objetivos para o processo decisório (SERGIPE, 2017b).

A estratégia, as informações, a racionalidade e as consequências são elementos que são melhores analisados conjuntamente, visto que os caminhos tomados para a escolha das alternativas também muda de acordo com cada atividade. É parte integrante da estratégia da substituição verificar se o servidor escolhido também se encontra afastado, ou mesmo se já está atuando cumulativamente em uma outra unidade ministerial (SERGIPE, 2021a).

Não obstante essa informação seja levada em consideração no processo decisório, nada impede que o mesmo servidor se afaste em um período posterior à análise, comprometendo a designação. A informação sobre a disponibilidade do servidor, portanto, se tornou defasada. Contudo, ainda podem ser realizadas tanto a revogação daquela Portaria (SERGIPE, 2021b) quanto uma nova análise de designação, considerando agora a atual situação, justificando-se que a pressuposição (ou racionalidade) do gestor não é absoluta, mas restrita às circunstâncias já conhecidas.

As consequências podem envolver alterações nos quadros das unidades ministeriais, vacâncias de servidores, custos ao órgão com gratificação, ou com auxílio interiorização, cumulação de atribuições, afastamento do servidor nos casos de licença e férias, entre outros exemplos, variando com as atribuições (SERGIPE, 2021a).

Ademais, verificou-se que as comunicações podem ser estabelecidas principalmente via: expediente eletrônico, que é a principal origem de documentos como Portarias e Atos; e-mail, muito utilizado nos processos seletivos de relotação (SERGIPE, 2017a); site do órgão, onde são publicados os documentos, informadas as atribuições de

cada Promotoria, etc; portal da transparência, que disponibiliza informações orçamentárias, de quantitativo de servidores, etc; e DOFe, o Diário Oficial de publicação do MPSE.

4.3. ETAPAS DA TOMADA DE DECISÃO

As etapas para a realização do processo decisório envolvem a definição do problema, o levantamento de alternativas e escolha, a avaliação da alternativa selecionada e as consequências da escolha (BETHLEM, 1987).

No processo decisório da substituição de servidores, por exemplo, o problema é definido mediante o art. 2º da Portaria nº 1.326/2021 (SERGIPE, 2021f), no qual fica estabelecido que a substituição ocorre em casos de afastamento, exceto para abonos, folgas ou licenças para frequentar cursos de aperfeiçoamento e estudos. Dessarte, entende-se que o problema a ser solucionado é a ausência de um ou mais servidores em uma determinada Promotoria.

Quanto ao levantamento de alternativas e escolha, ainda no contexto da substituição de servidores, a etapa é definida no art. 1º da Portaria nº 1.326/2021 (SERGIPE, 2021f), que determina que as substituições ocorrem conforme a ordem contida no seu Anexo I. Existe, portanto, uma série de cinco possíveis Promotorias que podem suprir a lacuna derivada do afastamento daquele servidor.

Todavia, para os casos em que o servidor afastado seja um analista do MPSE, por exemplo, e, além disso, atue em uma Promotoria que contém o quantitativo de dois analistas, a alternativa se limita ao art. 2º da Portaria nº 1.675/2018 (SERGIPE, 2018c). Nele, fica determinado que o outro analista da própria Promotoria deverá exercer a substituição, mediante a cumulação de atividades, salvo nos casos excepcionais autorizados pelo Procurador-Geral de Justiça.

Passando para a etapa de avaliação da alternativa, o art. 8º da Portaria nº 1.326/2021 (SERGIPE, 2021f) propõe uma melhor verificação da situação do servidor selecionado, visto que é possível que ele já esteja atuando cumulativamente outra unidade

ministerial, sendo necessário descartar a alternativa e avaliar a seguinte. Subentende-se, por conseguinte, que o mesmo é aplicado se o servidor selecionado também estiver afastado, inclusive para o caso previamente disposto do art. 2º da Portaria nº 1.675/2018.

Ainda, se na avaliação não for possível cumprir a ordem do Anexo I da Portaria nº 1.326/2021 (SERGIPE, 2021f), o art. 3º dessa Portaria determina que algum servidor lotado em Grupo de Apoio Operacional ou em Centros de Apoio Operacionais pode atuar em substituição, considerando a necessidade “de desenvolver atividades ordinárias, extraordinárias e/ou de urgência” (SERGIPE, 2013, p. 2).

