

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Antônio Ferreira Lúcio Neto  
Leandra da Conceição Tomaz  
Leonardo de Oliveira Nunes  
Wanessa Fernanda Alves

**PROBLEMA:**

**DIFICULDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA GESTÃO NA  
UTRAMIG**

**ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:  
NOVA DIRETORIA DA UTRAMIG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica em Políticas Públicas, pela Universidade Estadual de Campinas.

Monitora: Fabíola Paulino da Silva

São Paulo  
2015

## Sumário

1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	1/1
2. FLUXOGRAMA .....	1/2
3. COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS	1/3
3.1 ANÁLISE DOS NÓS ESTRATÉGICOS .....	1/4
3.2.1 NE1 - A DIFICULDADE NA FORMAÇÃO DA EQUIPE .....	2/4
3.2.2 NE2 - A DIFICULDADE DE LEVANTAMENTO DE DADOS PELA DIRETORIA .....	3/4
4. ÁRVORE DO PROBLEMA .....	1/4
5. PLANO DE AÇÃO .....	1/5
6. ANÁLISE DE ATORES .....	1/6
7. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES .....	1/7
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	1/8
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....	1/9
ANEXOS (DOCUMENTOS ESPECIALMENTE TRATADOS PELA EQUIPE). ..	1/10

## **1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

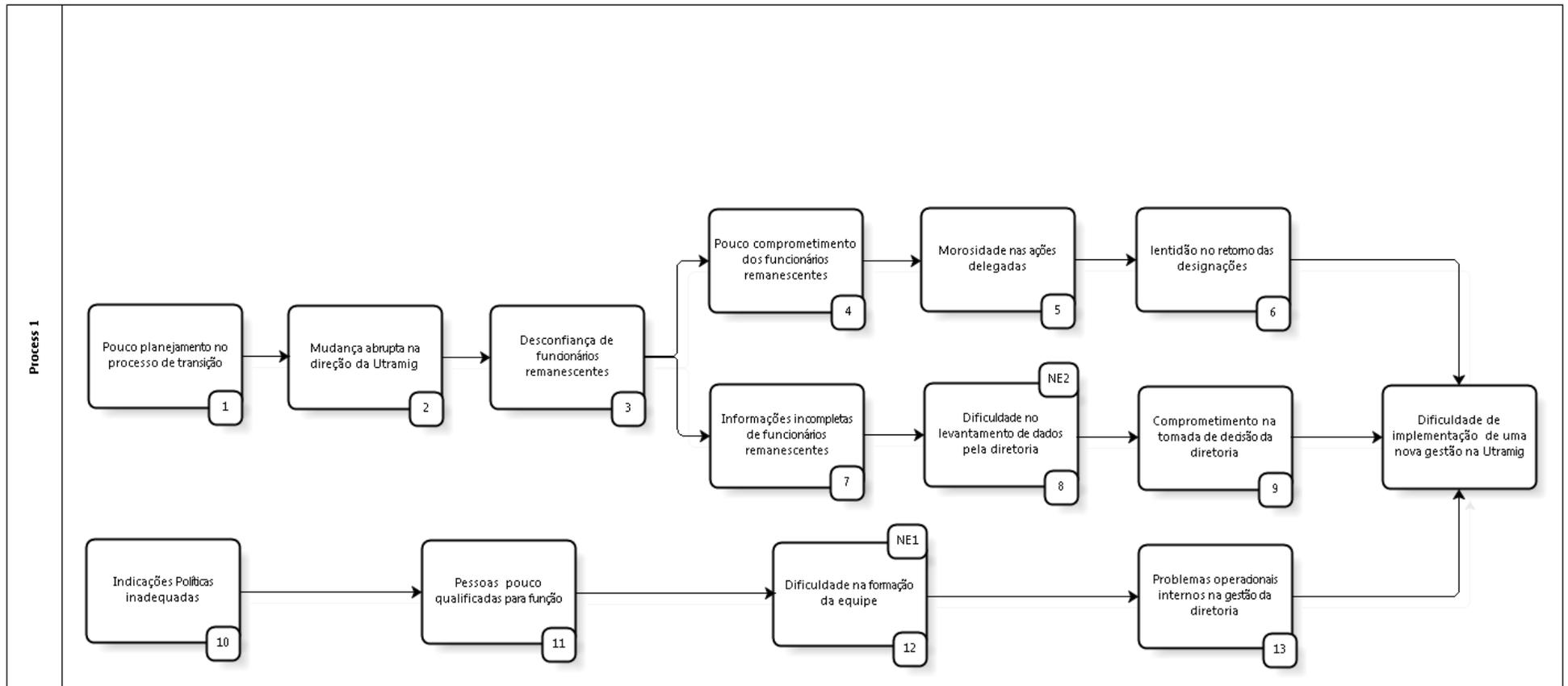
A UTRAMIG (Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais) é uma Instituição de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia jurídica, administrativa, financeira e pedagógica, vinculada ao Governo do Estado de Minas Gerais através da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social - SEDESE. A UTRAMIG tem por finalidade promover educação para o trabalho em qualquer parte território do nacional. Nesse âmbito, realiza ensino presencial e a distância nos níveis qualificação profissional, técnica, superior especial de professores, formação tecnológica e especialização. As discussões conjuntas das Diretrizes Governamentais do Planejamento buscam estabelecer alvos que orientem a organização para resultados e, conseqüentemente, impactam diretamente no desenvolvimento tecnológico, social e econômico de Minas Gerais. (FUNDAÇÃO DE EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO DE MINAS GERAIS, 2.015).

