

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

RAQUEL NOGUEIRA RAFAEL

**O FLUXO DE PROCESSOS NA DIRETORIA DE PESSOAL DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE MONTE CARMELO, MINAS
GERAIS: UM ESTUDO DE CASO PARA OTIMIZAÇÃO DAS ROTINAS DE
TRABALHO**

JUIZ DE FORA

2018

RAQUEL NOGUEIRA RAFAEL

**O FLUXO DE PROCESSOS NA DIRETORIA DE PESSOAL DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE MONTE CARMELO, MINAS
GERAIS: UM ESTUDO DE CASO PARA OTIMIZAÇÃO DAS ROTINAS DE
TRABALHO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

JUIZ DE FORA

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Rafael, Raquel Nogueira.

O fluxo de processos na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo, Minas Gerais: um estudo de caso para otimização das rotinas de trabalho / Raquel Nogueira Rafael. -- 2018.

158 f.

Orientador: Marcos Tanure Sanabio

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2018.

1. Fluxo de processo. 2. Rotinas de trabalho. 3. Clima Organizacional. 4. Análise Administrativa. 5. Gestão Pública. I. Sanabio, Marcos Tanure, orient. II. Título.

RAQUEL NOGUEIRA RAFAEL

**O FLUXO DE PROCESSOS NA DIRETORIA DE PESSOAL DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE MONTE CARMELO, MINAS
GERAIS: UM ESTUDO DE CASO PARA OTIMIZAÇÃO DAS ROTINAS DE
TRABALHO**

Aprovada em: 26/11/ 2018

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio
Orientador-Presidente

Prof^a. Dra. Carolina Alves Magaldi

Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Júnior

Dedico este trabalho a todos os servidores que atuam nas atividades administrativas da SEE/MG, que trabalham com dedicação e afinco para que escolas estaduais tenham estrutura e condições cumprir a sua missão de educar, contribuindo com o processo de ensino-aprendizagem.

AGRADECIMENTOS

Nada se conquista sozinho, a vida é uma troca. Muitas pessoas caminharam comigo nestes dois anos e meio, apoiando-me, ajudando-me e fortalecendo-me. Sou grata ao que a vida me tem proporcionado e gostaria de expressar esta gratidão.

Obrigada à Secretaria de Educação de Minas Gérias, que promove este curso junto aos seus servidores, valorizando-nos profissionalmente e contribuindo para nossa formação.

À Universidade Federal Juiz de Fora, ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) e aos docentes pelo conhecimento oferecido e pelos espaços democráticos de debate e de reflexão; às servidoras da secretaria do CAEd ,pela dedicação e pela presteza.

Ao professor Marcos Tanure, meu orientador, por confiar em meu trabalho ao assumir a orientação e por todo o conhecimento transferido, pelo apoio e pela paciência.

Ao Leonardo Vilardi, Agente de Suporte Acadêmico, que me acompanhou com paciência e zelo, com dedicação e respeito.

À Priscila Campos Cunha, Agente de Suporte Acadêmico, por me auxiliar no início deste trabalho.

Aos colegas queridos da Turma de 2016, tantas coisas boas compartilhamos em nossos períodos presenciais; agradeço, especialmente, à Juliana Ferreira, Fabiane Bicalho e Aline Rodrigues, pela amizade, pelo acolhimento e por todos os bons momentos que vivemos juntas em Juiz de Fora, momentos que não serão esquecidos e amigas que levarei por toda a vida.

À Superintendência Regional de Ensino e à Diretoria de Pessoal, pelo apoio e por disponibilizar seus arquivos para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas servidores que atuam na DIPE, por nossa convivência diária e, ainda, por colaborarem na pesquisa, concordarem em conceder as entrevistas que foram dados fundamentais no desenvolvimento deste trabalho. Agradeço, especialmente, às colegas Elisangela e Adriana, pela amizade e pelas palavras de incentivo e de fortalecimento em momentos difíceis. À Termísia, que mesmo antes de assumir a Diretoria de Pessoal, ainda quando era Diretora DIRE, incentivou-me e viabilizou minhas pesquisas e estudos.

À Juliana Nunes, inspetora escolar e amiga, pela troca de experiências, pelas conversas e pelas reflexões que fizemos.

À Renata, prima e amiga, pela companhia e incentivo na viagem de defesa; e à Socorro, Eustáquio, Aninha e Frederico pela amizade e hospitalidade.

Aos familiares e amigos que estiveram comigo neste período de aprendizado.

À minha mãe, Alexandrina, que também foi servidora da Educação por 35 anos e com ela aprendi a valorizar esta carreira. Agradeço por ter-me dado estrutura para que eu pudesse estudar e viajar para os períodos presenciais, cuidando dos meus filhos e não me deixando desistir naqueles momentos mais difíceis. Minha mãe é parte importante desta minha conquista, pois sempre me deu suporte e condições de estudar com esperança em dias melhores.

Aos meus filhos,, Alexandre e Francisco, que, com amor, entenderam as minhas ausências, a minha falta de tempo e às vezes meus aborrecimentos. São meu norte e meu refúgio e por eles sigo lutando por uma vida digna e por uma Educação pública de qualidade.

Por fim, agradeço a Deus, pelo dom da vida, pelas bênçãos que tenho recebido nesta minha trajetória terrena, Senhor eu confio em Vós com amor e alegria.

Muito obrigada!

“O saber a gente aprende com os mestres e os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes”.

Cora Coralina

RESUMO

A presente dissertação foi produzida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Esta pesquisa tem o intuito de responder à seguinte pergunta norteadora: quais estratégias poderão ser adotadas para aperfeiçoar o fluxo dos processos na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo? O objetivo geral é pesquisar como se dá o fluxo de processos na Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo, descrevendo as rotinas de trabalho, analisando os dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa e ao final propor um plano de ação que apresente soluções administrativas que possam ser utilizadas pelos servidores, no contexto administrativo em que a DIPE está inserida e com o objetivo aprimorar o fluxo dos processos, evitar desvios e retrabalhos, prezar pela qualidade dos serviços prestados pelo órgão público e observar os princípios da Administração Pública. A pesquisa foi construída por meio do Estudo de Caso com caráter de análise qualitativa; como instrumentos de pesquisa, foram utilizados roteiros de entrevistas semiestruturadas, que foram aplicados aos servidores que atuam na Diretoria de Pessoal. Ao realizar a pesquisa de campo, verificamos que os processos pesquisados possuíam, em seus fluxos, fases complexas e pontos que ocasionavam desvios nos fluxos e retrabalho. Além disso, verificamos que fatores como o clima organizacional, a estrutura administrativa e políticas de gestão também contribuíram para o desenho dos processos e das rotinas de trabalho na Diretoria de Pessoal. Após essa análise administrativa, foi elaborado um Plano de Ação Estratégica - PAE contendo vinte ações. Essas ações estão divididas em dois blocos distintos, ambos voltados para os fluxos pesquisados na Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo, mas com propósitos diferentes: um bloco é composto de ações específicas para gestão da DIPE, relacionadas ao clima organizacional, ao planejamento e à gestão do conhecimento e o segundo bloco é constituído por ações pontuais em cada um dos fluxos pesquisados que sugerem uma reorganização nas tarefas e providências administrativas, para evitar os desvios de fluxo e o retrabalho.

Palavras-chave: Fluxo de processo; Rotinas de trabalho; Clima Organizacional; Análise Administrativa; Gestão Pública.

ABSTRACT

This dissertation was produced in the scope of the Master of Professional Studies in Educational Management and Evaluation (PPGP) of the Public Politics Center and Educational Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The research aims to answer the following guiding question: what strategies can be adopted to improve the flow of processes in the Staff Directory of the Regional Superintendence of Monte Carmelo? The general goal is to research how happens the flow of processes in the Staff Directory of the SRE of Monte Carmelo, describing work routines, analyzing the collected data through the research tools, and finally proposing an action plan showing administrative solutions, which will be able to be used for the servers, within the administrative context in which the DIPE is inserted, and aiming to improve the flow of processes, avoiding deviations and reworks, priming for the quality of the provided services by the public agency, observing the principles of the public administration. This research was built through a case study with feature of qualitative analysis, and then as research instruments were used semi-structured interview scripts which were applied to the servers who act in the Staff Directory. When realizing the field study, we verified that the researched processes owned in its flow complex phrases and points which caused deviations in the flow and reworking. Besides that, we verified that factors as the organizational climate, the administrative structure and the management policies also contributed to the drawing of the processes and in the work routines at the Staff Directory. After this administrative review was elaborated a Strategic Action Plan (PAE) containing twenty actions. These actions are divided in two distinct blocks, both geared towards to the researched flows in the Staff Directory of the SRE of Monte Carmelo. Although, with distinct purposes, one block is composed of specific actions to the DIPE management related to the organizational climate, planning the knowledge management and the second block are one-off actions in each of the researched flows which suggest a reorganization of the tasks and administrative measures aiming avoid the flow deviations and the reworking.

Keywords: Process flow; Work routines; Organizational climate; Administrative analysis; Public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Localização do Município de Monte Carmelo no Estado de Minas Gerais	31
Figura 2: Organograma da S.R.E. de Monte Carmelo	31
Figura 3: Municípios que compõem a S.R.E. de Monte Carmelo.....	32
Figura 4: Configuração de uma Diretoria de Pessoal conforme o disposto no Decreto 45.849/2011.	36
Figura 5: Organograma da DIPE de Monte Carmelo	37
Figura 6: Fluxo – Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição.....	77
Figura 7: Fluxo – Requerimento de Aposentadoria Voluntária	85
Figura 8: Fluxo – Processo de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas	90
Figura 9: Fluxo – Publicações no Diário Oficial de Minas Gerais.....	97
Figura 10: Fluxo Guia de Ocorrência	100
Figura 11: Fluxo – Quadro Informativo.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Superintendências Regionais de Ensino – S.R.E.da Secretária de Educação do Governo do Estado de Minas Gerais por Polos Regionais.....	28
Quadro 2: Estrutura administrativa das S.R.E. por porte.....	29
Quadro 3: Competências da Diretoria de Pessoal da S.R.E. de Monte Carmelo..	37
Quadro 4: Atribuições Legais dos Cargos Técnico da Educação e Analista Educacional.....	40
Quadro 5: Documentos recebidos pela DIPE.....	42
Quadro 6: Sistemas de Informações Gerenciais da Diretoria de Pessoal.....	43
Quadro 7: Instrumentos de Pesquisa.....	69
Quadro 8: Sistematização das Análises dos Dados Coletados nas entrevistas....	107
Quadro 9: Consolidado das ações apresentadas no PAE.....	110
Quadro 10: Ação estratégica visando melhorias no clima organizacional, entrosamento da equipe de trabalho, planejamento e rotina de reuniões.....	113
Quadro 11: Ação estratégica 1 para o arquivo da DIPE.....	114
Quadro 12: Ação estratégica 2 para o arquivo da DIPE.....	115
Quadro 13: Ação estratégica para Gestão do Conhecimento e Informações.....	116
Quadro 14: Ação estratégica para Ausência de um nível administrativo.....	117
Quadro 15: Ação estratégica 1 de Capacitação e Treinamento.....	119
Quadro 16: Ação estratégica 2 de Capacitação e Treinamento.....	120
Quadro 17: Ação estratégica Guia de Remessa.....	121
Quadro 18: Ação estratégica 1 para Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição.....	123
Quadro 19: Ação estratégica 2 para Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição.....	123
Quadro 20: Ação estratégica 1 para Requerimento de Aposentadoria Voluntária.....	125
Quadro 21: Ação estratégica 2 para Requerimento de Aposentadoria Voluntária.....	125
Quadro 22: Ação estratégica 1 para Processo de Acúmulo de Cargos e Funções	128
Quadro 23: Ação estratégica 2 para Processo de Acúmulo de Cargos e Funções	128
Quadro 24: Ação estratégica para Publicações no Diário Oficial.....	130
Quadro 25: Ação estratégica 1 para Guia de Ocorrência.....	132

Quadro 26: Ação estratégica 2 para Guia de Ocorrência.	132
Quadro 27: Ação estratégica 3 para Guia de Ocorrência.....	132
Quadro 28: Ação estratégica 1 para Quadro Informativo.....	134
Quadro 29: Ação estratégica 2 para Quadro Informativo.....	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As Escolas Estaduais da jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo	33
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E DE SIGLAS

ACFWEB	Acúmulo de Cargos e Funções Públicas
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
ATB	Assistentes Técnicos da Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CESEC	Centro Estadual de Educação Continuada
DAFI	Diretoria Administrativa Financeira
DCAR	Diretoria de Comunicação e Arquivo
DCCTA	Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IA	Informativo de Alteração
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
MASP	Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal
PAE	Plano de Ação Estratégica
PGDI	Plano De Gestão de Desempenho Individual
PPGP	Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação
QI	Quadro Informativo.
RH	Recursos Humanos
RPI	Relatório de Frequência do seu Quadro de Pessoal
SEE	Secretaria Estadual de Educação
SEGOV	Secretaria de Governo
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SIAUT	Sistema de Autorização
SICOBET	Sistema Integrado para Cálculo de Concessão de Benefícios e Taxação
SICOL	Sistema de Colegiado Escolar
SIGECOP	Sistema de Gestão de Concursos Públicos
SIGED	Sistema de Informação e Gestão Eletrônica de Documentos
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar

SIMPAP	Sistema de Monitoramento de Processos de Aposentadorias
SISAD	Sistema de Controle e Informações sobre Avaliação de Desempenho
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
Sistema de FIPAS	Folha de Instrução de Processo de Aposentadoria
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SYSADP	Sistema de Administração de Pessoal
SYSAFP	Sistema de Cadastro de Solicitação de Férias Prêmio
TIC's	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	18
1 O CASO DE GESTÃO: A DIRETORIA DE PESSOAL DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE MONTE CARMELO: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO.....	25
1.1 A Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo na estrutura da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais.....	25
1.2 A Diretoria de Pessoal na Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo.....	34
1.2.1 Organização e Atribuições.....	35
1.3 O fluxo de processos na Diretoria de Pessoal.....	41
2 ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSOS DA DIRETORIA DE PESSOAL DA S.R.E. DE MONTE CARMELO.....	52
2.1 Referencial Teórico da Pesquisa: O Fluxo de Processos de acordo com a literatura científica.....	53
2.1.1 A Cultura Organizacional.....	53
2.1.2 A Estrutura Organizacional.....	55
2.1.3 A importância da análise administrativa.....	56
2.1.4 A gestão do conhecimento.....	59
2.1.5 A elaboração dos fluxogramas.....	61
2.2 Metodologia de Pesquisa.....	63
2.3 Análise das entrevistas com os servidores da DIPE e os Fluxogramas.....	66
2.3.1 Os pontos comuns a todos os fluxos que foram pesquisados nas entrevistas com os servidores – A Diretoria de Pessoal sob o olhar dos entrevistados.....	65
2.3.1.1 Clima Organizacional.....	65
2.3.1.2 Capacitação e Treinamento.....	66
2.3.1.3 Estrutura Organizacional.....	67
2.3.1.4 Arquivamento de Documentos.....	68
2.3.1.5 Planejamento e rotina de reuniões.....	68
2.3.1.6 Formulários.....	69
2.3.1.7 Gestão de conhecimento e informações.....	70
2.3.2 A elaboração dos fluxogramas.....	71

2.3.2.1	Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição.....	73
2.3.2.2	Requerimento de Aposentadoria Voluntária.....	77
2.3.2.3	Processo de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas.....	81
2.3.2.4	Publicações no Diário Oficial.....	88
2.3.2.5	Guia de Ocorrência.....	95
2.3.2.6	Quadro Informativo.....	102
3	PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA PARA O FLUXO DE PROCESSOS NA DIRETORIA DE PESSOAL DA S.R.E. DE MONTE CARMELO.....	107
3.1	Aspectos de gestão que inferem no fluxo de processos.....	108
3.1.1	Estratégias referentes à Gestão da Diretoria de Pessoal.....	110
3.1.1.1	Gestão de equipe de trabalho, planejamento rotina de reuniões e aprimoramento do clima organizacional.....	111
3.1.1.2	Gestão do Arquivo da Diretoria de Pessoal.....	113
3.1.1.3	Gestão de Conhecimento e Informações.....	115
3.1.1.4	A ausência de um nível administrativo.....	116
3.1.2	Capacitação e Treinamento.....	118
3.1.3	Formulários – Guia de remessa.....	120
3.2	Estratégias para a melhoria nos fluxos dos processos pesquisados.....	121
3.2.1	Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição.....	122
3.2.2	Requerimento de Aposentadoria Voluntária.....	123
3.2.3	Processo de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas.....	126
3.2.4	Publicações no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais.....	129
3.2.5	Guia de Ocorrência.....	130
3.2.6	Quadro Informativo (QI)	133
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
	REFERÊNCIAS.....	134
	APÊNDICES.....	143
	Apêndice 1 Superintendências Regionais de Ensino – S.R.E. com municípios de jurisdição.....	143
	Apêndice 2 Roteiro de entrevista semiestruturada aplicada ao servidor da DIPE-S.R.E. Monte Carmelo, responsável pelo requerimento de averbação de tempo de contribuição.....	144

Apêndice 3 Roteiro de entrevista semiestruturada aplicada ao servidor da DIPE-S.R.E. Monte Carmelo, responsável pelo requerimento de aposentadoria voluntária.....	146
Apêndice 4 Roteiro de entrevista semiestruturada aplicada ao servidor da DIPE-S.R.E. Monte Carmelo, responsável pelos processos de acúmulo de cargos e funções públicas.....	148
Apêndice 5 Roteiro de entrevista semiestruturada aplicada aos servidores da DIPE-S.R.E. Monte Carmelo, responsáveis pelas publicações no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais e SYSADP (emissão de quadros informativos.....	150
Apêndice 6 Roteiro de entrevista semiestruturada aplicada ao servidor da DIPE-S.R.E. Monte Carmelo, responsável pela inserção no sistema de guias de ocorrência e quadros informativos.....	152
Apêndice 7 Modelo de Guia de Remessa.....	156
Apêndice 8 Modelo de crivo para instrução de requerimento de averbação de tempo de contribuição.....	157
Apêndice 9 Modelo de roteiro para análise de afastamento preliminar à aposentadoria.....	158

INTRODUÇÃO

A gestão pública pode ser descrita a partir de quatro modelos e cada um desses modelos possui finalidades diferentes, conforme o contexto histórico, político e econômico em que está inserido. Oliveira (2009) refere-se a esses quatro modelos como paradigmas da Administração Pública: patrimonial, burocrático, gerencial e societal. No modelo de gestão patrimonial, há uma dominação entre o governante e o governado, em que o poder é preservado por meio de cessão de bens e cargos públicos, em um movimento de “troca de favores” e, na organização administrativa, há confusão entre o público e o privado com pouca abertura à participação social e ênfase em uma gestão personalista.

Em contraponto ao modelo patrimonialista, o modelo burocrático de Administração Pública restringe a pessoalidade nas relações de poder e é pautado em uma dominação racional-legal, na qual os atos estatais não dependem exclusivamente da vontade dos governantes e são prescrições legais. A administração burocrática é definida por regras e delimita a autonomia do governante, sua organização é hierarquizada e estruturada com separação entre o público e o privado, todavia a burocracia enfatiza os meios em prejuízo dos resultados. A partir dos anos 1980, o modelo de gestão pública gerencial mudou o padrão de intervenção estatal e os governos procuraram reduzir as suas atribuições, pois estavam com menos recursos financeiros. Esse novo modelo de gestão, ao contrário do modelo burocrático, tem seu foco nos fins e não nos meios, com ênfase na eficiência administrativa. Esse modelo inseriu na Administração Pública princípios da gestão empresarial e adaptou as recomendações gerencialistas para o setor público. Conforme Oliveira (2009), o modelo gerencial não é um tipo de gestão que promove a participação social, pois as decisões e a organização das instituições políticas são centralizadas.

No cerne dos movimentos sociais brasileiros, a partir dos anos 1960, e com desdobramentos nas três décadas seguintes, originou-se o modelo de gestão pública societal. Oliveira (2009) leciona que a Administração Pública societal tem quatro eixos — desenvolvimento alternativo, participação social e deliberação, processo de reinvenção política-institucional e um novo perfil do gestor público. Esse modelo enfatiza iniciativas locais de organização e de gestão pública com canais que possibilitem a participação popular.

As organizações estatais estão inseridas em um contexto peculiar; para Pires e Macedo (2006), a cultura organizacional das instituições públicas brasileiras ainda está pautada no modelo burocrático, por isso são complexas com estruturas rígidas. Já Zwick, Teixeira, Pereira e Vilas Boas (2011) ensinam que o modelo de Administração Pública atual brasileiro é híbrido, pois o modelo gerencial ainda é bastante presente em nossas instituições entretanto, com traços patrimonialistas e burocráticos; a esse modelo híbrido os autores dão o nome de Administração Pública Tupiniquim. Entender como foi esse processo de consolidação desse modelo híbrido é subsídio importante para analisar e pesquisar a instituição-alvo do estudo de caso – a Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo. A estrutura administrativa do órgão público delinea como são realizadas suas rotinas de trabalho e também influencia sua cultura organizacional. Nesse contexto, a pesquisa foi desenvolvida e as estratégias do Plano de Ação foram construídas.

O artigo 37, caput da Constituição Federal de 1988, define que a Administração Pública direta ou indireta obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O Princípio da Legalidade refere-se à atuação dos agentes públicos no exercício de suas atividades, visto que estão sujeitos às prescrições legais e só poderão fazer o que a lei determinar prévia e expressamente. Na vida civil, o indivíduo pode atuar conforme o que estabelece a legislação e também fazer o que a lei não proíbe, em que o princípio da legalidade tem o sentido mais amplo. Todavia, na Administração Pública, o agente público só poderá fazer o que está definido em lei. Esse princípio serve de garantia para que a atuação do Poder Público esteja pautada na lei e não na vontade do gestor ou do agente. Para Meirelles (2005), o princípio da legalidade na Administração Pública faz com que o gestor público esteja sujeito às determinações legais e às exigências do bem comum, quando exerce suas atividades funcionais; e, ainda, que atos praticados sem um fundamento legal são passíveis de serem considerados inválidos, sem o prejuízo de sanções por responsabilidade disciplinar, civil e criminal.

O Princípio da Impessoalidade determina que o gestor público deve ter como objetivo maior o interesse público e não seus interesses pessoais, por isso, as práticas da gestão patrimonialistas devem ser descartadas. Os atos públicos não

devem ter a marca pessoal do gestor, tampouco serem instrumentos para prestigiar ou prejudicar suas afinidades e seus desafetos.

Para Meirelles (2005), o Princípio da Moralidade é um fator predominante para a validade de todo ato da Administração Pública. Trata-se de moral jurídica em respeito ao conjunto das regras de direito administrativo. Portanto, o Princípio da Moralidade não é uma questão de foro íntimo do gestor e, sim, relacionado à sua atuação ética. Um ato administrativo pode ser legal, mas será imoral, desde que executado com a finalidade de prejudicar ou de favorecer alguém.

Já o Princípio da Publicidade é instrumento de controle dos atos administrativos para assegurar a transparência na Administração Pública. Em consonância com o Princípio da Impessoalidade, os atos públicos e a *res pública* não pertencem ao gestor e, sim, à sociedade, por isso os administrados que delegam poder aos gestores devem ter conhecimentos dos atos administrativos.

Em uma organização estatal, o objetivo a ser alcançado deve ser concluído com eficiência e eficácia. A eficiência existe, quando o agente público manipula seus insumos de forma adequada, para atingir os resultados esperados; e a eficácia é caracterizada pela eficiência do agente público que não apenas atinge os resultados, mas atinge esses resultados de forma adequada. Eficiência e eficácia compõem o conceito de efetividade, quando o agente público manipula adequadamente os insumos e atinge os resultados com valor social (CURY, 2013). O Princípio Constitucional da Eficiência busca a excelência na prestação dos serviços ao cidadão. A falta de metodologias nos procedimentos provoca uma descontinuidade na execução do trabalho. Desse modo, a burocracia busca adotar uma organização competente para uma efetiva prestação de serviços à sociedade e sua essência não é o que costuma ser representado vulgarmente em excesso de papéis e de procedimentos.

Uma organização estatal, quando não consolidada em uma estrutura organizacional racional e de métodos de trabalho, pode incorrer em falta de eficiência e de eficácia na prestação de serviços. A organização pública existe para atender à sociedade e desse objetivo não se pode perder.

Em consonância com os Princípios Constitucionais da Administração Pública, práticas ultrapassadas de gestão não cabem mais nas organizações públicas atuais: o modelo de gestão não pode estar enraizado em conceitos patrimonialistas e paternalistas. Essa herança ainda permeia a cultura organizacional dos órgãos

públicos e seus traços podem ser identificados com facilidade em um simples exercício de observação. Desde a década de 1960, há um empenho em combater esse modelo, no entanto, ele ainda não eliminado e continua arraigado na atual esfera política, principalmente nas regiões do interior, onde a dependência da máquina pública é cultural e um instrumento defesa de interesses particularizados (ZWICK; TEIXEIRA; PEREIRA; VILAS BOAS, 2011).

Os gestores devem ter habilidades para cumprir as determinações legais e também devem atuar para equacionar os interesses da organização com os interesses dos servidores públicos. Valorizar o recurso humano disponível é um passo importante para que a organização pública alcance seus objetivos e preste à sociedade serviços públicos de qualidade e eficazes. Os servidores são importantes para o setor público, pois, sem eles, não é possível executar as competências de cada órgão; os servidores são aqueles que criam, que planejam as ações e que executam as tarefas. As organizações que valorizam os seus servidores são as que apresentam melhores resultados. Cury (2013) dispõe que os recursos humanos constituem um dos principais meios dos quais as organizações dispõem para atingir seus objetivos, por isso os empregados mais satisfeitos trabalham melhor, e essa satisfação pode aumentar a eficiência das organizações.

Para desenvolver suas atividades específicas, as organizações públicas possuem regulamentos internos, manuais, costumes próprios que influenciam o planejamento e a cultura organizacional. Desse modo, o resultado de sua atuação é fruto da atuação de seus recursos humanos frente ao ordenamento jurídico e da cultura organizacional presente na instituição. Existem ferramentas que podem ser utilizadas para otimizar a realização de suas atividades e redesenhar seus processos de forma mais racional e organizada.

No desenvolvimento desta pesquisa, a ferramenta escolhida foi o mapeamento dos processos por meio de fluxogramas, pois é uma ferramenta útil e acessível para que as organizações públicas possam adequar seu modelo gestão a uma prestação de serviços públicos com efetividade, dentro dos limites legais e respeitando os princípios da Administração Pública.

Cury (2013) ressalta que o mapeamento de processos por meio de fluxogramas permite verificar o real funcionamento do sistema para uma análise de sua eficácia, que verifique onde estão localizadas as deficiências. Os fluxogramas podem simplificar o trabalho, por eliminarem etapas desnecessárias, combinarem

etapas semelhantes e inverterem a ordem delas, quando houver necessidade; além disso, são meios para facilitar a implantação de normas e instruções com melhor compreensão de todos, possibilitando uma visão geral do conjunto (ROCHA, 1987).

Assim, a partir do embasamento teórico dentro do tema da Administração Pública e de pesquisas de campo, este trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: que estratégias podem ser adotadas para aperfeiçoar o fluxo de processos na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo?

Para tanto, pretende-se identificar os problemas no fluxo dos processos e nas rotinas de trabalho da Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo, que causam retrabalho e desvios nos fluxos. A autora deste trabalho é Analista Educacional, servidora efetiva e estável na SEE/MG desde 22 de janeiro de 2013. Lotada e em exercício na Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo, atua na Diretoria de Pessoal. Desde a posse e exercício, trabalhou em várias frentes: análise de requerimento de Autorização para Lecionar em Caráter Precário; gestão de processos de acúmulo de cargos de funções públicas; atendimento às solicitações e requerimentos referentes a assuntos diversos protocolados na SRE. Atualmente, faz a gestão dos canais de comunicação institucional, é membro da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar, responsável pelos processos judiciais que a SRE recebe e, no âmbito da DIPE, é analista de processos de aposentadoria; além disso, atua junto à Supervisão de Quadro de Pessoal como auxiliar nas nomeações e nas posses.