Existem duas principais consequências na substituição do servidor. A primeira delas é o impacto no orçamento do órgão, considerando que, em seu art. 4º, a Portaria nº 1.326/2021 (SERGIPE, 2021f) determina que os servidores que atuam cumulativamente em substituição recebem uma gratificação especial. A segunda seria a própria cumulação de atribuições, a qual entende-se que deve ocorrer visando suprir as necessidades da Promotoria desfalcada, ao mesmo tempo em que não deve prejudicar o andamento das atividades da Promotoria de origem do servidor escolhido.

Isso significa que o grau de eficácia da substituição varia, por exemplo, a depender do número de processos nas duas Promotorias, ou da familiaridade do servidor com as atribuições de cada unidade. Já nos casos de cumulação em uma mesma Promotoria, conforme já mencionado, admite-se que o quantitativo de servidores quando há dois analistas é considerado suficiente. Assim o próprio servidor precisa definir como ocorrerá a separação das atribuições, conjuntamente com o membro responsável pela unidade, pois, nesse caso, não há especificação quanto aos dias (SERGIPE, 2021g).

4.4. PONTOS FRACOS NO PROCESSO DECISÓRIO

Entre os pontos fracos, é possível citar ao menos um no processo de substituição de servidores. Não obstante a existência de cinco possíveis Promotorias para suprir uma lacuna resultante de afastamento de servidor, não raro, nada impede que haja uma situação em que as cinco opções estejam simultaneamente indisponíveis na análise, como menciona o art. 3º da Portaria nº 1.326/2021 (SERGIPE, 2021f).

Ainda que seja possível utilizar servidores do Grupo de Apoio Operacional ou dos Centros de Apoios Operacionais, existem duas dificuldades nisso: a de que normalmente eles já estão designados para outra unidade e o fato da normativa fundamentar sua estratégia na afinidade de atribuições entre as próprias Promotorias.

Outra questão é que as designações cumulativas frequentemente ocorrem às terças, quartas e quintas-feiras na unidade primária do Servidor, e às segundas e sextas-feiras na unidade secundária (SERGIPE, 2021e). No entanto, essa decisão é fundamentada em outra fonte de direito, denominada costume, que é definida por Rodrigues (2014) como uma repetição constante, até passar a ser vista como norma. Ela é uma fonte perfeitamente válida, mas não corresponde a uma força primária igual à de uma Lei, podendo ser questionada.

Quanto aos processos decisórios de abono, folga, relotação e substituição, as normativas estabelecem um prazo mínimo de antecedência para a tramitação e, por consequência, para a realização da análise (SERGIPE, 2017b). No entanto, esse prazo é estipulado em dias corridos, e não em dias úteis. Significa dizer que, nos períodos de recesso ou de pontos facultativos intercalados com finais de semana, e a depender da demora na tramitação do pleito, o servidor que toma a decisão tem muito menos dias para realizar a análise na prática.

Um exemplo pode ser visto com base no plantão de recesso forense, que ocorre em todos os anos, no período de vinte de dezembro a seis de janeiro do ano seguinte (SERGIPE, 2020), totalizando dezessete dias corridos. As substituições requeridas pouco antes desse período devem ser analisadas em menor tempo, visto que a antecedência mínima é de quinze dias corridos. O mesmo ocorre nas análises de relotação, que se dão em até oito dias corridos (SERGIPE, 2017a). Ainda que seja compreensível o não cumprimento da análise no prazo estabelecido, devido ao recesso, caracterizar-se-ia como uma ineficiência, seja ela do servidor que toma a decisão ou da normativa que a delibera.

Tratando-se da análise decisória do gozo de folgas (SERGIPE, 2017b) e abonos (SERGIPE, 2014b) não há deliberação sobre a quantidade mensal do gozo de abonos e folgas, sendo possível gozá-los alternadamente e sequencialmente. Significa dizer que

também é possível uma situação em que um servidor se ausente por vários dias seguidos, somente se utilizando de abonos, folgas e dias não úteis. Vale lembrar que a substituição não cobre os afastamentos decorrentes desses dois casos, e, portanto, o longo afastamento gera uma disfuncionalidade na unidade ministerial.

Por fim, as designações não têm previsão legal para a substituição em afastamentos de apenas doze ou dez dias, ainda que isso se dê em decorrência de gozo de férias ou de licença médica. A normativa também não dispõe sobre a designação ou a substituição de servidores lotados nos Centros de Apoio Operacional, e nem determina a respeito de comunicação das designações aos servidores e aos superiores das unidades (SERGIPE, 2021f).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Referente a elementos necessários à tomada de decisão realizada pela DRH/MPSE na gestão de servidores, observou-se que, no mínimo, é essencial: a presença do indivíduo que decide; os objetivos e os critérios das atividades internas; a estratégia, as informações e a racionalidade utilizada no processo decisório; a consequência das escolhas; e a comunicação.