Devido à mudança de Governo no Estado de Minas Gerais, após um longo domínio da direita, adquirimos uma herança, que torna latente a necessidade de transformação de todo um processo de gestão. A proposta de trabalhar com essa situação problema foi motivada pela participação de um membro da equipe no novo corpo da diretoria da Instituição. Dessa forma, decidimos investigar as dificuldades enfrentadas pela nova diretoria da Instituição e que se correlacionam diretamente com todos os temas abordados no decorrer deste curso.

Percebe-se claramente uma metodologia de trabalho remanescente nos servidores da Instituição que primam os princípios neoliberais e não há também, uma preocupação mais bem elaborada com as questões sociais, que é uma recomendação da nova gestão. Além do uso de ferramentas tradicionais da administração pública, enfrenta-se um problema crônico com a gestão das pessoas, que ainda na sua grande maioria dificultam a tomada de decisão, gerando morosidade nos processos, passando informações faltantes ou até articulando contra a nova equipe de trabalho. Mas fica evidente que o problema é muito maior que isto, é necessário um estudo mais aprofundado para diagnosticar, equacionar e correlacionar com as políticas públicas mais indicadas no cenário atual, a fim de direcionar essa nova diretoria, na melhor execução das suas

atividades, podendo fazer uma leitura mais correta da situação, permitindo uma utilização de novas ferramentas e novas metodologias.

## 2. FLUXOGRAMA



### **3. COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS**

Minas Gerais depois de um longo tempo refém de um Governo de direita, finalmente no processo eleitoral de 2014, se viu livre dessa gestão. Após uma disputa bem interessante, nosso grupo político do Partido dos Trabalhadores, sagrou-se vitorioso, mas no nosso ponto de vista, acreditamos que faltou planejamento após os resultados das urnas. Percebe-se que houve uma demora no processo transitório tanto antes, como depois da validade do governo, já causando morosidade nas nomeações e gestão do novo corpo diretivo da UTRAMIG. Devido a esse problema as nomeações ocorreram em março de 2015 e proporcionou um período de governança da gestão anterior no primeiro trimestre, ocasionando uma mudança abrupta e não planejada da nova direção, já com os trabalhos em andamento. Essa mudança gera uma desconfiança dos funcionários que já tinham laços profissionais com os antigos gestores e se tornam resistentes a nova cultura organizacional. Com o passar dos dias, foi possível observar alguns problemas com certo “corpo mole” dos servidores, principalmente dos efetivos, que ainda expressavam certa resistência a nova diretoria e a nova equipe, gerando lentidão nas ações delegadas e no retorno das designações, proporcionando a dificuldade de implementação de uma nova gestão na UTRAMIG.

Quando se tem funcionários desconfiados, isso gera também dificuldade no levantamento das informações e ruídos na comunicação interna da instituição, ocasionando falta de dados qualitativos e quantitativos, que interferem diretamente na tomada de decisão da diretoria, culminando na dificuldade de implementação de uma nova gestão na UTRAMIG.

Por ultimo, uma prática comum no meio público, são as indicações políticas, que se não feitas com certo cuidado e responsabilidade pode interferir direto na gestão das instituições, e foi o que aconteceu nessa nova gestão, pessoas indicadas que não estão preparadas para assumirem funções, gera dificuldade na formação da equipe, que é um fator estratégico para um bom desempenho de qualquer organização, desencadeando problemas operacionais internos na gestão, gerando uma dificuldade de implementação de uma nova gestão na UTRAMIG.

### 3.1 ANÁLISE DOS NÓS ESTRATÉGICOS

Levando-se em consideração a dificuldade de implementação de uma nova gestão na UTRAMIG que foi o problema escolhido para estudo pela nossa equipe, destacamos entre os nós explicativos, que compõem o fluxograma, dois como sendo estratégicos. São eles:

#### **3.2.1 NE1 - A DIFICULDADE NA FORMAÇÃO DA EQUIPE**

A dificuldade na formação da equipe é demonstrada, pois, as condutas dos servidores remanescentes da instituição são pautadas por princípios neoliberais e não existe neles, ainda, a visão da nova gestão, pautada no desenvolvimento social. Assim, este é um problema que vem influenciando no desempenho de resultados da instituição. Dessa forma, preenche os requisitos caracterizadores de um nó estratégico, pois, se resolvido terá um alto impacto na resolução do problema; a nova diretoria da UTRAMIG (ator que declara o problema) possui governabilidade sobre ele e o seu equacionamento não gera um desgaste político excessivo para a nova gestão.