Tendo atuado e vivenciado várias atividades diferentes, foi possível observar seu ambiente de trabalho e acompanhar a organização dos procedimentos e das rotinas de trabalho. A partir disso, foi possível verificar que, em alguns processos, havia desvios, extravios de documentos e a necessidade de retrabalho. Por isso, a análise desses fluxos e a apresentação de estratégias para corrigir e alinhar os processos pode ser uma ferramenta de melhorias na execução dos trabalhos e na prestação de serviços. Além disso, a preparação dos membros da equipe para atuarem com autonomia e segurança, de acordo com suas atribuições, poderá romper com velhos paradigmas da Administração Pública ainda presentes na instituição.

Desse modo, o trabalho teve como objetivo geral pesquisar como se dá o fluxo de processos na Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo e os fatores

que o influenciam e propor melhoria nas rotinas de trabalho. Os objetivos específicos são (a) descrever as rotinas de trabalho da instituição, os fatores que determinam e influenciam nos processos e o fluxos, as atribuições legalmente definidas e o quadro de pessoal; (b) analisar os dados coletados por meio de análise de documentos e dos instrumentos de pesquisa, para identificar os pontos que precisam ser aprimorados; e por fim (c) propor um Plano de Ação Estratégica, a partir da análise dos dados coletados e apresentar soluções administrativas que poderão ser utilizadas por todos os servidores.

O trabalho é de caráter qualitativo e desenvolvido a partir de um estudo de caso na Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo-MG. A pesquisa abordou uma revisão de literatura, uma análise documental e observações da pesquisadora. Optou-se por entrevistar sete servidores da DIPE, como finalidade de traçar um diagnóstico a partir da perspectiva do servidor que está subordinado às normas, aos princípios e às políticas institucionais, de forma a identificar as qualidades que podem ser aprimoradas e também os pontos negativos que precisam ser modificados para uma efetiva prestação de serviços. Ao coletar e analisar esses dados internos, pretendeu-se identificar os pontos fortes e também os pontos fracos na rotina dos trabalhos. Essa análise serviu de subsídio para a proposta de intervenção por meio de um plano de ação a ser desenvolvido no capítulo terceiro.

Desse modo, a presente dissertação é composta de três capítulos. No primeiro, foi relatada a estrutura na qual a Diretoria de Pessoal está inserida, ou seja, a Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo e, em um nível macro, a Secretaria Estadual de Educação de Minas. Além disso, foram percorridas também suas atribuições. Ainda no primeiro capítulo, foi apresentado o Estudo de Caso, em uma descrição minuciosa e identificados o problema a ser enfrentado, o contexto e os atores envolvidos.

No segundo capítulo, está contido o referencial teórico no qual se fundamentou a pesquisa, os autores estudados e o eixo temático trabalhado e, além disso, nesse capítulo, foi realizada uma análise dos problemas apontados no primeiro capítulo e uma abordagem da metodologia de estudo, do método de pesquisa, a análise dos dados coletados sob o fulcro do referencial teórico estudado. Por fim, o terceiro capítulo propõe, a partir dos dados coletados e analisados no capítulo 2, um plano estratégico ou Plano de Ação Educacional com alternativas de

resolução dos problemas delineados no capítulo primeiro, o redesenho dos fluxos da DIPE. Conta, ainda, do referencial teórico utilizado no estudo.

Fazem parte do trabalho os nove apêndices que dão suporte à pesquisa. O Apêndice 1 é um Quadro elaborado pela pesquisadora a partir das informações contidas no *site* institucional da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, contendo o mapeamento de todas as Superintendências Regionais de Ensino incluindo os municípios do Estado. Por conter um rol extenso, foi feita a opção de que ele figurasse no trabalho como apêndice, para não haver desequilíbrio entre os capítulos. Os Apêndices 2, 3, 4, 5 e 6 são roteiros de entrevistas semiestruturadas realizadas com os servidores da DIPE envolvidos nos fluxos pesquisados. Esses instrumentos estão divididos possuem uma parte em comum, que são fatores presentes em todos os fluxos e que influenciam diretamente em sua execução e nos seus resultados; e um bloco com perguntas específicas referentes aos fluxos investigados. Já os Apêndices 7, 8 e 9 são modelos de formulários e documentos para serem utilizados no Plano de Ação Estratégica.

1 O CASO DE GESTÃO: A DIRETORIA DE PESSOAL DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE MONTE CARMELO: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

No primeiro capítulo deste trabalho, apresentamos o Caso de Gestão, que é composto pela seção 1.1, que contempla a Secretaria Estadual de Educação, seus valores e suas competências e, no seu âmbito, o papel das Superintendências Regionais de Ensino, em particular a Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo. Nessa seção, também foi explanada a estrutura organizacional da SRE, suas Diretorias e a competência de cada uma.

A seção 1.2 delimita o escopo da pesquisa, com a apresentação da Diretoria de Pessoal no contexto da SRE, sua criação e seu papel institucional, dentro da estrutura da Superintendência, além das suas atribuições legais e a organização estrutural da Diretoria de Pessoal que estão descritas no item 1.2.1. Por fim, a seção 1.3 relata o fluxo dos processos na Diretoria de Pessoal, os documentos recebidos e as providências adotadas.

1.1 A Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo na estrutura da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais

A Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais tem como missão desenvolver e coordenar políticas públicas de Educação Básica, inclusivas e de qualidade, que garantam plenas condições de funcionamento da rede pública, em especial da rede estadual. Também está elencada, em suas missões, a promoção da formação integral dos estudantes, que corresponde ao exercício da cidadania e à inserção no mundo do trabalho. Tem como visão de futuro ser excelência em Educação Básica e como valores a qualidade, a inclusão e equidade, a diversidade, a ética, a eficiência, a transparência, a responsabilidade pública, a gestão democrática, a sustentabilidade e a criatividade e inovação (MINAS GERAIS, 2014). Note-se que a eficiência é uma premissa para a instituição e foi citada com um de seus valores, ou seja, deve ser observada e preservada por seus agentes públicos.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais é regulamentada pela Lei Delegada n.º 180/2011 e pela Lei n.º 22.257 de 27/07/2016, que dispõe sobre a Estrutura Orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Atualmente, a organização da SEE/MG é regida pelo Decreto n.º 45.849 de 27/12/2001 com alterações do Decreto 45.914 e tem por finalidade:

[...] planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da Educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural (MINAS GERAIS, 2001, s/p.).

O Decreto também define as competências da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que é responsável por formular e coordenar as políticas estaduais de Educação; a execução dessas políticas é supervisionada pela própria Secretaria; além disso, no âmbito sua área de competência, deve formular planos e programas com observância das diretrizes gerais de governo e de articulação com a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A SEE/MG deve buscar a garantia da qualidade do ensino público no Estado, por meio de suas políticas educacionais, desenvolver seus currículos, programas e pesquisa, viabilizar a organização e o funcionamento das escolas, coordenar os recursos materiais, promover a capacitação dos recursos humanos. Ainda, com relação aos recursos humanos, a Secretaria deve coordenar junto à SEPLAG a gestão das carreiras dos profissionais da Educação. Além de promover políticas educacionais, viabilizar meios para que elas sejam implementadas, a Secretaria também é competente para avaliar a Educação e os recursos humanos, gerar indicadores educacionais e manter um sistema de informação. Com vistas a desenvolver a Educação Básica no Estado, deve promover o fortalecimento da cooperação entre os municípios e o Estado e também desenvolver parcerias com União, Estados e Municípios e organizações internacionais. E por fim, compete-lhe divulgar as ações da política educacional do Estado de Minas Gerais e seus resultados em articulação com a Secretaria de Governo (SEGOV) (MINAS GERAIS, 2001).

Para exercer todas as suas atribuições e competências, a SEE/MG atua regionalmente por meio de suas Superintendências Regionais de Ensino, sendo 47 (quarenta e sete) Superintendências Regionais de Ensino distribuídas por todas as

regiões do Estado de Minas Gerais. No Quadro 1 estão elencadas todas as Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais, e, no Apêndice A, essa relação está completa, incluindo os municípios que compõem cada jurisdição.

Quadro 1 - Superintendências Regionais de Ensino – SRE da Secretária de Educação do Governo do Estado de Minas Gerais por Polos Regionais

Polos	SRE	
Polo Regional Centro	SRE Metropolitana A	SRE Metropolitana B
	SRE Metropolitana C	SRE Conselheiro Lafaiete
	SRE Pará de Minas	SRE Ouro Preto
	SRE Sete Lagoas	SRE Divinópolis
Polo Regional Sul	SRE Campo Belo	SRE Caxambu
	SRE Itajubá	SRE Passos
	SRE Varginha	SRE Pouso Alegre
	SRE São Sebastião do Paraíso	SRE Poços de Caldas
Polo Regional Mata	SRE Barbacena	SRE Carangola
	SRE Juiz de Fora	SRE Ubá
	SRE Muriaé	SRE Ponte Nova
	SRE Ponte Nova	SRE Leopoldina
Polo Regional Triângulo	SRE Ituiutaba	SRE Monte Carmelo
	SRE Paracatu	SRE Paracatu
	SRE Unaí	SRE Patrocínio
	SRE Uberaba	SRE Uberlândia
	SRE Patos de Minas	-
Polo Regional Norte	SRE Curvelo	SRE Diamantina
	SRE Pirapora	SRE Januária
	SRE Montes Claros	SRE Janaúba
Polo Regional Vale do Aço	SRE Almenara	SRE Araçuaí
	SRE Caratinga	SRE Coronel Fabriciano
	SRE Governador Valadares	SRE Teófilo Otoni
	SRE Manhuaçu	SRE Nova Era
	SRE Guanhães	-

Fonte: Minas Gerais (2015).

As Superintendências Regionais de Ensino primeiro foram denominadas de Delegacias de Ensino pela Lei n.º 2.610/62 que as criou. Em 2001, a SEE sofreu alterações por meio da Lei n.º 13.961/01 (já revogada) e as Delegacias de Ensino foram denominadas Superintendências Regionais de Ensino.

As Superintendências Regionais de Ensino são extensões da SEE nas regiões do Estado, e de acordo com o Decreto 45.849/2001 exercem as [...] ações de supervisão técnica, orientação normativa e cooperação e de articulação e

integração Estado Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais [...]”(MINAS GERAIS, 2001).

Promovem a política educacional do Estado na sua jurisdição regional, orientam as comunidades escolares e prefeituras municipais na elaboração e acompanhamento dos planos, programas e projetos educacionais. São responsáveis pela gestão dos recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado, aplicam normas de administração de pessoal e garantem o seu cumprimento. Na área pedagógica, coordenam os processos de organização e atendimento escolar e de apoio ao aluno. Planejam e coordenam ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das atividades. Quando necessários à execução de suas atribuições, propõem a celebração de convênios, contratos e termos de compromisso e acompanham a sua execução. E por fim, coordenam o funcionamento da inspeção escolar e promovem a produção de dados e informações educacionais de sua jurisdição.

As SRE são classificadas em porte I e II, conforme o tamanho de sua jurisdição. As de porte I possuem quatro diretorias e as de porte II possuem três diretorias (Quadro 2).

Quadro 2 - Estrutura administrativa das SRE por porte

S.R.E PORTE I	SRE PORTE II
1. Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI)	1. Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI).
2. Diretoria Educacional – Área A (DIRE).	2. Diretoria Educacional (DIRE)
3. Diretoria Educacional – Área B (DIRE)	3. Diretoria De Pessoal (DIPE)
4. Diretoria de Pessoal	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As Superintendências de Porte I possuem quatro Diretorias: Diretoria Administrativa Financeira, Diretoria de Pessoal, Diretoria Educacional A e Diretoria Educacional B. Nas Superintendências de Porte II existem três Diretorias: Diretoria Administrativa Financeira, Diretoria de Pessoal e Diretoria Educacional.

As Diretorias das SRE coordenam, acompanham e avaliam as atividades referentes às suas áreas de atuação com supervisão técnica e acompanhamento das Subsecretarias do órgão central que possuem atividades correlatas. A Diretoria

Administrativa e Financeira (DAFI) é responsável pelas atividades orçamentárias, financeiras e administrativas, sob a orientação da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional (MINAS GERAIS, 2008)

A Diretoria Educacional (DIRE) é subdividida em A e B: a DIRE A é responsável pelas ações pedagógicas e a DIRE B tem como atribuição o atendimento escolar. São orientadas e supervisionadas pelas Subsecretarias de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais (MINAS GERAIS, 2008).

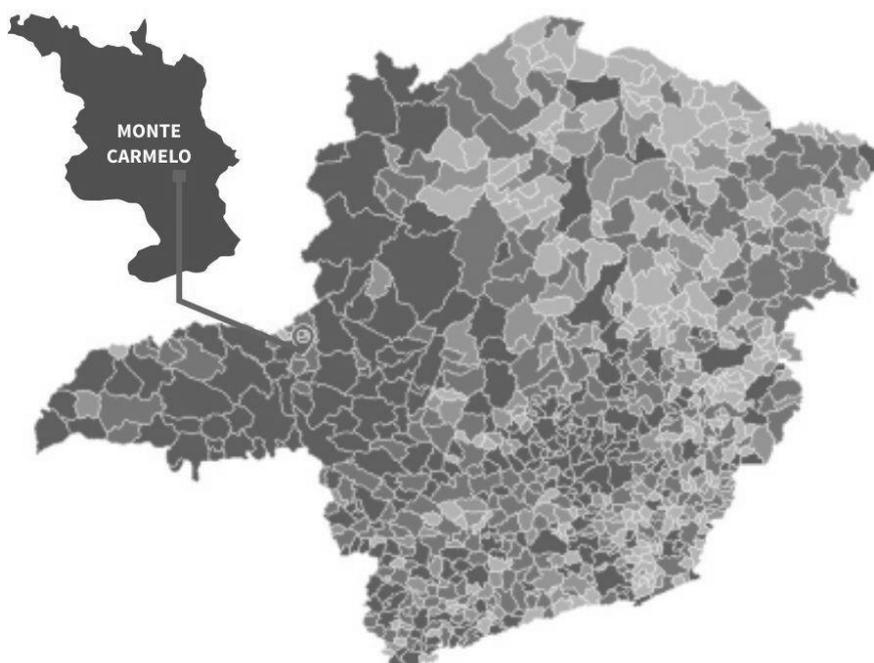
Por fim, a Diretoria de Pessoal (DIPE) tem por finalidade planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos sob a chancela da Subsecretaria de Recursos Humanos (MINAS GERAIS, 2008).