Quanto a etapas que compõem o processo decisório realizado pela DRH/MPSE na gestão de servidores, foi visto que essas variam de acordo com cada atividade interna, mas que é comum: a definição do problema; o levantamento de alternativas e escolha; a avaliação da alternativa selecionada; e as consequências da escolha.

Sobre o contexto da gestão de pessoas que é realizada na DRH/MPSE, notou-se que são utilizados principalmente Portarias, Atos, Expedientes, e-mails e resultados de classificação, e que cada atividade é realizada mediante a regulação de uma Lei ou de normas específicas contidas em Portarias. Também foi percebida a presença de análise do perfil dos servidores em designações, respeitando a afinidade de cada servidor em relação às matérias específicas de cada Promotoria. Ademais, observou-se que foram incluídas disposições acerca das designações de servidores conveniados, requisitados,

comissionados e afins, demonstrando o interesse da DRH em melhorar sua gestão de pessoas.

Concernente a pontos fracos existentes no processo decisório que é realizado pela DRH/MPSE na gestão de servidores, foram notados possíveis problemas que podem ser ocasionados com o excesso de afastamento de servidores, além da fundamentação de certas decisões em costume, e não em norma. Também foi visto que o uso de dias corridos, em vez de úteis, pode ser prejudicial no tempo necessário às tomadas de decisões.

Relativo a melhorias que podem ser feitas no processo decisório realizado pela DRH/MPSE na gestão de servidores, destaca-se a disposição em norma quanto à limitação nos afastamentos dos servidores em gozo de férias, de abonos e de folgas, bem como acerca da designação ou da substituição de servidores lotados nos Centros de Apoio Operacional, tendo em vista que não há uma ordem de substituições para essas unidades.

As sugestões para novas pesquisas envolvem a observância das normas atuais em vigor, pois foi percebido que algumas são mais atualizadas que outras. A exemplo, tem-se a Portaria de substituição, que foi atualizada em fevereiro de 2021 e, após, em julho de 2021. Em contrapartida, as Portarias de abono e de folga ainda são, respectivamente, dos anos de 2014 e 2017. Isso também pode ser um ponto de abordagem propício à nova pesquisa, considerando a possível necessidade da DRH em atualizar as normas.

6. REFERÊNCIAS

BETHLEM, A. de S. Modelos de processo decisório. RAUSP Management Journal, São Paulo, v. 22, n. 3, 1987, p. 27-39.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 31 jul. 2021.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2021.

CARDOSO, I P. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. Revista Eletrônica EJE, Brasília, ano 2, n. 5, 2012, p. 31-32.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Cenário da Produção Nacional de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, 2018, p. 251-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GOMES, K. G. de S.; GOUVEIA, C. A. V. de. Os limites do poder discricionário. Âmbito Jurídico, n. 147, 2017. Disponível: <Os limites do poder discricionário - Âmbito Jurídico - Educação jurídica gratuita e de qualidade (ambitojuridico.com.br)> . Acesso em: 31 jul. 2021.

LIRA, W. S.; CANDIDO, G. A.; ARAÚJO, G. M.; BARROS, M. A. A busca e o uso da informação nas organizações. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte v. 13, n. 1, 2008, p. 166-183.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study applications in education. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOURÃO, A. M. M.; MIRANDA, S.; GONÇALVES, G. A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos. Comunicação Pública, [s. l.], v.13, n. 25, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4000/cp.2506>

RICHERS, R. Objetivos como razão de ser da empresa. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 7-18, 1980. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901980000300001>

ROBBINS, S. R. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, D. da C. C. Fontes do Direito Administrativo. Jusbrasil, 2014. Disponível em: <<https://douglasr.jusbrasil.com.br/artigos/134537408/fontes-do-direito-administrativo>>. Acesso em: 31 jul. 2021