#### **3.2.2 NE2 - A DIFICULDADE DE LEVANTAMENTO DE DADOS PELA DIRETORIA**

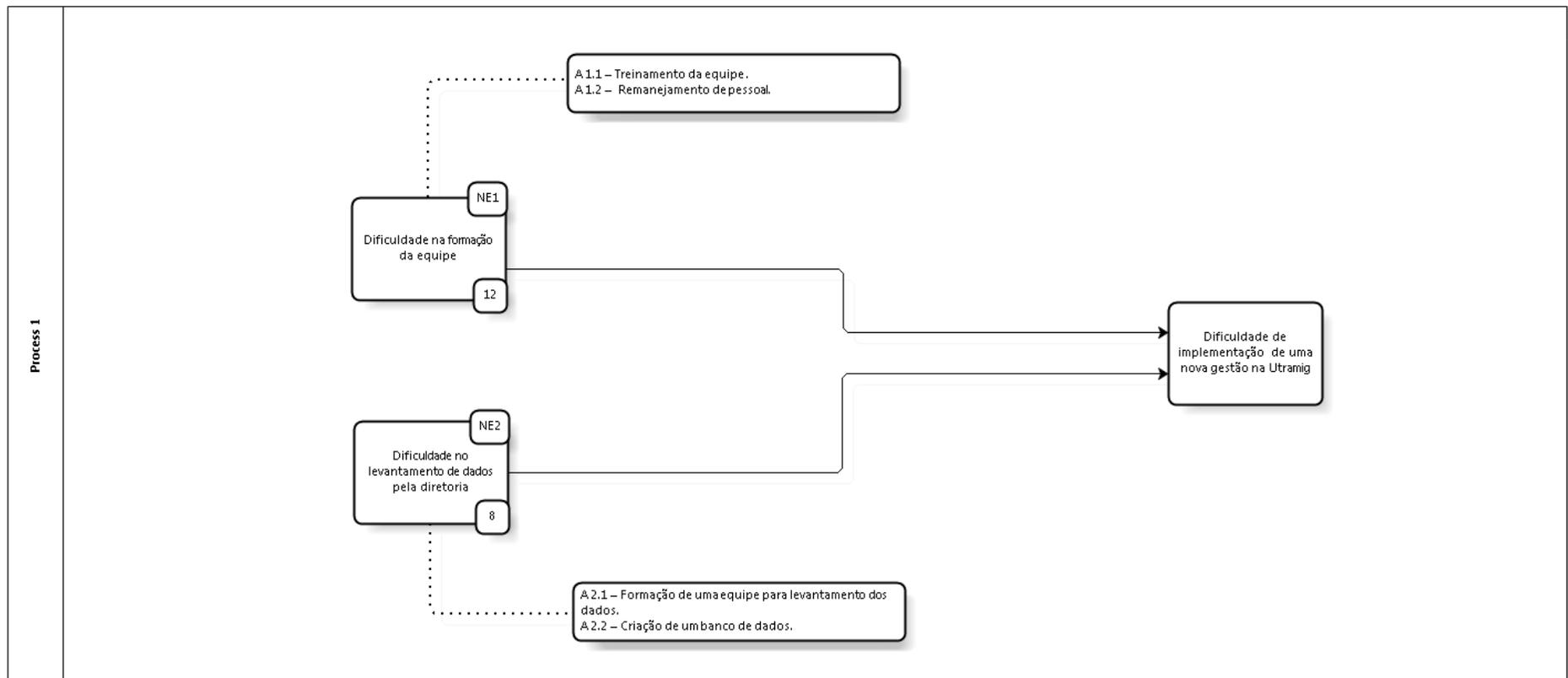
Em se tratando da dificuldade de levantamento de dados pela diretoria, esta é uma dificuldade ocasionada, também, devido à herança neoliberal deixada à nova gestão, a qual primava pelo uso de ferramentas tradicionais da administração, além de dificultar as deliberações, acarretando morosidade nos processos e um entrave nas informações. Da mesma forma do nó anterior, preenche, também, os requisitos de formação de um nó estratégico.

*“Tais nós explicativos foram considerados estratégicos – NEs, pelo fato de atenderem, aos três requisitos necessários para isso, ou seja, se resolvidos ou “desatados”, terão alto impacto no equacionamento do problema; o ator que declara o problema deve poder atuar sobre eles (possuir governabilidade); seu equacionamento não deve implicar um desgaste político excessivo para o ator.” (DAGNINO, Renato)*

Durante as décadas de governo neoliberal em Minas Gerais ocorreram muitos investimentos em propaganda e pouco na modernização do Estado e das Instituições, sem investimento em tecnologia e inovação. Ao passo que, a proposta do novo governo

e, também, da nova diretoria da UTRAMIG, é superar as políticas neoliberais e antipopulares de direita, vislumbrando a escuta popular como tarefa central.

## 4. ÁRVORE DO PROBLEMA



#### 4.1. PAINEL 1 - Árvore de problemas

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 – Dificuldade na formação da equipe.	A 1.1 – Treinamento da equipe. A1.2 – Remanejamento de pessoal.	Um dos resultados esperados é que as equipes tem mais fontes de informação. Cada indivíduo, com sua formação, experiência e aproveitamento da aprendizagem, com um mesmo objetivo colabora para um acúmulo de conhecimento para a equipe que irá facilitar a resolução das atividades. Assim a equipe se tornará mais criativa, tendo em vista que cada membro tem seu ponto de vista sobre um determinado problema. A diferença entre os pontos de vista acarreta forcas matrizes para novas soluções para o mesmo problema. O trabalho em equipe incrementa a aprendizagem. Outro resultado esperado é a satisfação dos membros quando participam de um processo de decisão. As pessoas carecem de sentirem-se importantes, principalmente quando são ouvidas e tem suas opiniões acatadas. Os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios. A interação faz o individuo reavaliar seu ponto de vista, suas verdades e comportamento pessoal, levando-o a questionar-se e mesmo modificar seu estilo de comunicação.
NE 2 – Dificuldade de levantamento de dados pela diretoria.	A 2.1 – Formação de uma equipe para levantamento dos dados. A 2.2 – Criação de um banco de dados.	Percebe-se que a etapa de levantamento de dados talvez seja a mais importante das etapas do ciclo de desenvolvimento de sistemas. Um resultado esperado na Utramig é montar uma estratégia forte em termos de Recursos Humanos, tempo de especificação, pois acreditamos que este é o fator primordial para o sucesso do projeto. Outro resultado é que com o levantamento de dados eficaz o estudo do conhecimento de especialistas leva a um processo sucessivo de aumento de maturidade e qualidade, e a reutilização de informação já disponível salva tempo e custo.