Ressalte-se que a Diretoria Administrativa Financeira, anteriormente, era responsável pela Gestão dos Recursos Humanos e, em 2011, a Secretaria de Educação passou por uma reorganização estrutural que criou as Diretorias de Pessoal com autonomia de gestão, recursos humanos e procedimentos próprios.

A SRE de Monte Carmelo está localizada na região do Alto Paranaíba, conforme a divisão da SEE, está no Polo Regional Triângulo, e é uma SRE de Porte II. Foi feita uma pesquisa nos documentos, livros de atas, publicações, para localizar o ato que criou a SRE de Monte Carmelo; entretanto nenhum documento foi encontrado que pudesse informar a data precisa de sua criação, pois não há uma cultura de arquivamento adequado de documentos dentro da Regional. Servidores mais antigos acreditam que a criação tenha sido no ano de 1987, na época em que as SRE ainda eram denominadas Delegacias de Ensino; foram encontrados documentos que a designavam com 34ª Delegacia Regional de Ensino.

Para localização espacial do município de Monte Carmelo no Estado de Minas Gerais, apresentamos a Figura 1.

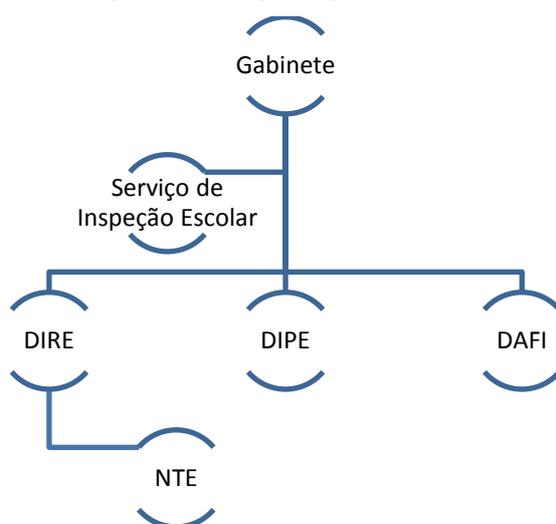
Figura 1 - Localização do Município de Monte Carmelo no Estado de Minas Gerais



Fonte: Prefeitura Municipal de Monte Carmelo, 2018¹

A Figura 2 é um organograma da SRE de Monte Carmelo, com sua estrutura organizacional dividida em Diretorias; além das Diretorias existem também algumas subdivisões que serão mais bem explicitadas nos próximos parágrafos.

Figura 2 - Organograma da SRE de Monte Carmelo



Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2001.

¹ Disponível em: <<http://www.montecarmelo.mg.gov.br/perfil>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

O serviço de Inspeção Escolar está hierarquicamente ligado ao Gabinete, não pertence a nenhuma Diretoria; os inspetores prestam assessoria ao Diretor da SER, sobre os assuntos administrativos e pedagógicos das escolas, e orientam os gestores escolares, acompanham suas atividades e as corrigem, quando necessário.

Há ainda o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE), que faz a gestão das Tecnologias da Informação e Comunicação na SRE e nas escolas da jurisdição, que de acordo com a organização administrativa, está vinculado à Diretoria Educacional.

O alvo da pesquisa é a Diretoria de Pessoal (DIPE), que exerce a gestão dos recursos humanos da regional e é onde atua profissionalmente esta pesquisadora. A SRE de Monte Carmelo atende e faz a gestão pedagógica dos sistemas estadual e municipal de ensino de oito cidades: Abadia dos Dourados, Cascalho Rico, Coromandel, Douradoquara, Estrela do Sul, Grupiara, Monte Carmelo e Romaria; ressalte-se que a gestão dos recursos humanos é competência da Superintendência somente nas escolas estaduais. Na Figura 3 está apresentada a jurisdição.

Figura 3 - Municípios que compõem a SRE de Monte Carmelo



Fonte: MINAS GERAIS, 2008.

Os municípios de Abadia dos Dourados, Cascalho Rico, Douradoquara, Grupiara e Romaria possuem uma escola estadual cada um. Já o município de Estrela do Sul possui três escolas, o de Coromandel dez escolas estaduais e Monte Carmelo, onze escolas. São, ao todo, 29 nove escolas estaduais, e a Diretoria de Pessoal faz a gestão da vida funcional de seus servidores.

A Tabela 1 apresenta as escolas pertencentes à Regional de Ensino, discriminando a cidade onde se localizam, a modalidade de ensino que ofertam o número de matrículas e o número de servidores de cada uma.

Tabela 1- As Escolas Estaduais da jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo

Escola	Cidade	Modalidades de Ensino	Matrículas agosto/2018	Servidores agosto/2018
CESEC Zenith Campos	Monte Carmelo	Anos Iniciais e Anos Finais - EJA	607	31
E. E. Alírio Herval	Coromandel	Anos Finais, Ensino Médio e EJA	767	79
E. E. Anita Ramos	Douradoquara	Anos Iniciais, Anos Finais e Ensino Médio	279	36
E. E. Benedito Valadares	Cascalho Rico	Ensino Médio	118	19
E. E. Coronel José Faleiros de Aguiar	Grupiara	Anos Iniciais, Anos Finais, Ensino Médio, EJA	299	40
E. E. Coronel Virgílio Rosa	Monte Carmelo	Anos Iniciais	468	51
E. E. Clara Chaves	Monte Carmelo	Anos Finais, Ensino Médio	177	44
E. E. Clarindo Goulart	Coromandel	Anos Iniciais	140	24
E. E. de Dolearina	Estrela do Sul	Anos Finais, Ensino Médio e EJA	185	27
E. E. Dona Sindá	Monte Carmelo	Anos Iniciais	622	65
E. E. Elias de Moraes	Monte Carmelo	Anos Iniciais e Anos Finais	335	53
E. E. de Ensino Fundamental e Médio da Penitenciária de Coromandel	Coromandel	Ensino Fundamental e Ensino Médio, ambos na modalidade EJA	23	12
E. E. Gregoriano Canedo	Monte Carmelo	Anos Finais, Ensino Médio, EJA	1.397	126
E. E. Joaquim Botelho	Coromandel	Anos Finais e Ensino Médio	1.031	110
E. E. Joaquim José de Assunção	Coromandel	Anos Iniciais, Anos Finais e Ensino Médio	218	34
E. E. José Emílio de Aguiar	Coromandel	Anos Iniciais	238	42
E. E. Leticia Chaves	Monte Carmelo	Anos Iniciais	276	41
E. E. Maria Moreira de Vasconcelos	Estrela do Sul	Anos Iniciais	134	21
E. E. Melo Viana	Monte Carmelo	Anos Finais	263	39
E. E. Ordália Rocha	Monte Carmelo	Anos Iniciais	312	38

Mundim				
E. E. Osório de Moraes	Coromandel	Anos Iniciais	486	56
E. E. Padre César	Monte Carmelo	Anos Iniciais	41	15
E. E. Padre Lázaro Menezes	Coromandel	Anos Iniciais, Anos Finais e Ensino Médio	129	30
E. E. Pedro Álvares Cabral	Abadia dos Dourados	Anos Finais, Ensino Médio e EJA	551	59
E. E. Professor Vicente Lopes Perez	Monte Carmelo	Anos Finais e Ensino Médio	1.561	133
E. E. Robert Kennedy	Estrela do Sul	Anos Finais, Ensino Médio e EJA	346	50
E. E. Santa Maria Goretti	Romaria	Anos Finais e Ensino Médio	292	47
E. E. São Geraldo	Coromandel	Anos Iniciais, Anos Finais e Ensino Médio	182	47
E. E. Tancredo de Almeida Neves	Coromandel	Anos Iniciais	57	18
TOTAIS	SRE MONTE CARMELO	29 ESCOLAS	11.534 matrículas	1387 servidores

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, baseado nas informações coletadas no SIMADE e no Quadro de Pessoal *On-line* das Escolas.

As informações da Tabela 1 são referentes ao mês de agosto de 2018. Em que pese a municipalização dos anos iniciais do Ensino Fundamental, a maioria das escolas estaduais ainda oferta essa modalidade de ensino, pois os municípios pequenos não possuem estrutura para receber esses alunos. Ressalte-se que, entre as 29 escolas da regional, duas não são escolas que ofertam ensino regular; a E. E. de Ensino Fundamental e Médio da Penitenciária de Coromandel funciona dentro da Penitenciária da cidade de Coromandel e oferta aos presos que queiram estudar ensino na modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos). Além dessa, há o CESEC Zenith Campos que é um Centro Estadual de Educação Continuada, uma escola de jovens e adultos que tem como objetivo atender ao aluno que não teve acesso ou continuidade de estudos no Ensino Fundamental e no Médio na idade de direito. A idade mínima para ingressar no CESEC é quinze anos para o Ensino Fundamental e dezoito anos para o Ensino Médio. Essas duas escolas atendem a públicos específicos e possuem regras diferentes das escolas regulares.

1.2 A Diretoria de Pessoal na Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo

A Diretoria de Pessoal da Superintendência de Ensino de Monte Carmelo foi instituída em 2011, como resultado de uma reforma administrativa feita pela

Secretaria de Educação de Minas Gerais nas Superintendências Regionais de Ensino.

A Diretoria de Pessoal faz a gestão, de forma direta, da vida funcional dos servidores estáveis e designados que exercem suas atividades nas 29 escolas atendidas pela SRE. Além dos servidores na ativa, também atende aos servidores desligados e aposentados; esse número de servidores desligados ou aposentados que são atendidos é indefinido, pois compreende todos aqueles que já tiveram algum vínculo com alguma das 29 escolas da Regional e de escolas extintas ou municipalizadas.

Os servidores ativos podem ser contabilizados pelo Quadro de Pessoal das escolas, todavia é necessário frisar que ele sofre alterações frequentemente, em decorrência da movimentação dos servidores e essa contagem sempre varia. Duas vezes por ano, os servidores que fizeram requerimento podem ser removidos, quando existem vagas e, além disso, há uma movimentação interna de cada escola. Nessa movimentação interna, podemos considerar os servidores que se afastam preliminarmente à aposentadoria, ou que se afastam por motivo de licença-saúde, licença-luto, licença para casamento, licença-gestação, e a cada afastamento há um servidor designado que ocupará o lugar do servidor afastado.

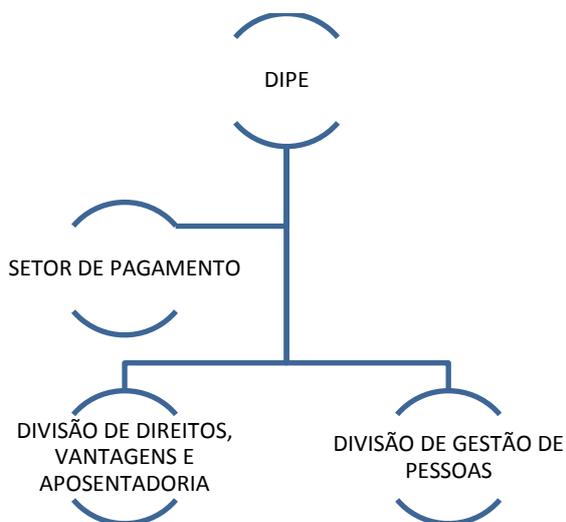
Por isso, o fluxo de servidores no quadro de pessoal das escolas é variável e dinâmico. Nos últimos três anos e meio, o Estado promoveu uma maciça nomeação de servidores concursados, o que fez com que o número de cargos vagos diminuísse consideravelmente e os substitutos designados, em sua expressiva maioria, estão substituindo servidores afastados e não designados em cargos vagos. No mês de agosto de 2018, o Quadro de Pessoal contava com, aproximadamente, 1387 vidas funcionais de servidores que estão ativos e que são geridas diretamente pela SRE. Os servidores ativos são os servidores efetivos ou designados que estão em pleno exercício de suas atividades; além disso, a DIPE também presta serviços a servidores inativos (aposentados) ou desligados. Outro fator a ser esclarecido é que foram computados os cargos, pois cada cargo tem um processo funcional diferente e alguns servidores possuem dois cargos.

1.2.1 Organização e atribuições

Neste tópico, apresentamos as atribuições e competências da Diretoria de Pessoal, que são definidas pelo Decreto n.º 45.849 de 27/12/2011, alterado pelo Decreto n.º 45.914. Ao relatar as atribuições e competências e a organização atual da Diretoria, pretende-se traçar um panorama da situação atual. A Diretoria de Pessoal tem por finalidade planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos no âmbito regional.

A Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo possui uma configuração diferente das demais Diretorias de outras SRE, pois não está separada em divisões, conforme a Figura 4:

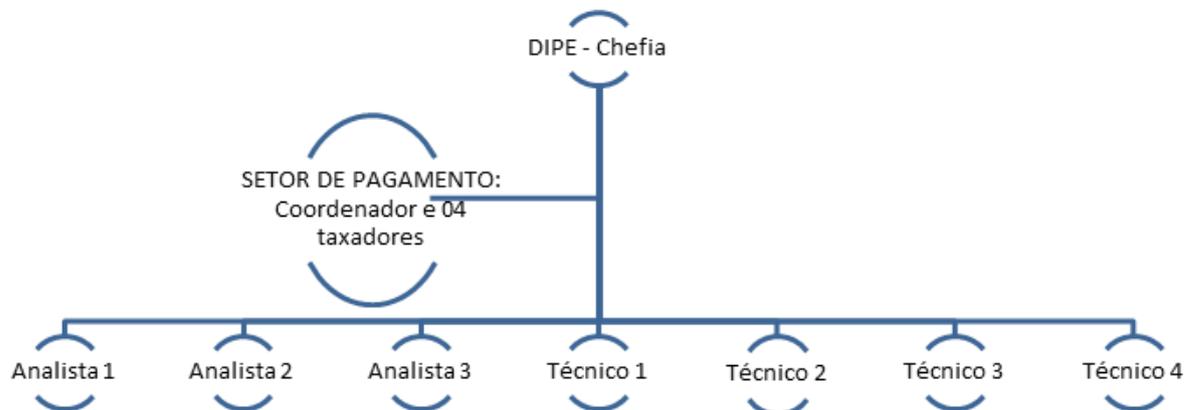
Figura 4 - Configuração de uma Diretoria de Pessoal conforme o disposto no Decreto 45.849/2011



Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2011

A figura 5 apresenta a atual configuração organizacional da Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo:

Figura 5 - Organograma da DIPE de Monte Carmelo



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, baseado na estrutura atual da Diretoria de Pessoal.