SERGIPE. Governo do Estado de Sergipe. Lei Complementar nº 02, de 12 de novembro de 1990. Dispõe sobre a organização e atribuições do Ministério Público do Estado de Sergipe. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 1990.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 3.508/13, de 13 de novembro de 2013. Cria Grupo de Apoio Operacional de Analistas e Técnicos do Ministério Público para atuar em atividades ordinárias, extraordinárias e/ou de urgência no atendimento às Promotorias de Justiça, Centros de Apoio Operacionais (CAOp's), Unidades Institucionais, Operacionais e Administrativas da capital e/ou do interior do Ministério Público do Estado de Sergipe, e dá outras providências correlatas. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2013.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 422/14, de 30 de janeiro de 2014b. Dispõe sobre o ordenamento e atribuições dos cargos de provimento em comissão de natureza especial e simples, e das funções de confiança, do Quadro de Pessoal dos Serviços Auxiliares do Ministério Público do Estado de Sergipe, e dá outras providências correlatas. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2014a.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 2.813/14, de 30 de julho de 2014. Regulamenta o abono de 08 (OITO) dias anuais, estabelecido pelo artigo 5º da Portaria nº 1.237/10 de 28 de junho de 2010, para ausências motivadas dos Servidores do Ministério Público. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2014b.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 1.810/17, de 02 de junho de 2017. Estabelece critérios para 05 procedimentos relativos à lotação inicial/relocação dos servidores, no âmbito do Ministério Público do Estado de Sergipe. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2017a.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 3.619/2017, de 24 de outubro de 2017. Regulamenta o gozo das folgas relativas aos Plantões Judiciários Diurno de Dias Úteis e Não Úteis e as Folgas decorrentes de Processo Eleitoral. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2017b.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 244/18, de 31 de janeiro de 2018. Regulamenta a jornada de trabalho e o controle de frequência dos servidores dos serviços auxiliares do Ministério Público do Estado de Sergipe e dá outras providências. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2018a.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 1.136/18, de 06 de junho de 2018. Regulamenta o Trabalho Remoto, no âmbito do Ministério Público do Estado de Sergipe e dá outras providências. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2018b.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 1.675/2018, de 16 de agosto de 2018. Estabelece a concessão de Gratificação Especial Operacional – GEO para servidores do Ministério Público de Sergipe. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2018c.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 1.973/2020, de 09 de dezembro de 2020. Designa Procuradores de Justiça para o Plantão Ministerial Diurno e Noturno do 2º Grau, durante o recesso forense. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2020.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 296/2021, de 05 de fevereiro de 2021. Disciplina a substituição de servidores do Ministério Público em exercício nas Promotorias de Justiça. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2021a.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 543/2021, de 11 de março de 2021. Revoga designação Servidor do Quadro de Pessoal de provimento efetivo do Ministério Público de Sergipe para, cumulativamente, atuar Centro de Apoio Operacional do Terceiro Setor e na 2ª Promotoria de Justiça de Simão Dias. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2021b.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 742/2021, de 12 de abril de 2021. Relota Servidor efetivo do Quadro de Pessoal dos Serviços Auxiliares do Ministério Público do Estado de Sergipe. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2021c.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 1.046/2021, de 24 de maio de 2021. Designa Servidor do Quadro de Pessoal de provimento efetivo do Ministério Público de Sergipe para, cumulativamente, atuar na 6ª Promotoria de Justiça dos Direitos do Cidadão de Aracaju e no Centro de Apoio Operacional dos Direitos à Educação. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2021d.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 1.074/2021, de 27 de maio de 2021. Designa Servidor do Quadro de Pessoal de provimento efetivo do Ministério Público de Sergipe para atuar, cumulativamente, no Centro de Apoio Operacional de Proteção ao Rio São Francisco e na 1ª Promotoria de Justiça de Estância. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2021e.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 1.326/2021, de 06 de julho de 2021. Disciplina a substituição de servidores do Ministério Público em exercício nas Promotorias de Justiça. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2021f.

SERGIPE. Ministério Público de Sergipe. Portaria nº 1.394/2021, de 19 de julho de 2021. Designa Servidor do Quadro de Pessoal de provimento efetivo do Ministério Público de

4ª Edição 2021 | 26 a 29 de outubro de 2021

ISSN: 2526-043X

Sergipe para atuar, cumulativamente, na 1ª Promotoria de Justiça Criminal de Nossa Senhora do Socorro. Aracaju: Ministério Público de Sergipe, 2021g.

WEBER, M. K. E. Ensaio de sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982, 530 p.

Recebido em: 15/11/2021

Aceito em: 22/11/2021

Endereço para correspondência:

Nome José Victor Soares Rocha dos Santos

Email jvictor.sr98@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)