## 5. PLANO DE AÇÃO

### PAINEL 2.1

#### NE 1 – Dificuldade na formação da equipe

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos (meses)</b>	<b>Responsável</b>
A 1.1 – Treinamento da equipe.	1.1.1. Plano de ação para capacitação dos funcionários. 1.1.2. Testes de aptidão e habilidades.	Demandar do setor financeiro o orçamento.	3 a 5 meses	Diretor de Planejamento, gestão e finanças.
A1.2– Remanejamento de pessoal.	1.2.1. Realocar pessoal de acordo com habilidades e anseios. 1.2.2. Gestão de pessoas e plano de ação motivacional para desempenho.	Demandar do setor financeiro o orçamento.	3 a 5 meses	Diretor de Planejamento, gestão e finanças.

PAINEL 2.2

**NE 2 – Dificuldade de levantamento de dados pela diretoria**

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos</b>	<b>Responsável</b>
A 2.1 – Formação de uma equipe para levantamento dos dados.	<p>2.1.1. Organizar os setores analisando as pessoas.</p> <p>2.1.2. Confeção de relatórios analíticos para tomada de decisão.</p>	Demandar do setor financeiro o orçamento.	3 a 5 meses	Diretor de Planejamento, gestão e finanças.
A 2.2 – Criação de um banco de dados.	<p>2.2.1. Adquirir um software com um banco de dados para armazenamento das informações.</p> <p>2.2.2. Executar um planejamento estratégico para criação de Pops.</p>	Demandar do setor financeiro o orçamento.	3 a 5 meses	Diretor de Planejamento, gestão e finanças.

## 6. ANÁLISE DE ATORES

### PAINEL 3.1

#### Ação 1.1 Treinamento da equipe

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
Presidência	Autorização	Veto da Secretaria	Autorizando	Não autorizando	Mostrando importância na ação
Departamento de Planejamento, Gestão e Finanças.	Financeiro	Falta de orçamento	Liberando Financeiro	Não Liberando	Mostrando importância na ação
Gerente de Recursos Humanos	Montagem do treinamento	Falta de palestrante qualificado para formação	Conseguindo palestrante qualificado	Demorando no processo	Pedindo agilidade no processo
Servidor que será treinado	Participação no treinamento	Dificuldade no aprendizado	Dedicando ao aprendizado	Faltando ao treinamento	Mostrando importância na ação

PAINEL 3.2

**Ação 1.2- Remanejamento de pessoal**

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
Presidência	Autorização	Veto da Secretaria	Autorizando	Não autorizando	Mostrando importância na ação
Departamento de Planejamento, Gestão e Finanças.	Diretoria responsável	Falta de funcionário para remanejamento	Liberando	Não Liberando	Mostrando importância na ação
Gerente de Recursos Humanos	Responsável pela implementação da ação	Falta de funcionário para remanejamento	Conseguindo identificar perfis e realocar as pessoas de acordo com suas habilidades e perfis.	Gerando morosidade para a ação ou não analisando corretamente os perfis	Pedindo agilidade no processo e cuidado com as análises.
Servidor que será remanejado	Parte direta no processo	Resistência a mudança	Dedicando ao processo com motivação e interesse	Ocasionalmente ocasionando resistência e dificultando o remanejamento	Mostrando importância na ação

PAINEL 3.3

**Ação 2.1- Formação de uma equipe para levantamento dos dados.**

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
Presidência	Autorização	Veto da Secretaria	Autorizando	Não autorizando	Mostrando importância na ação
Departamento de Planejamento, Gestão e Finanças.	Diretoria responsável	Falta de mão de obra para executar a ação	Autorizando	Não Liberando	Mostrando importância na ação
Gerente de gestão	Responsável pela implementação da ação	Falta de pessoal para compor a equipe	Planejamento e execução para a ação	Gerando morosidade para a ação	Pedindo agilidade no processo e cuidado com o planejamento e execução
Servidor que participará da equipe	Parte direta no processo	Falta de habilidade necessária para a ação	Dedicando ao processo com motivação e interesse	Ocasionalmente resistindo e dificultando a formação da equipe	Mostrando importância na ação

PAINEL 3.4

**Ação 2.1 – Criação de um banco de dados**

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
Presidência	Autorização	Veto da Secretaria	Autorizando	Não autorizando	Mostrando importância na ação
Departamento de Planejamento, Gestão e Finanças.	Financeiro	Falta de Orçamento	Liberando Financeiro	Não Liberando	Mostrando importância na ação
Gerente Informática	Informações para alimentar o sistema	Não tabular as informações	Agilizando o processo	Demorando no processo	Atenção as informações
Empresa do Software	O programa que será utilizado	Depende das informações repassadas	Construindo um programa adequado as necessidades	Construindo um programa que não atenda	Passar exatamente a demanda necessária