Essa supressão das Divisões foi um ato do gestor da regional no ano de 2013 ao extinguir cargos em comissão da Diretoria. As competências da Diretoria de Pessoal são relacionadas de acordo com as atividades que cada servidor exerce, conforme o Quadro 3:

Quadro 3 - Competências da Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo

Servidor	Atribuições
Setor de Pagamento – Coordenador e 04 taxadores	<ul style="list-style-type: none"> Processamento da folha de pagamento Orientar e processar a inserção de dados pessoais, funcionais e de pagamento no Sistema de Administração de Pessoal – SISAP Receber e conferir os relatórios de frequência dos servidores das escolas estaduais e da Superintendência Regional de Ensino e fazer os registros exigidos ao processamento do pagamento
Analista 1	<ul style="list-style-type: none"> Concessão de direitos e vantagens Análise de situação funcional para o afastamento preliminar à aposentadoria Instrução de Processos de Aposentadorias Atendimento aos canais de comunicação institucional Gestão dos processos administrativos Atendimento a demandas judiciais recebidas pela SRE
Analista 2	<ul style="list-style-type: none"> Atos de admissão e desligamento de servidor Orientação e monitoramento do Quadro de Pessoal das escolas, bem como proposição de medidas para correção de situações de inadequação identificadas no referido quadro. Orientação e monitoramento dos processos de designação para o exercício de funções públicas nas escolas. Orientação, controle e processamento dos atos de movimentação de pessoal das escolas referentes à mudança de lotação ou designação em nível regional. Orientação sobre a instrução de processos de remoção, adjunção, disposição e liberação de servidores vinculados à SRE Processos de disposição, adjunção, nomeação de cargo em comissão

	<ul style="list-style-type: none"> e Diretores escolares. • Processos de afastamento de servidores para participar de cursos de mestrado, doutorado e outras ações de desenvolvimento profissional. • Gestão do processo de escolha de diretor e vice-diretor das escolas.
Analista 3	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão dos Processos de Acúmulo de Cargos e Funções • Instrução de processos de Apostilamento
Técnico 1	<ul style="list-style-type: none"> • Instrução e Análise de requerimentos de Certidão de Tempo de Contribuição. • Instrução e Análise de requerimentos de Averbação de Certidão de Tempo de Contribuição. • Análise e instrução de Aproveitamento de Tempo • Emissão de I.A. (Informativo de Alteração).
Técnico 2	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação sobre apuração de tempo de serviço, análise e emissão de Certidão de Tempo de Contribuição. • Gestão do sistema FORPONTO (ponto eletrônico). • Elaboração de laudas para publicação no Diário Oficial de Minas Gerais.
Técnico 3	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar, estimular e acompanhar as ações do colegiado escolar. • Emitir certificados de avaliação de títulos para lecionar a título precário. • Emitir certificados de avaliação de títulos para dirigir e secretariar para as escolas municipais e particulares. • Coordenar as ações de Avaliação de Desempenho Individual, Avaliação Especial de Desempenho e dos gestores das unidades regionais e escolares. • Executar as ações de concessão da promoção na carreira e disponibilizar dados para a progressão dos servidores conforme prevê o Plano de Carreira dos Profissionais da Educação Básica. • Tramitação das pastas funcionais dos servidores das escolas. • Leitura e Divulgação das publicações no Diário Oficial de Minas Gerais
Técnico 4	<ul style="list-style-type: none"> • Concessão de direitos e vantagens • Análise de situação funcional para o afastamento preliminar à aposentadoria • Instrução de Processos de Aposentadorias • Gestão das pastas funcionais dos servidores da SRE • Gestão das pastas funcionais dos Diretores Escolares
Diretora DIPE	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar e gerir o processo de alocação de pessoal • Coordenar e adequar a gestão de pessoal na Unidade Regional e das escolas estaduais às diretrizes e metas estabelecidas pela política de pessoal da SEE. • Propor medidas para correção das situações de inadequação identificadas no quadro de pessoal das escolas estaduais • Identificar as demandas para ações que visem ao aperfeiçoamento profissional e à capacitação dos servidores; • Coordenar e acompanhar as atividades dos estagiários, previstas em convênios celebrados pela SEE.

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2011.

O Quadro 3 elenca as competências da Diretoria, a partir das atribuições dos servidores, todavia ainda existem aquelas que são atribuições em comum e devem ser exercidas por todos:

- a) Orientar os servidores sobre seus direitos e deveres, bem como sobre outras questões pertinentes à legislação e a políticas de pessoal;

- b) Treinar e assessorar, quando solicitado, as escolas na execução das atividades descentralizadas de administração de pessoal quanto à interpretação de normas e operacionalização de ações conforme a competência de cada um
- c) Promover, facilitar e incentivar a participação de servidores gestores das unidades regional e escolares em ações de desenvolvimento profissional;

O Decreto n.º 45.849/2011 relaciona dez competências para a Diretoria Administrativa Financeira (Artigo 74), doze para a Diretoria Educacional (artigo 74A) e 25 competências de responsabilidade da Diretoria de Pessoal. A equipe da DIPE é composta por três analistas educacionais e quatro técnicos de Educação; além disso, sob sua gestão também está o Setor de Pagamento com cinco taxadores.

Cury (2013) cita, em seus estudos, que uma boa equipe de trabalho não deve ter mais que dez membros e que as habilidades devem estar em equilíbrio. As habilidades são a *expertise* técnica e funcional, a capacidade de resolução de problemas e processos decisórios e as habilidades interpessoais. A equipe demonstrada no quadro tem um quantitativo correto, mas as atividades exercidas pelos membros estão em desequilíbrio.

O último Edital para provimento de cargos de Técnico da Educação e Analista Educacional publicado em 2011² exigiu como formação para posse no cargo de Técnico da Educação (à época ainda denominado Assistente Técnico Educacional), diploma em um dos seguintes cursos técnicos: Administração, Contabilidade, Informação e Comunicação, Gestão e Negócios e Magistério Normal. Já para o cargo de Analista Educacional, foi exigido Diploma de Bacharel em Administração, Ciência da Computação, Ciências Contábeis, Ciências Sociais, Direito, Economia, Estatística, Gestão Pública, Informática; ou ainda, diploma em Licenciatura Plena em qualquer área de conhecimento.

Nesse Edital, não ficou definida uma formação específica para cada Diretoria em específico, a vaga é divulgada para a SRE e não para cada uma das Diretorias, ao ser nomeado para o cargo o servidor é lotado na SRE e não em uma Diretoria em particular. Assim, o servidor pode ser movido, a critério da chefia, sem critérios previamente definidos; além disso, as funções e competências dos servidores são atribuídas conforme a decisão da chefia, não há um critério determinado que faça

² Edital SEPLAG/SEE n.º 01/2011.

análise da formação do servidor. O órgão central não define onde cada servidor deverá atuar, pois os Editais de concursos para os cargos de SRE não são restritivos; a escolha do candidato é apenas para a cidade em que deseja atuar. Portanto, após a nomeação, sua área de atuação é uma decisão discricionária do Superintendente Regional de Ensino.

A Lei n.º 15.293 de 05 de agosto de 2004, que institui as carreiras dos profissionais da Educação Básica do Estado de Minas Gerais, em seu Anexo II, nos itens 5 e 6, estabelece as atribuições que devem ser desenvolvidas por cada servidor ocupante do Cargo de Técnico da Educação e do Cargo de Analista Educacional, o que sintetizamos no Quadro 4 que se segue.

Quadro 4 - Atribuições legais dos cargos de Técnico da Educação e Analista Educacional

Cargo	Atribuição Legal
Técnico da Educação³	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar e manter atualizados cadastros, arquivos, fichários, livros e outros instrumentos de escrituração do órgão que atua, relativos aos registros funcionais dos servidores. • Organizar e manter atualizado o sistema de informações legais e regulamentares de interesse do órgão Onde atua. • Redigir ofícios, exposições de motivos, atas e outros expedientes. • Coletar, apurar, selecionar, registrar e consolidar dados para elaboração de informações estatísticas. • Realizar trabalhos de digitação e mecanografia. • Realizar trabalhos de protocolização, preparo, seleção, classificação, registro e arquivamento de documentos e formulários. • Atender, orientar e encaminhar a clientela.
Analista Educacional⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, analisar e avaliar planos, programas e projetos pedagógicos (específica da área pedagógica). • Coordenar, acompanhar, avaliar e redirecionar a execução de propostas educacionais (específica da área pedagógica). • Elaborar normas, instruções e orientações para aplicação da legislação relativa a programas e currículos escolares e à administração de pessoal, material, patrimônio e serviços. • Elaborar, executar e acompanhar projetos de capacitação

³ O Técnico da Educação pode atuar tanto no Órgão Central, nas SRE, na Fundação Helena Antipoff, na Fundação Educacional Caio Martins e no Conselho Estadual de Educação, participando do planejamento, da elaboração, da execução e da avaliação do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional do órgão em que atua.

⁴ O Analista Educacional exerce sua atividade profissional em nível superior de escolaridade nos setores pedagógico e administrativo no campo da educação, também no Órgão Central, nas SRE, na Fundação Helena Antipoff, na Fundação Educacional Caio Martins e no Conselho Estadual de Educação.

	<p>de pessoal e treinamentos operacionais nos vários âmbitos de atuação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar assistência técnica na elaboração de instrumentos de avaliação do processo educacional (específica da área pedagógica). • Elaborar programas, provas e material instrucional para o Ensino Fundamental e o Médio (específica da área pedagógica) • Realizar pesquisas e estudos que subsidiem a proposta de políticas, diretrizes e normas educacionais. • Participar da elaboração de planejamentos ou propostas anuais de atividades do setor ou órgão Onde atua. • Organizar e produzir dados e informações educacionais. • Elaborar a proposta de reforma, ampliação ou construção da rede física de atendimento e acompanhar a sua execução (específica da área administrativa-financeira). • Realizar trabalhos de escrituração contábil, cálculo de custos, perícia, previsão, levantamento, análise e revisão de balanços e demonstrativos, execução orçamentária e movimentação de contas financeiras e patrimoniais 9 específica da área administrativa-financeira). • Emitir pareceres e relatórios sobre assuntos financeiros e contábeis (específica da área administrativa-financeira). • Exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.
--	--

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2004.

Em que pese a legislação, na prática das atividades no cotidiano, as diferenças entre os Cargos de Técnico da Educação e Analista Educacional explicitadas no Quadro 4, na Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo é apenas salarial, pois, conforme as atribuições elencadas no Quadro 4, essas atividades não estão vinculadas ao dispositivo legal. Os Técnicos e Analistas desenvolvem as atividades, independentemente do nível de complexidade ou de escolaridade exigida.

Cada servidor tem três, quatro atribuições diferentes, pois são poucos servidores para quantidade de competências da Diretoria. Essa distribuição causa um acúmulo de funções que sobrecarrega o servidor, que possui várias frentes de trabalho e precisa administrar o tempo. As atribuições de cada servidor são definidas no Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), que é um instrumento de gestão onde servidor e chefia imediata acordam sobre o trabalho a ser desempenhado, atribuindo competências, definindo responsabilidades e metas a serem alcançadas durante o ano.

1.3 O fluxo de processos na Diretoria de Pessoal

Os documentos referentes à vida funcional dos servidores são recebidos na Diretoria de Pessoal por meio do Setor de Protocolo da SRE; eles podem ser enviados pelas escolas onde os servidores estão lotados ou podem ser protocolados pelo próprio servidor interessado.

As solicitações e providências contidas nos documentos protocolados e tramitados para a DIPE podem ser resolvidas na própria Diretoria ou tramitadas para o órgão central, depende do assunto a ser tratado. Quando o documento é enviado para o órgão central (SEE ou SEPLAG), a Diretoria de Pessoal confere os documentos, cadastra em sistema próprio e faz a tramitação. No Quadro 5, a seguir, estão elencados os principais documentos recebidos pela DIPE, sua origem e quem são os responsáveis pela providência a ser tomada.

Quadro 5 - Documentos recebidos pela DIPE

Tipo de documento	Origem	Responsável pelas providências
Requerimento de Certidão de Tempo de Contribuição	Protocolado pelo Servidor	Instruir e enviar para SEPLAG
Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição	Protocolado pelo Servidor na Escola	Instruir e enviar para SEPLAG
Requerimento de Apostilamento	Protocolado pelo Servidor	Instruir e enviar para SEPLAG
Pasta de Aproveitamento de Tempo	Protocolado pela Escola	DIPE
Requerimento de Revisão de Proventos	Protocolado pelo Servidor	Instruir e Enviar para a SEPLAG
Requerimento de Certidão de Contagem de Tempo de escolas extintas ou municipalizadas, servidores e ex-servidores da SRE	Protocolado pelo Servidor	DIPE
Requerimento de Autorização para lecionar em caráter precário	Protocolado pelo Servidor	DIPE
Requerimento solicitando informações a respeito da vida funcional, vagas, editais, recursos.	Protocolado pelo Servidor	DIPE
Processo de Acúmulo de Cargos	Enviado pela Escola de lotação do servidor	SEPLAG
Requerimento de promoção	Enviado pela Escola de lotação do servidor	DIPE
Pastas funcionais para tramitação	Enviado pela Escola de lotação do servidor	DIPE
Pastas funcionais para afastamento preliminar à aposentadoria	Enviado pela Escola de lotação do servidor	DIPE

Requerimentos de movimentação de servidor	Enviado pela Escola de lotação do servidor	DIPE
RP1 e guia de ocorrência para inserção no sistema	Enviado pela Escola de lotação do servidor	Setor de Pagamento
QI de Designação, exercício, dispensa ou desligamento de servidor	Enviado pela Escola de lotação do servidor	Setor de Pagamento

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2011.

Os documentos são cadastrados de forma manuscrita em um caderno no Setor de Protocolo e depois são enviados à Diretoria de Pessoal. Somente aqueles que são enviados para o órgão central ou para a Secretaria de Planejamento e Gestão são cadastrados no Sistema de Informação e Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED) pelos técnicos e analistas da Diretoria de Pessoal.

Além dessas demandas recebidas por meio do Setor de Protocolo, a DIPE recebe, ainda, demandas enviadas pelo órgão central via endereço eletrônico ou programas específicos, solicitadas pela Secretaria de Estado de Educação ou pela Secretaria de Planejamento e Gestão, como respostas para demandas judiciais, solicitações do Fale Conosco, Disque Educação, Portal da Transparência, RH Responde, Ouvidoria Educacional, Diligências dos Processos de Aposentadoria, de Acúmulo de Cargos, Conversão de Férias Prêmio em Espécie.

Há uma diversidade de sistemas de informações gerenciais para cadastrar os documentos e permitir que o órgão central monitore o trabalho da Diretoria de Pessoal. Esses sistemas têm como banco de dados as informações contidas no SISAP - Sistema de Administração de Pessoal, porém cada sistema desse só faz interface com o SISAP (que é banco básico de informações) eles não fazem interface entre si, abaixo no Quadro 6 estão elencados os sistemas utilizados exclusivamente pela Diretoria de Pessoal em ordem alfabética e para qual finalidade foi criado e é utilizado.

Quadro 6 - Sistemas de informações gerenciais da Diretoria de Pessoal

Sistema	Funcionalidade
ACFWEB – Acúmulo de Cargos e Funções	Cadastro, validação e monitoramento dos processos de acúmulo de cargos.
CONCURSO SEE	Monitorar nomeações
QUADRO DE PESSOAL <i>ON-LINE</i>	Controle dos quadros de pessoal das escolas
SIAUT – Sistema de Autorização	Emissão de autorizações para lecionar, secretariar e dirigir.
SICOBET – Sistema Integrado para Cálculo de Concessão de Benefícios e Taxação	Utilizado pelo Setor de Pagamento para cadastrar os Informativos de Alteração a serem inseridos no sistema SISAP, que vão gerar

	direitos aos servidores.
SICOL – Sistema de Colegiado Escolar	Acompanhamento dos colegiados escolares
SIGECOP – Sistema de Gestão de Concursos Públicos	Monitoramento das nomeações de novos servidores pelo Setor de Pagamento
SIMPAP – Sistema de Monitoramento de Processos de Aposentadorias	Monitoramento dos processos de aposentadoria
SISAD – Sistema de Controle e Informações sobre Avaliação de Desempenho	Monitorar as avaliações de desempenho da Regional
Sistema de FIPAS (Folha de Instrução de Processo de Aposentadoria)	Formulários para Instrução de Processo de Aposentadoria.
SYSADP – Sistema de Administração de Pessoal	Controle das designações
SYSAFP – Sistema de Cadastro de Solicitação de Férias Prêmio	Monitorar os requerimentos de afastamento de férias-prêmio

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Esses sistemas que figuram no Quadro 6 foram criados para a organização e também para o monitoramento das atividades das Diretorias de Pessoal. A utilização desses sistemas contribui para a organização, todavia, o alcance é limitado, esses sistemas citados no Quadro 6 não possuem interface entre si, eles se conectam apenas ao sistema central que é o SISAP. Por isso, a comunicação entre os servidores públicos que operam esses sistemas é importante e não pode ser desconsiderada. Para melhor exemplificar essa situação, podemos citar o Sistema de Monitoramento de Processos de Aposentadoria, no qual são cadastrados e monitorados os requerimentos de aposentadoria dos servidores, desde o afastamento preliminar até a publicação da aposentadoria. Esse sistema não faz interface com o SYSAFP (Sistema de Cadastro de Solicitação de Férias-Prêmio) e, se fizesse, o planejamento para a data de afastamento preliminar do servidor seria mais rápido e eficaz, pois, nele, o analista pode consultar se o servidor está em gozo de férias-prêmio, por quanto tempo e qual seria a data de seu retorno. Outro exemplo que podemos citar é o Quadro de Pessoal *On-line* que poderia ter uma interface com o SISTEMA SIAUT, no qual o analista poderia verificar se o servidor designado em caráter precário está devidamente autorizado para a disciplina no qual foi designado e qual a validade de sua autorização. Esses são apenas alguns exemplos de como a interface entre esses sistemas poderia aperfeiçoar os trabalhos e prever ou corrigir os problemas com mais celeridade.

Os sistemas de informações institucionais operando de forma isolada refletem na forma como o servidor desenvolve suas atividades, também de forma isolada não propiciando uma visão sistêmica dos processos. Nas organizações existem diferentes tipos de conhecimento, cada um desses conhecimentos oferece meios estratégicos para que a organização se mantenha. Para que esses conhecimentos

tenham resultado eficaz, eles devem ser transferidos entre as pessoas da organização sem complexidade, a transferência correta dos conhecimentos pode ser mais importante para a organização do que o conhecimento em si. A transferência dos conhecimentos caracteriza-se pela transformação de conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos, em conhecimento organizacional (LEOCÁDIO *et al*, s/d). A informação é composta por dados organizados e sistematizados, esses dados podem ser utilizados como ferramentas e base na tomada de decisões.

A informação não é o dado na sua forma pura e simples, trata-se de agregar valor ao dado por meio da aplicação do conhecimento. Os sistemas de informação organizam as informações de maneira que elas possam ser utilizadas na coordenação do fluxo de trabalho (CARVALHO e LOPES, s/d). A informação nas organizações é uma ferramenta segura e eficaz, pois sem elas as decisões não podem ser tomadas com qualidade (PORTO; BANDEIRA, 2006). A organização que possui suas informações sistematizadas e faz com que essas informações sejam conhecidas por todos possui vantagens em relação a outras organizações, principalmente em relação aos recursos humanos que passam a atuar com mais qualidade e espírito corporativo (PORTO; BANDEIRA, 2006). Por isso a utilização dos sistemas citados no Quadro 6 não garante por si só que a gestão conhecimento e o fluxo de informações esteja sendo bem utilizados e proporcionando bons resultados para a Diretoria de Pessoal. Essas ferramentas deveriam ser utilizadas de maneira menos isolada em cada área de atuação, a informação presente de forma rizomática dentro da Diretoria de Pessoal propiciaria uma atuação mais sistêmica e cooperativa entre os servidores públicos.

A Diretoria de Pessoal não possui uma rotina de contabilizar a quantidade de documentos recebidos, não há assim um controle da quantidade de documentos recebidos que geram demandas e providências. Por isso não há uma visão mais aguda do que é recebido, analisado e providenciado anualmente ou mensalmente. A única maneira possível de fazer essa contabilidade é por meio do caderno manuscrito do Setor de Protocolo que é o único local no qual são registradas as entradas de documentos.

Após a análise, finalização e providências necessárias os documentos que permanecem na SRE são arquivados pelo critério de cada servidor que executou a tarefa. Há um espaço para arquivo disponível, entretanto os documentos são guardados em caixas-boxes para arquivo. O Manual de Gestão de Documentos do

Arquivo Público do Estado de Minas Gerais prevê que os documentos destinados ao arquivamento devem ser avaliados, classificados conforme a função ou assunto, após essa classificação os documentos que forem considerados expurgos devem ser descartados mediante registro documental.

Pastas funcionais de servidores aposentados são enviadas para o órgão central para microfilmagem, apenas quando solicitado; a Regional não tem autonomia para enviar a documentação em qualquer tempo. Por questões financeiras, desde o ano de 2012, o órgão central não solicita o envio dessas pastas e elas se foram acumulando ao longo do tempo, atualmente são mais de 500 pastas funcionais arquivadas em torno de 260 caixas. Apenas essas pastas funcionais dos servidores estão arquivadas em caixas numeradas com controle por meio de uma planilha Excel ® , no entanto, não se faz uma classificação e avaliação dos documentos. A Diretoria de Pessoal já entrou em contato com a Diretoria de Comunicação e Arquivo (DCAR) do órgão central, solicitando orientações e treinamento para um arquivamento eficiente, todavia ainda não foi atendida.

A autora desta pesquisa não encontrou nenhum Plano de Ação ou planejamento que fosse voltado especificamente para a Diretoria de Pessoal no âmbito da SRE. Nos documentos disponíveis *on-line* pela Secretária de Estado de Educação, não há um planejamento específico ou diretrizes para as rotinas de trabalho de cada Diretoria das Superintendências, os documentos limitam-se às atribuições legais e competências já descritas anteriormente. Talvez esse seja um dos motivos pelos quais existem entendimentos diversos sobre o mesmo assunto em cada SRE. Cada Diretoria adotou uma rotina de trabalho conforme suas necessidades, o que pode causar divergências nas práticas administrativas.

A DIPE surgiu a partir do desmembramento de outra Diretoria e ainda não estabeleceu um perfil institucional concreto e específico. A análise do fluxo dos processos poderá auxiliar na identificação de rotinas de trabalho positivas, que devem ser mantidas ou aprimoradas, e também de pontos negativos, que podem prejudicar a prestação de serviços e precisam ser transformados.

A equipe não tem um plano de ação único na frente de trabalho, cada servidor atua conforme sua disponibilidade, capacidade e interesse, pois não há uma normativa ou orientação institucional que uniformize a rotina de trabalho e as práticas administrativas de cada um. Além da legislação que define o trabalho, as Secretarias de Educação e de Planejamento emitem Orientações para que todas as

regionais adotem a mesma interpretação das disposições legais. As legislações e as orientações são repassadas aos servidores pela chefia imediata, por meio de endereço eletrônico, raramente ocorrem reuniões para repassar aos servidores novas orientações e legislações, o que seria produtivo, pois permitiria uma discussão e o estudo para melhor entendimento. Em 2013, o Governo do Estado criou o Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal – Projeto MASP, que deveria ter sido concluído em 2015. Seu objetivo é melhorar a prestação dos serviços públicos por meio da modernização do sistema de RH do Estado de Minas Gerais, em um sistema integrado que ainda está em construção que visa tratar de maneira unificada as informações e a manutenção de uma base consistente de dados. Esse projeto pretende diminuir o tempo de execução de atividades operacionais para que o setor de RH das secretarias possa desenvolver ações estratégicas de Recursos Humanos. Cada servidor que trabalha na área de RH tem uma senha de acesso ao sistema, que por ora contém somente orientações sobre temas específicos de RH; a base de dados unificada ainda não foi implementada, tampouco a automatização dos processos.

Como demonstrado no organograma da Diretoria, os servidores trabalham de forma individual, sem uma supervisão que os interligue e direcione. A servidora que emite as autorizações para lecionar em caráter precário não tem um banco de dados, que poderia ser utilizado pela servidora que faz a gestão de quadro de pessoal e é responsável pelas designações; a conexão entre os trabalhos desenvolvidos pelas duas servidoras evitaria designações indevidas. Do mesmo modo, os trabalhos de Análise de Aposentadoria e Certidão e Averbação de Tempo de Contribuição são interligados, pois o tipo de análise é semelhante e a inclusão de um implica a exclusão do outro; as atividades deveriam ser desenvolvidas em conjunto e com troca de informações, o que evitaria incorreções. Essas situações podem trazer prejuízos ao fluxo dos processos e, conseqüentemente, aos seus resultados, sendo necessário, por exemplo, um retrabalho.

A Secretaria de Estado de Educação possui canais de comunicação institucional com a sociedade e com a comunidade escolar: RH Responde, Fale Conosco, Disque Educação, Ouvidoria Educacional e Portal da Transparência. A Secretaria recebe essas demandas, faz a triagem e encaminha para que a Regional competente responda ao cidadão. A identificação da Regional competente para responder é feita a partir dos relatos do cidadão ou pelo domicílio declarado por ele,

quando se cadastra no canal de comunicação. O RH Responde⁵ é uma Central de Atendimento do Governo do Estado de Minas Gerais em que o servidor solicita serviços ou tira dúvidas a respeito de Recursos Humanos. Sua gestão é feita pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e o acesso do cidadão pode ser feito por telefone, pelo número (31) 3916.8888), ou pelo Portal do Servidor na internet; o RH Responde foi criado para substituir o Fale Conosco, mas os dois canais continuam ativos e recebendo demandas. O Fale Conosco e o Disque Educação⁶ são ferramentas de comunicação institucional geridas pela própria Secretaria de Estado de Educação; e nelas podem ser tratados os mais diversos assuntos e não somente os assuntos referentes à vida funcional dos servidores. O Fale Conosco é acessado por meio do *site* da Secretaria de Educação e o Disque Educação pelo número 0800 970 12 12, podem ser feitas sugestões, reclamações, denúncias, críticas ou esclarecimentos sobre determinada situação.

A Ouvidoria Geral do Estado é dividida em áreas especializadas: Ambiental, Fazenda Patrimônio e Licitações Públicas, Polícia, Saúde, Sistema Penitenciário e Educacional⁷. A Ouvidoria Educacional recebe reclamações, denúncias e sugestões sobre os serviços educacionais prestados pelo Estado de Minas Gerais e pode ser acessada por meio do *site* da Ouvidoria ou do número 162. O cidadão, querendo, pode manter seu anonimato junto à Regional reclamada e a apuração é acompanhada pela Ouvidoria até a solução da questão. Por fim, o Acesso à Informação do Portal da Transparência⁸ do Estado de Minas Gerais possibilita que o cidadão solicite informações aos órgãos do Poder Executivo; essa solicitação é feita diretamente nesse Portal e é encaminhada para que Regional responda. O cidadão pode acompanhar o prazo pelo número de protocolo e entrar com recurso, quando a resposta não for satisfatória; esse canal existe em função do cumprimento do Decreto Estadual n.º45.969 de 24 de maio de 2012, que regulamenta e consolida a

⁵ Informações do Portal do Servidor. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/rh-responde>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

⁶ *Site* da Secretaria de Educação. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/leis/story/2593-disque-educacao-e-fale-conosco-propiciam-maior-interlocucao-entre-a-secretaria-e-comunidade-escolar>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

⁷ Site da Ouvidoria Geral do Estado. Disponível em: <<http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/ouvidoria-de-saude-artigos/ouvidoria-educacional>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

⁸ Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/acessoainformacao>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

política de informação e de transparência, de acordo com o disposto na Lei Federal n.º 12.527 de 18 de novembro de 2011.