## 7. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

### PAINEL 4

<b>Perguntas orientadoras:</b>	<b>Análise da equipe</b>
As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Os efeitos indesejáveis que as ações podem causar são principalmente no âmbito interno da instituição, ou seja, no ambiente organizacional, podendo gerar desconforto e estímulo negativo, quanto às mudanças, por parte da equipe. (A maioria das pessoas tem dificuldades em relação a mudanças.)
Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Toda ação implementada em um órgão público é necessário primeiramente de um parecer jurídico para sua continuidade e isso já gera uma dependência desse setor para continuidade da implementação. Além disso, dependemos de mão de obra especializada para fomentar os procedimentos e tecnicamente causaria problemas. Em relação às questões políticas, toda e qualquer ação é fundamental que passe pelo crivo da secretaria que está subordinada e é necessário o alinhamento com os superiores que geralmente são dotados de interesses políticos.
Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Como principal ponto fraco do projeto, vemos a questão orçamentária e financeira, e para tentar minimizar o problema, por mais que não temos governabilidade, devemos alinhar com o setor financeiro para haver um

	planejamento orçamentário/financeiro para implementação destas ações.
Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Havendo um planejamento junto ao setor financeiro e estando na previsão orçamentária é possível sim.
De forma geral a equipe avalia ao final que o Plano de Ação é viável e pode efetivamente solucionar o problema escolhido?	Com certeza não resolveria totalmente o problema, mas seria muito positivo para melhoria dos processos e da gestão de pessoas na instituição. Sabemos da dificuldade de formação de uma equipe, mas com a implementação de algumas ações, poderíamos melhorar bastante e minimizar esses problemas.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UTRAMIG (Fundação de Educação do Trabalho de Minas Gerais) desempenha uma função essencial na formação da sociedade, tendo em vista, ter por finalidade promover educação para o trabalho em qualquer parte do território nacional. Oferece ensino presencial e a distância nos níveis qualificação profissional, técnica, superior especial de professores, formação tecnológica e especialização. As discussões conjuntas das Diretrizes Governamentais do Planejamento visam propor diretrizes que orientem a organização para resultados e, conseqüentemente, impactam diretamente no desenvolvimento tecnológico, social e econômico de Minas Gerais. (FUNDAÇÃO DE EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO, 2.015)

O tema do trabalho de conclusão de curso, Dificuldade de implementação de uma nova gestão na UTRAMIG, nos despertou interesse em estudá-lo, pelo fato da Instituição, que presta um relevante serviço à sociedade, ter permanecido durante tanto tempo esquecida pelo Governo Estadual e também, por termos em nosso grupo um integrante da nova Diretoria da Fundação.

Dessa forma, decidimos aprofundar nas dificuldades enfrentadas pela nova diretoria da instituição e que se correlacionam diretamente com os temas abordados no decorrer deste curso.

Convém ressaltar que, infelizmente, durante um longo período a Instituição ficou esquecida pelo Governo do Estado, o que não poderia ter ocorrido, haja vista, o importante papel que desempenha.

Assim, em decorrência da mudança de Governo no Estado de Minas Gerais, após um longo domínio da direita, adquirimos uma herança, que torna premente a transformação de todo um processo de gestão.

Existem dificuldades ocasionadas devido a décadas de Governo neoliberal no Estado de Minas Gerais, cujas características encontram-se entre os funcionários da UTRAMIG, que não possuem uma visão social e eficiente.

Nota-se claramente uma metodologia de trabalho remanescente nos servidores da instituição que valorizam os princípios neoliberais e não há também, uma visão social,

que é uma recomendação da nova gestão. Ademais, soma-se ao uso de ferramentas tradicionais da administração pública, o enfrentamento de um problema crônico com a gestão de pessoas, que ainda na sua grande maioria dificultam a tomada de decisão, gerando morosidade nos processos, passando informações faltantes ou até articulando contra a nova equipe de trabalho. Torna-se claro que o problema é muito mais amplo que isto, é necessário um estudo mais elaborado para diagnosticar, equacionar e correlacionar com as políticas públicas mais adequadas ao cenário atual, objetivando direcionar essa nova diretoria, na melhor execução das suas atividades, podendo fazer uma leitura mais correta da situação, permitindo uma utilização de novas ferramentas e novas metodologias.

Um dos desafios da UTRAMIG é expandir suas atividades visando contribuir para a formação profissional e para a inclusão social, principalmente das pessoas com deficiência e mais pobres, pois, a maioria dos estudantes que se formam no ensino médio sai da escola sem qualificação para o mercado de trabalho.

Um dos compromissos da nova gestão é a ampliação de parcerias para a realização de cursos, inclusive com prefeituras, sindicatos e centrais sindicais para avaliar a oferta de cursos profissionalizantes.

No Governo anterior não existia qualquer convênio com as prefeituras. A proposta da UTRAMIG é regionalizar a atuação da instituição e atingir a meta de estabelecer parcerias com os municípios para a realização de cursos técnicos, seguindo as diretrizes da atual gestão de governo, que vem valorizando a integração, a parceria e a regionalização, na busca do desenvolvimento socioeconômico.

As execuções das ações propostas no desenvolvimento deste trabalho são extremamente relevantes para o bom funcionamento da Instituição e automaticamente irão gerar maior eficiência e eficácia nos processos da Utramig, proporcionando uma melhor gestão estratégica das políticas públicas, para melhor atender a sociedade e as expectativas da população.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI, Paula Arcoverde. Análise de Políticas Públicas: o estudo do Estado em ação. Salvador: Eduneb, 2012.

COSTA, Greiner; DAGNINO, Renato. Gestão estratégica em políticas públicas. Campinas: Editora Átomo & Alínea, 2013. 2ª edição revista e ampliada. Cap. 6 - págs. 155-179.

DAGNINO, Renato; CAVALCANTI, Paula Arcoverde. O círculo vicioso da Gestão Pública brasileira, outubro, 2013.

DAGNINO, Renato. Curso de Gestão Estratégica Pública. Unicamp, Campinas, 2009.

DAGNINO, Renato. Capacitação De Gestores Públicos: Uma Aproximação ao Problema Sob a Ótica da Administração Política. Publicado em Revista Brasileira de Administração Política. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Vol. 6, 1 de abril de 2013. (17 págs.).

FUNDAÇÃO DE EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO DE MINAS GERAIS. Institucional. Objetivo operacional. Disponível em: <[http://www.utramig.mg.gov.br/objetivo\\_operacional.php](http://www.utramig.mg.gov.br/objetivo_operacional.php)>. Acesso em: 12 nov.2015.

**ANEXOS (DOCUMENTOS ESPECIALMENTE TRATADOS PELA EQUIPE).**



## EDUCAÇÃO É O NOSSO FORTE.

Vinculada à **Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social**, a UTRAMIG atua nos diversos níveis de ensino voltados para o mercado, promovendo qualificação, inserção e inclusão social.

Com sede em Belo Horizonte e unidades em Nova Lima e Uberlândia, a **Fundação de Educação para o Trabalho** tem em seu portfólio cursos de nível técnico, pós-técnico, qualificação, extensão, pós-graduação e ensino a distância.

Nossa proposta é atender os **17 Territórios de Desenvolvimento**.

# # UMA NOVA ATITUDE

MINAS GERAIS  
GOVERNO DE TODOS

UÍRAMIG  
50  
ANOS

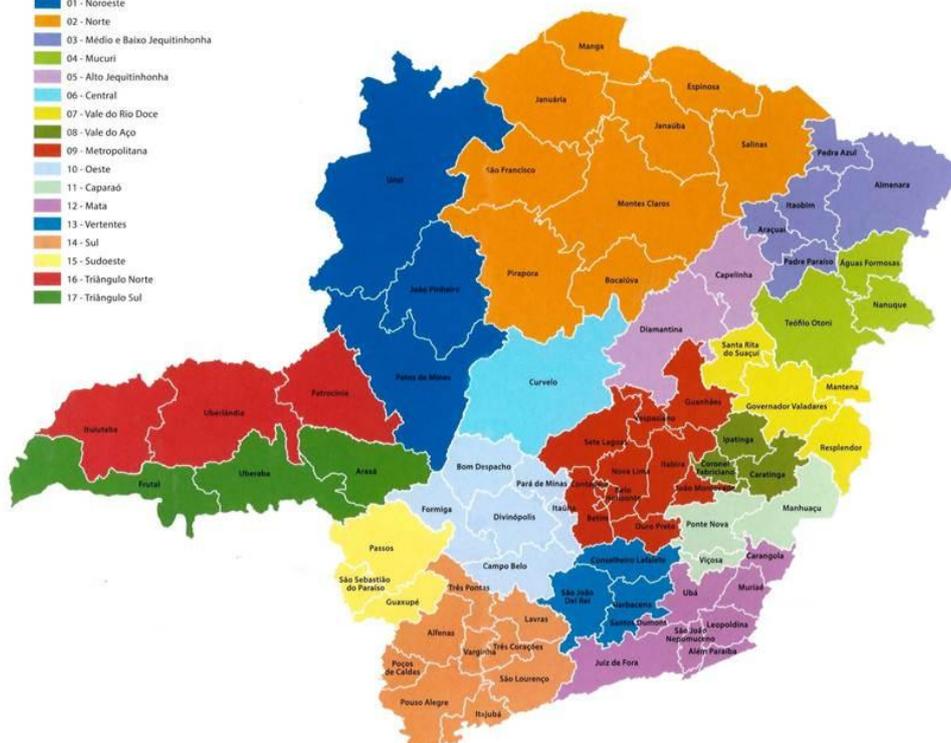
## PMDI

PLANO MINEIRO DESENVOLVIMENTO INTEGRADO



### Legenda

- Microterritórios
- Territórios de Desenvolvimento
- 01 - Noroeste
- 02 - Norte
- 03 - Médio e Baixo Jequitinhonha
- 04 - Mucuri
- 05 - Alto Jequitinhonha
- 06 - Central
- 07 - Vale do Rio Doce
- 08 - Vale do Aço
- 09 - Metropolitana
- 10 - Oeste
- 11 - Caparaó
- 12 - Mata
- 13 - Vertentes
- 14 - Sul
- 15 - Sudoeste
- 16 - Triângulo Norte
- 17 - Triângulo Sul



## GESTORES



Bacharel em Direito, com especialização em Direito Público e Direitos Difusos e Coletivos, jornalista e repórter fotográfica, com várias exposições no Brasil e no exterior, em que retrata o cotidiano e a realidade da vida do brasileiro.

Em 2010, Liza Prado, vereadora mais votada da história política de Uberlândia, foi eleita deputada estadual. Tornava-se, assim, a primeira parlamentar daquele município do Triângulo Mineiro a conquistar uma vaga na ALMG.