Além dos canais *on-line*, a SRE também responde a demandas de documentos protocolados diretamente no órgão. De 2016 (quando foi iniciada esta pesquisa) até setembro de 2018, sob a responsabilidade da pesquisadora em responder e encaminhar essas demandas, houve quatorze demandas no RH Responde, 97 na Ouvidoria Educacional, 106 no Fale Conosco e 130 documentos protocolados direto na SRE. Essas demandas podem ser reclamações, solicitações ou denúncias sobre os mais variados assuntos desde processos de aposentadoria, certidões de tempo de contribuição, acúmulo de cargos, designações, informações sobre a vida funcional do servidor até sobre informações sobre cargos vagos existentes.

Dependendo do tipo de demanda, é necessário deslocar uma equipe para averiguação, ou solicitar que um servidor verifique o fato narrado e solucione a questão. Desse modo, esses canais de comunicação geram uma demanda extra para a Diretoria de Pessoal e o tempo que poderia ser utilizado para trabalhos de rotina fica comprometido e direcionado à solução de situações e problemas apontados pelo servidor que usufrui do serviço prestado.

Para exemplificar o exposto acima, esta pesquisadora utilizou o seu PGDI de 2016, que tinha como meta de trabalho instruir todos os processos de aposentadoria dos servidores ex-efetivados⁹, por volta de 60 processos. Nove processos não foram concluídos até 31/12/2016 e foram instruídos até o mês de maio. Esse atraso se deu por causa das atividades ligadas ao Gabinete (Comunicação Institucional), e pelos processos judiciais e administrativos.

As diligências referentes aos processos de Averbação e Certidão de Tempo de Serviço, processos de Aposentadoria, processos de Conversão de Férias-Prêmio em espécie, Processos de Acúmulo de Cargos ocorrem quando o trabalho enviado ao órgão central ou não foi feito corretamente ou está incompleto. Os processos são devolvidos para as retificações, portanto as diligências são frutos de trabalhos que não foram concluídos corretamente, com erros ou por estarem incompletos.

⁹ A Lei Complementar nº100/2007 efetivou sem concurso público quase 100.000 servidores em todo o Estado de Minas Gerais. O Procurador Geral da República impetrou junto ao Supremo Tribunal Federal a Ação Direta de Inconstitucionalidade 4876 que foi julgada procedente em 2014. Esta decisão teve seus efeitos modulados até 31/12/2015. Portanto servidores efetivados pela LC 100/2007 que implementaram critérios para aposentadoria até 31/12/2015, tiveram os benefícios concedidos.

O planejamento das atividades é definido individualmente para cada servidor no seu PGDI. O PGDI é o documento no qual a chefia imediata e o servidor vão acordar o desempenho durante o ano (o ciclo de avaliação é anual); esse desempenho é baseado nas competências de cada servidor relacionadas a cada atividade que lhe for atribuída. São listadas as entregas esperadas do servidor e as habilidades e conhecimentos que ele precisará desenvolver ao longo do período avaliativo. O PGDI deve ser preenchido no começo do ano e ter, no mínimo, dois acompanhamentos, quando poderá ser verificado o desenvolvimento da competência do servidor. Os acompanhamentos também podem indicar a necessidade de mudança nas atribuições do servidor e orientações mais precisas para a melhoria do trabalho. O acompanhamento do PGDI também poderá nortear a equipe de trabalho, sendo um importante instrumento de gestão, no caso da Diretoria de Pessoal alvo da pesquisa a ausência de um planejamento faz com o que o PGDI se limite à verificação da avaliação individual de cada servidor.

Na gestão da vida funcional do servidor da Educação, a Diretoria de Pessoal monitora e acompanha, verifica os benefícios, direitos e vantagens aos quais o servidor tenha direito, no intuito de que ele não tenha prejuízo funcional ou financeiro até sua aposentadoria. Por isso, o servidor que trabalha na Diretoria de Pessoal deve conhecer com propriedade todos os trâmites e a legislação pertinente, para que preste um bom atendimento que propicie a informação correta ao servidor que procura a SRE

Os Quadros 3 e 4 demonstraram que as atribuições são em uma quantidade significativa para um número pequeno de servidores, que podem ficar sobrecarregados com rotinas administrativas e operacionais, restando pouco tempo para atividades como capacitação dos servidores das escolas, uniformização das informações prestadas, atividades de planejamento, desenvolvimento de atividades que visam esclarecer e orientar melhor os servidores em seus direitos e deveres como forma preventiva de dirimir problemas.

A valorização do servidor da Educação, principalmente do professor que está atuando na atividade-fim, também passa por ter sua vida funcional regularizada, dentro das disposições legais, com seus direitos, vantagens e benefícios regularmente concedidos. Além disso, a gestão dos recursos humanos também deveria promover capacitações contínuas para que esse servidor alcançasse um bom desempenho. Desse modo, a pesquisa realizada pesquisou o fluxo dos

processos e verificou algumas dificuldades e propôs um plano de ação para melhorar os serviços prestados pela Diretoria de Pessoal em atendimento aos Princípios da Administração Pública – Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, já apresentados na Introdução.

A seguir, no capítulo 2 apresentamos os referenciais teóricos, os aspectos metodológicos da pesquisa, os dados coletados nas entrevistas realizadas e análise e interpretação dos problemas detectados.

2 ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSOS DA DIRETORIA DE PESSOAL DA SRE DE MONTE CARMELO

A Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Monte Carmelo atende a 29 escolas distribuídas em oito municípios, faz a gestão dos recursos humanos das escolas e também dos servidores lotados na SER. Recebe, mensalmente, centenas de demandas referentes à vida funcional dos servidores e está inserida em uma estrutura administrativa rígida e burocrática, com padrões e níveis de hierarquia estabelecidos legalmente, fator esse que pode levar ao engessamento de suas rotinas de trabalho.

Isso posto, a pesquisa desenvolvida no Programa de Mestrado Profissional pretende responder o seguinte questionamento: que estratégias poderão ser adotadas para aperfeiçoar o fluxo de processos na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo? Como apresentado no capítulo primeiro, a Diretoria de Pessoal possui muitas atribuições legais de naturezas diferentes e essa diversidade de procedimentos deve ser organizada de forma racional, para que o trabalho na instituição tenha fluidez e resultados positivos.

Para iniciar a análise e contextualizar o caso de gestão, no capítulo primeiro, realizou-se uma apresentação da Secretaria Estadual de Educação do Estado de Minas Gerais e suas competências no âmbito do Poder Executivo Estadual. Para que suas atividades e políticas públicas relacionadas à Educação alcancem todos os municípios, a SEE/MG atua por meio das Superintendências Regionais de Ensino. A estrutura e atribuições das SRE foram tratadas na seção 1.1 do capítulo anterior. Após o relato do contexto no qual a Diretoria de Pessoal está inserida, foi realizado um relato de suas competências, de seu quadro de pessoal, da relação de documentos recebidos e de sistemas e *softwares* utilizados como ferramenta de trabalho. Além disso, finalizando o capítulo primeiro, descrevemos algumas características e peculiaridades do fluxo de processos na DIPE.

Neste capítulo segundo, apresentamos o embasamento teórico que fundamentou esta pesquisa contendo as discussões dos autores estudados sobre o tema da pesquisa – o fluxo de processos. Também relatamos aqui a metodologia utilizada, elucidando como a pesquisa foi desenvolvida e analisamos os dados coletados nas entrevistas com os servidores da DIPE da SRE de Monte Carmelo.

Os fluxos dos processos pesquisados foram apresentados e analisados nesse capítulo segundo e são: o requerimento de averbação de tempo de contribuição, o requerimento de aposentadoria voluntária, o processo de acúmulo de cargos e funções públicas, as publicações no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, a guia de ocorrência e o quadro informativo.

2.1 Referencial Teórico da Pesquisa: O Fluxo de Processos de acordo com a literatura científica

No desenvolvimento da pesquisa, foi possível estabelecer o eixo temático a ser trabalhado: o fluxo de processos. Na gestão por processos, o objetivo é alcançar melhores resultados aprimorando os processos de trabalho, o que envolve o conhecimento, a análise das rotinas de trabalho para que seja feita uma posterior alteração agregada ao monitoramento. A gestão de processos configura-se por um conjunto de ações sistematizadas por meio de métodos, ferramentas de análise, modelação dos processos e controle com o objetivo de implantar e manter melhorias na dinâmica dos processos administrativos.

Ao se fazer o estudo do fluxo de processos de uma organização, devem ser considerados três aspectos importantes: a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a gestão do conhecimento. Desse modo, esta pesquisa procurou investigar o fluxo de processos da Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo sem desconsiderar essas três condições, pois elas devem ser observadas nas propostas de estratégia para o aperfeiçoamento das rotinas de trabalho.

2.1.1 A Cultura Organizacional

Para que se seja feita uma análise e o mapeamento do fluxo dos processos, é necessário que se compreenda também o contexto em que estão inseridas as organizações públicas no Brasil.

Para Pires e Macedo (2006), uma organização é um organismo adaptativo que existe por intermédio de processos de trocas com o ambiente, e a cultura organizacional é base da organização: são as crenças comuns que se refletem na tradição e nos hábitos, bem como nas histórias dessa organização, seus símbolos,

sua estrutura física e os serviços prestados. A cultura organizacional nas instituições públicas brasileiras está pautada na burocracia, desse modo são organizações complexas com estruturas rígidas.

Os mencionados autores entendem que, nas organizações públicas, a luta de forças manifesta-se entre o “novo” e o “velho”, entre as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica de uma burocracia arraigada; e que as inovações no interior das organizações públicas encontram dificuldades em se implementar de maneira efetiva. Para esses autores, a autonomia operacional dentro das organizações públicas provoca privilégios corporativistas, práticas de favorecimento e de clientelismo; a construção de uma nova cultura dentro de uma organização é um processo social que se desenvolve ao longo do tempo.

A cultura organizacional está ligada ao funcionamento e à postura da organização, ela direciona e define o rumo da instituição. As organizações possuem identidade, maneiras de lidar com os problemas e diversas outras características que vão definir sua cultura. A organização é composta pelas pessoas que ali trabalham e formam um grupo que está reunido em prol de um objetivo em comum e possui seus próprios hábitos, sua linguagem e cultura próprias. Desse modo, a cultura é um conjunto de modos de agir, de pensar, de sentir, sem preocupação com a formalização e a chave para a mudança organizacional está na cultura, pois essa orienta os padrões de comportamento (BEM *et al*, 2013).

A mudança nas rotinas administrativas, por vezes, esbarra no excesso de burocracia, no autoritarismo, na centralização dos procedimentos na chefia. Um importante aspecto que é analisado pelos autores Pires e Macedo (2006) é que, nas organizações públicas, existem dois corpos funcionais — o corpo permanente, que são os trabalhadores de carreira; e os trabalhadores não permanentes, que são os administradores políticos, que não seguem os objetivos internos da organização e, sim, os objetivos externos e mais amplos. Essas duas forças geralmente entram em conflitos, e a mudança do corpo não permanente, a cada mandato, provoca a descontinuidade administrativa.

A cultura de uma organização está interligada às características do ambiente de trabalho e é uma das forças importantes que influenciam no comportamento dos que ali trabalham. A cultura organizacional é composta pelas normas formais e

também pelas não formais que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização (CURY, 2013).

Nessa mesma concepção Cury (2013) trabalha o conceito de organização informal em que os padrões de comportamentos, a maneira pela qual os membros das organizações se comportam, são levados em consideração, e esses padrões podem não coincidir com o plano formal. A organização informal é um agregado de contatos e dos agrupamentos de pessoas associadas.

A cultura de uma organização possui quatro elementos que são intrínsecos: normas, valores, recompensas e poder. As normas são as regras de conduta nas quais os membros da organização se enquadram; as pessoas obedecem aos padrões normativos, sem levar em conta o lado bom ou o lado mau, são explícitas ou implícitas. Valores é o conjunto de crenças ou comportamentos considerados positivos ou negativos pelos membros da organização e relacionam-se com as normas, entretanto também pode julgar as normas como positivas ou negativas. As recompensas são estímulos que os membros da organização recebem ao desempenhar de forma positiva seu trabalho, em geral, no serviço público esse sistema de recompensas é desconsiderado, pois há um regime mais punitivo que incentivador. O quarto elemento é o poder, que envolve as forças na organização, como o poder é distribuído, qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade. Todos esses aspectos influenciam na cultura de uma organização (CURY, 2013).

2.1.2 A Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é o conjunto dos fatores que constituem uma organização e analisa como esses elementos estão interligados; é composta tanto pelos elementos físicos (espaços físicos, equipamentos etc.), como também pelas competências, sistemas de informação e de autoridade, recursos humanos, deveres e responsabilidades (CURY, 2013). A análise da estrutura organizacional compreende o detalhamento das atividades ali desenvolvidas, das decisões e das relações.

No âmbito da análise das estruturas tradicionais de organizações existentes, é possível verificar que a Diretoria de Pessoal, objeto deste Estudo de Caso, tem

uma estrutura linear (estrutura militar), que é uma organização burocrática com grau elevado de formalismo. Nesse tipo de organização, há uma célula de comando e o escalonamento hierárquico e essa estrutura tem uma fácil transmissão de ordens de recebimento de informações, a definição clara dos direitos, dos deveres e das responsabilidades de cada um, com fácil manutenção da disciplina. Entretanto, esse tipo de estrutura não favorece a especialização, possui uma organização rígida, uma direção sobrecarregada devido à centralização e, principalmente, não favorece o espírito de equipe e de colaboração entre os servidores.