Em 2013, filiou-se ao recém-fundado PROS, atendendo aos anseios de seu eleitorado na defesa da redução de impostos e de tarifas públicas.

Liza iniciou sua vida política nos movimentos estudantis e eclesiais. Foi sócia fundadora do SOS Ação Família, entidade que combate a violência contra a mulher. Vereadora em Uberlândia por quatro mandatos, de 2005 a 2008 esteve à frente da Superintendência do PROCON de Uberlândia, quando implementou o projeto Educação para o Consumo e a tradução e edição do Código de Defesa do Consumidor no sistema *braille*.

Na Assembleia Legislativa de Minas, a parlamentar se destacou na defesa das pessoas com deficiência, dos idosos e dos consumidores. Foi Presidenta da Comissão de Defesa Dos Direitos da Pessoa com Deficiência; Efetiva da Comissão de Defesa do Consumidor e Contribuinte; autora do Projeto de Lei que cria a Região Metropolitana do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba e autora da Lei que criou a Comissão da Verdade em Minas Gerais, entre dezenas de outros projetos.

## GESTORES



Lindomar Gomes

Diretoria de Ensino  
e Pesquisa

Professor, advogado graduado pela PUC Minas, pós-graduado em Direito Administrativo, Direito Constitucional e Direito Tributário, Lindomar Gomes é o 2º suplente de deputado federal. Começou sua carreira política como presidente do Diretório Central dos Estudantes da PUC de Contagem. Especialista em Gestão em Políticas Públicas, é mestrando em Estado e Políticas Públicas.



Vera Victor

Diretoria de Qualificação  
e Extensão

Graduada em Psicologia pelo Instituto Unificado Paulista. Realizou os créditos do mestrado em Educação na área de Ciências Sociais aplicadas à Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais obtendo o título de especialização *lato sensu*.

Professora concursada da Universidade Católica de Minas Gerais onde ocupou o cargo de Pró-reitora de Extensão. Experiência em desenvolvimento de projetos de extensão. Psicologia Comunitária e Gestão Pública.

Foi Secretária Municipal de Desenvolvimento Social de Belo Horizonte onde desenvolveu projetos e realizações na área da Infância e Adolescência e a consolidação da Lei Orgânica de Assistência Social do município, atuação em diferentes projetos de extensão e pesquisa, bem como em elaboração, coordenação, análise, execução e avaliação de projetos sociais.

Desenvolveu atividades de assessoria e consultoria na área de projetos sociais. Consultora da Presidência da Caixa Econômica Federal onde atuou na integração dos projetos sociais do Governo Federal.

## GESTORES



Tatiane Soares  
de Paula

Diretoria de Educação  
a Distância

Graduada em Ciências pela Universidade de Caratinga, especialista em Química Orgânica pela Universidade de Lavras e em Supervisão, Orientação e Inspeção Escolar pela Universidade Federal de Joinville.

Servidora com mais de 20 anos no Estado, com participação em diversos projetos de ensino.



Francisco José  
da Fonseca

Diretoria de Planejamento,  
Gestão e Finanças

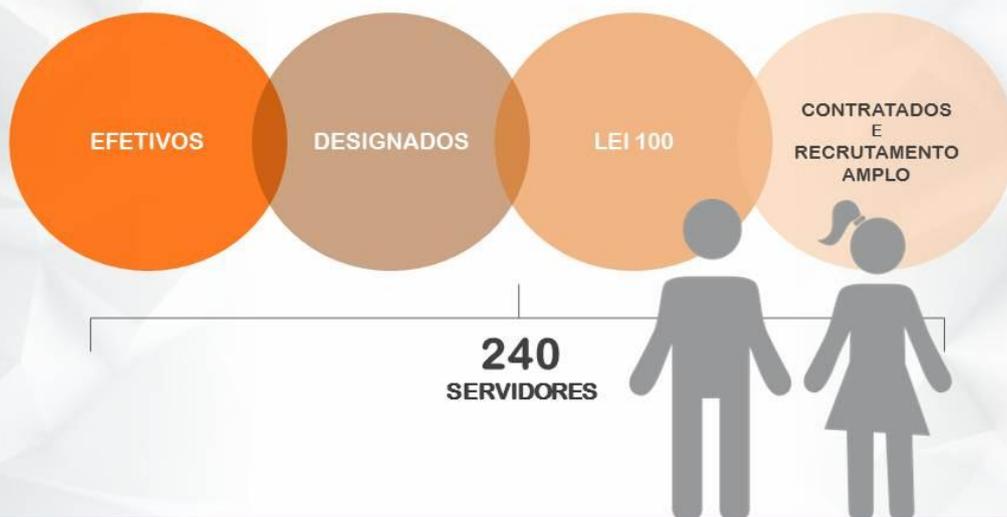
Graduado em Ciências Contábeis pela FACE/UFMG e pós-graduado em Administração Financeira pela UNA. Com larga experiência nas áreas financeira, administrativa, contábil e de recursos humanos.

Foi secretário municipal adjunto de Fazenda da prefeitura de Belo Horizonte, onde ocupou o cargo de diretor financeiro. Comandou ainda a Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento da Prefeitura de Rio Acima e a Secretaria de Fazenda da Prefeitura de Contagem, além de ter atuado em várias empresas do setor privado.

## UNIDADES



## SERVIDORES PÚBLICOS



### INFRAESTRUTURA

#### QUAL A SITUAÇÃO ENCONTRADA?

- **Internet e rede administrativa**

Na UTRAMIG de Belo Horizonte, os servidores e alunos convivem com o baixo desempenho da rede de informática. A queda deste serviço essencial às atividades administrativas e acadêmicas faz parte da rotina diária.

- **Ensino a Distância**

A UTRAMIG possui uma dezena de cursos on-line, mas, estes estão indisponíveis porque o servidor de Internet destinado ao EAD foi subdimensionado.

#### O QUE ESTÁ SENDO FEITO?

Contratação dos serviços de rede e hospedagem junto à PRODEMGE.

### PROCESSOS

#### QUAL A SITUAÇÃO ENCONTRADA?

Encontramos uma instituição prestes a completar 50 anos com processos de gerenciamento ultrapassados e sem padronização.

A fragilidade nos processos de gestão escolar pode ser percebida pela ausência de fluxos padronizados e uso de controles paralelos, mesmo quando há sistema informatizado.

#### O QUE ESTÁ SENDO FEITO?

Mapeamento e padronização dos processos críticos e treinamento das equipes.

### DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

#### QUAL A SITUAÇÃO ENCONTRADA?

O quadro de pessoal possui talentos. Entretanto, foi diagnosticado que o nível geral de habilidades e competências está abaixo das expectativas e necessidades.

#### O QUE ESTÁ SENDO FEITO?

- Programa de capacitação que atenda todos os servidores (lideranças e liderados).
- Prioridades: gestão escolar e atendimento.

### CURSOS TÉCNICOS

#### QUAL A SITUAÇÃO ENCONTRADA?

Demora em iniciar o estágio supervisionado do curso Enfermagem.

- O processo era insustentável financeiramente porque exigia o acompanhamento de supervisores mantidos pela UTRAMIG (custo).
- O modelo criava fila de espera e atrasos na formatura. Por consequência, gerava insatisfação nos alunos.

#### O QUE ESTÁ SENDO FEITO?

- Negociando convênios de estágio com a Prefeitura de Ribeirão das Neves, Hospital da Baleia, Laboratórios Rojan, Hospital Materdei, Hospital Vila da Serra e Hospital São Francisco.
- Reestruturação do Setor de Estágios.

### QUAL A SITUAÇÃO ENCONTRADA?

Unidade implantada na região periférica da cidade, local pouco estratégico para captação de alunos. O aluguel do imóvel, no valor de 26 mil reais por mês, também foi considerado exorbitante.

O alto custo operacional e o baixo faturamento indicam um cenário de desequilíbrio financeiro.

### O QUE ESTÁ SENDO FEITO?

- Novo local de funcionamento (região central, fácil acesso, segurança, linhas de ônibus, etc.).
- Aluguel do novo imóvel: 10 mil reais (redução de 62%).
- Implantação de novos cursos.
- Melhor promoção dos serviços.
- Parceria com o Ministério Público Federal para montar um novo laboratório.



**ENSINO E  
PESQUISA**

## CURSOS TÉCNICOS



Análises Clínicas



Eletrônica



Enfermagem



Informática



Segurança do Trabalho



Telecomunicações



Meio Ambiente



Recursos Humanos

### PÓS-TÉCNICO



Especialização Técnica em Instrumentação Cirúrgica



## MATRÍCULAS / PRONATEC 2015



### BELO HORIZONTE

Sisutec (208)  
Pronatec (790)

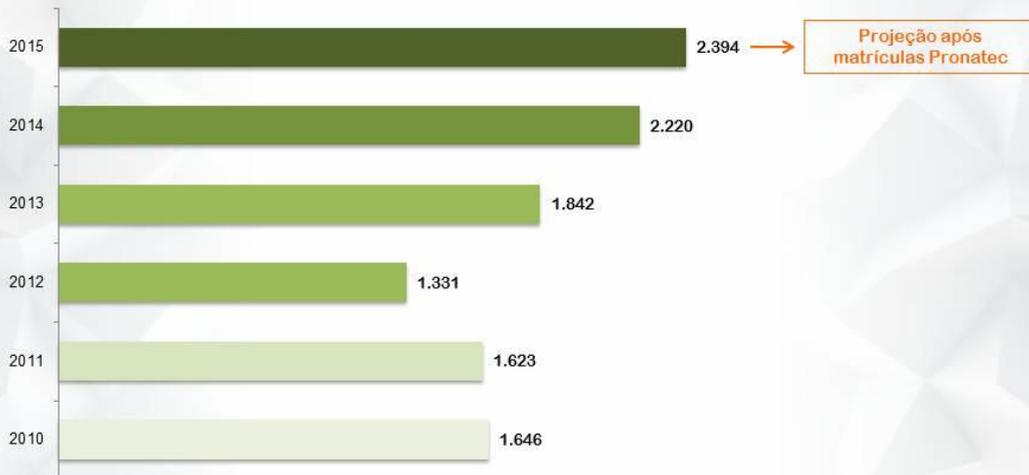
NOVA LIMA  
Pronatec (90)

UBERLÂNDIA  
Pronatec (260)

■ Subsequente  
■ Concomitante

## CURSOS TÉCNICOS

Evolução - Matrícula Bruta - Cursos Técnicos



## CURSOS TÉCNICOS

### ALUNOS POR UNIDADES

\*Projeção 2015



### ALUNOS POR TIPO DE ARRECADAÇÃO



**66%**  
Bolsistas