Para Rocha (1987), uma diretoria dentro de organização pública e burocrática, está inserida no contexto de uma estrutura linear, cuja autoridade é hierarquicamente superior; essa condição possui como vantagens: disciplina, precisão da jurisdição, limitação de responsabilidades, facilidade de funcionamento e de comando. Todavia, essa estrutura também tem suas desvantagens, conforme elencado pelo autor: exige uma chefia excepcional, sobrecarrega a direção, não favorece a especialização, não favorece o espírito de cooperação, apresenta dificuldade em formar chefes com visão global e favorece o aumento da burocracia.

2.1.3 A importância da análise administrativa

Um dos fatores dificultadores para estabelecer um processo organizacional é a divisão verticalizada do trabalho, os níveis hierárquicos. Cury (2013) ressalta que é necessário fazer uma análise administrativa para diagnosticar as causas e desenvolver soluções integradas para os problemas administrativos. A análise administrativa deve ser um processo permanente dentro das organizações, para o planejamento de mudanças, aperfeiçoamento do clima e da estrutura organizacional. Esse processo de análise administrativa tem dois momentos interdependentes — o diagnóstico da situação e a intervenção que deve ser planejada; além disso, esse processo de análise deve envolver o público interno, para possibilitar a conscientização no sentido de aprender a ver o problema e de aprender a antever sua corresponsabilidade na elaboração da solução final.

Para o autor, a análise administrativa tem um amplo campo de aplicações e nesse estudo se destacam:

- a) permitir a reorganização estrutural e funcional de um setor ou departamento;
- b) desenvolver as equipes e fortalecer as características do trabalho em grupo, identificar as políticas da organização e atividades-fim;
- c) identificar e planejar soluções para os conflitos organizacionais,
- d) levantar a necessidade de capacitação;
- e) melhorar os instrumentos de racionalização do trabalho, aperfeiçoar e controlar os formulários, redesenhar ou melhorar os processos
- f) contribuir para o aperfeiçoamento de práticas administrativas, criando planos de organização, instruções de funcionamento e de manuais e métodos adequados às características da organização;
- g) elaborar e rever instrumentos normativos como manuais, normas, instruções, rotinas, etc.
- h) h) planejar ou rever quadros de pessoal (CURY, 2013)

Assim, a análise administrativa é um processo de trabalho não é um ato fechado em si, pois deve ser dinâmica e permanente, uma série continuada de eventos e ações, em um sistema aberto que propiciará a avaliação na fase posterior e permitirá que se volte à fase anterior, se necessário for. A análise administrativa busca o aperfeiçoamento das práticas de trabalho e sua renovação e reorganização.

Para que a análise administrativa obtenha resultados satisfatórios, é importante o apoio da administração estratégica, a participação da equipe de trabalho que tenha uma visão sistêmica e perspectiva global da organização, um planejamento proponha soluções adequadas aos problemas apontados, integrando as necessidades individuais e organizacionais, para compatibilizar o meio externo com os sistemas internos. A análise administrativa poderá contribuir para aperfeiçoar práticas administrativas, elaborar planejamentos, manuais e instruções adequados à organização, redesenhar ou melhorar os processos (CURY, 2013).

Ainda, Rocha (1987) define que a análise administrativa ou funcional procura estudar as funções e atividades da organização com o objetivo de organizá-las harmonicamente e que, para que seja feita essa análise, os objetivos devem ser claramente definidos. Esse autor postula que, após a Análise Funcional, deve ser feita uma Análise Estrutural, de forma que a unidade organizacional seja estudada para oferecer condições de realizar com maior eficiência possível seus objetivos, ou seja, dotar a organização de uma estrutura eficiente. As análises funcional e estrutural buscam a definição de uma estrutura que propicie à organização de alcançar seus objetivos com eficiência durante determinado período. O autor ressalta, ainda, que o resultado dessas análises poderá ser um Manual de

Organização que contenha cronograma hierárquico, cronograma funcional, relação e descrição das atividades e funções, níveis de autoridade, lotação do pessoal existente e a legislação pertinente.

Uma análise administrativa compreende uma fase de diagnóstico, o estudo da solução dos problemas e a implementação das mudanças. A primeira fase, de diagnóstico, é o levantamento, no qual é feita a revisão da literatura dos instrumentos escritos da organização que serão alvo de análise, bem como a legislação pertinente, estatutos, manuais, organogramas etc. Além disso, há aplicação de questionários, entrevistas e a observação pessoal do analista. O levantamento, depois de concluído, deve ser alvo de uma análise de todos os dados coletados. A segunda fase é o estudo da solução dos problemas com o devido planejamento levando-se em conta as análises feitas na primeira fase e as características da organização. A terceira fase, que é a implantação do planejamento elaborado, deve ser realizada progressivamente, com um cronograma previamente aprovado para controle, acompanhamento e avaliação.

Continuando, Rocha (1987) entende que os métodos de organização devem ser adaptados ao contexto em que estão inseridos, utilizando-se de técnicas específicas para cada caso, e que, além disso, qualquer tipo de intervenção ou planejamento deve ter uma exposição clara de motivos para que todos os envolvidos tenham condições de compreender o que deve ser feito.

O planejamento pretende antecipar o que deve ser feito, determinar as técnicas que serão utilizadas, onde, por quem e quando devem ser empregadas. Essa dinâmica deve levar em conta os recursos necessários e o tempo estimado para sua conclusão. Não deve desconsiderar também as possíveis variáveis que podem surgir ao longo do processo, que possam impedir o alcance dos objetivos. Assim, o planejamento deve ser flexível, para que, na ocorrência de situações imprevistas, haja possibilidade de reprogramação (ROCHA, 1987).

Importante salientar que Rocha (1987) sugere o estudo e a análise do trabalho como metodologia para caracterizar, decompor e caracterizar um sistema organizacional. Essa metodologia de trabalho pode auxiliar na investigação da eficiência da organização; a análise do trabalho é um elo entre a análise administrativa e o fluxo dos processos. O estudo e a análise do trabalho possuem várias etapas, iniciando com o registro das tarefas individuais de servidor. As tarefas são o grupo de procedimentos ou passos interligados, de acordo com determinada

sequência estabelecida, levando-se em consideração a subdivisão do trabalho de cada servidor. O registro das tarefas individuais não deve desconsiderar o tempo dedicado à realização de cada tarefa.

A segunda fase do estudo e análise do trabalho é agrupamento das tarefas em atividades. As tarefas elencadas na primeira fase são reunidas em grupos, conforme suas características, ou complementaridade ou similaridade. Após esse agrupamento, pode ser elaborado um Quadro de Distribuição do Trabalho na terceira fase, demonstrando quais são as tarefas desenvolvidas nas organizações individualmente por servidor; o Quadro tem a função de exibir o que a organização faz, quem executa e qual o tempo necessário para a conclusão dessas atividades.

Na quarta fase, o Quadro de Distribuição de Trabalho é analisado, com vistas a identificar possíveis defeitos na distribuição de trabalhos, como, por exemplo, considerar atividades que exigem tempo maior para conclusão, atividades de difícil realização em razão das condições de trabalho etc. O tempo consumido nas atividades, a capacidade técnica do servidor, o volume de trabalho e as possibilidades de simplificação são premissas que devem ser priorizadas nessa fase. A análise do tempo busca o equilíbrio entre o tempo e a importância do trabalho realizado e procura eliminar os tempos ociosos. A capacidade técnica dos servidores deve ser equilibrada com as tarefas que lhe foram delegadas. Além disso, a análise infere no volume de trabalho e procura detectar se existem servidores sobrecarregados, acúmulo de trabalho urgente, trabalhos diurnos. As possibilidades de simplificação identificam quais as tarefas realizadas são realmente necessárias, se há duplicidade de trabalho, se o *layout* da organização pode ser melhorado para facilitar o trabalho.

A quinta fase é a elaboração do fluxograma, para registrar a sequência das fases do trabalho, a partir de cada tarefa de uma atividade, a análise do fluxograma pode auxiliar a verificar se há trabalho desnecessário e a combinar operações para a simplificação do trabalho. Após essa análise, deve ser elaborado um novo fluxograma com os aperfeiçoamentos possíveis demonstrando as melhorias, redesenhando os processos.

2.1.4 A gestão do conhecimento

Um fator importante que não pode ser desconsiderado no fluxo dos processos de uma organização é compreender como ocorre a gestão do conhecimento nessa instituição, pois essa é uma ferramenta relevante para atingir resultados positivos. O fluxo de informações em uma organização pode auxiliar no planejamento, no controle e na coordenação das atividades. A informação é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da organização, por isso ela deve ser utilizada corretamente de maneira que sirvam de auxílio nas rotinas administrativas.

A melhoria do fluxo de informações entre a chefia imediata e os servidores que a ela estão subordinados pode melhorar os resultados da organização; as pessoas devem possuir um bom conhecimento das informações necessárias execução de seu trabalho. A informação, quando sistematizada e acessível, permite um alinhamento estratégico com vistas a viabilizar o alcance dos objetivos da organização.

Nas organizações, existem diferentes tipos de conhecimento e cada um desses conhecimentos oferece meios estratégicos para que a organização se mantenha. Para que esses conhecimentos tenham resultado eficaz, eles devem ser transferidos entre as pessoas da organização sem complexidade; a transferência correta dos conhecimentos pode ser mais importante para a organização do que o conhecimento em si. A transferência dos conhecimentos caracteriza-se pela transformação de conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos, em conhecimento organizacional (LEOCÁDIO et al, s/d).

As informações atendem a dois tipos de clientela, a interna e a externa. A clientela interna são os servidores públicos que trabalham na organização pública, no caso desta pesquisa, os servidores da Diretoria de Pessoal, que utilizam das informações para exercer as suas funções. Os clientes externos são os servidores públicos da Educação no Estado de Minas Gerais, que têm sua vida funcional gerida pela Diretoria de Pessoal e que também fazem uso das informações para um maior esclarecimento de seus deveres, direitos, benefícios e vantagens. Desse modo, os objetivos da organização devem ser claros e divulgados para todos os servidores, que devem conhecer bem suas atribuições e o papel da organização no contexto social em que ela está inserida.

A Gestão do conhecimento é pouco utilizada no setor público brasileiro, ela pode ser um instrumento pelo qual as organizações públicas podem tornar-se mais efetivas e melhorar suas práticas administrativas. A melhoria do fluxo de informações dentro de uma organização pode aprimorar o atendimento e a prestação de serviços, pois a circulação correta da informação pode agilizar e criar meios de atendimento; aperfeiçoa a tomada de decisões, já que a informação sistematizada pode propiciar a formação de um banco de dados que poderá ser uma ferramenta para análises; reduz os problemas operacionais e aumenta a eficiência, pois contribui para a melhoria os processos de organização; e, por fim, auxilia no trabalho daqueles que a utilizam (CARVALHO e LOPES, s/d).

A Gestão do Conhecimento está relacionada ao desenvolvimento dos segmentos tecnológicos e humanos nas organizações, uma vez que, propicia o desenvolvimento da criatividade e aprendizado individual e organizacional por meio do uso do conhecimento. A cultura organizacional influencia a gestão do conhecimento, as organizações não podem ignorar as pessoas e sua cultura organizacional. O gestor público pode aproveitar a cultura organizacional de maneira positiva na gestão do conhecimento. Identificar as barreiras na cultura organizacional das instituições é uma tarefa que requer habilidade, mas a identificação permite a mudança da cultura, o que poderá facilitar a institucionalização da Gestão do Conhecimento (BEM et al, 2013).

As informações devem ser divulgadas, compartilhadas, os agentes detentores das informações têm mais vantagens sobre aqueles que não a detém. O domínio da informação e seu tratamento devido interferem em benefícios para a organização para conhecer sua realidade de forma concreta, para operacionalizar a prestação de serviços e até mesmo nas ocasiões em que ocorrerem imprevistos em que sejam necessárias adaptações e transformações.

A organização que possui suas informações sistematizadas e faz com que essas informações sejam conhecidas por todos possui vantagens em relação a outras organizações, principalmente em relação aos recursos humanos que passam a atuar com mais qualidade e espírito corporativo (PORTO; BANDEIRA, 2006).

A gestão da informação nos órgãos públicos possui alguns pontos fracos, a saber: comunicação ineficiente entre as pessoas, setores e organizações, as informações não circulam de maneira ágil e correta e há um excesso de informações desordenadas. Desse modo as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's)

podem auxiliar os órgãos públicos a transformar esses pontos fracos em pontos fortes e ser um fator estratégico para as organizações públicas no processo de transferência do conhecimento, gerando um impacto sobre o desempenho organizacional e na efetividade (eficiência e eficácia) dos serviços prestados à sociedade. As TIC's podem ser usadas tanto no armazenamento, no gerenciamento eletrônico dos documentos institucionais, bem como no monitoramento dos fluxos de trabalho (LEOCÁDIO et al, s/d).

As informações sistematizadas e organizadas devem atender aos diversos níveis informacionais, tem que ser confiáveis para que fundamentem as decisões, úteis e acessíveis para atender às necessidades dos usuários (BIO, 1996¹⁰, *apud* PORTO; BANDEIRA, 2006).

As organizações públicas devem considerar a gestão do conhecimento um importante componente para sua atuação, que se refletirá em seus resultados positivos. Sendo assim, uma eficiente gestão do conhecimento tem uma perspectiva estratégica dentro das organizações, a troca de informações agrega valor à instituição. Nas ocasiões em que ocorre uma mudança de gestão, se houver uma política de gestão de conhecimento na organização pública, os projetos e a capacitação de pessoal não ficam comprometidos (LEOCÁDIO et al, s/d). A sistematização e articulação dos conhecimentos e das informações, evita a descontinuidade dos projetos e rotinas nas trocas de governo.

Para Batista (2012), a Gestão do Conhecimento na Administração Pública deve estar atrelada aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e sempre será essencial para alcançar os resultados relevantes para as organizações públicas.

2.1.5 A elaboração dos fluxogramas

Processo é uma série de atividades ou etapas que recebem insumos (recursos humanos, recursos materiais, informações, métodos) e geram “produtos”, no caso de uma organização pública geram prestação de serviços à comunidade que atende, qualquer tipo de trabalho que uma instituição estatal estiver realizando

¹⁰ BIO, Sérgio Rodrigues. Sistema de informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996 citado em PORTO, Maria Alice Guedes e BANDEIRA, Anselmo Alves. **A importância dos sistemas de informações gerenciais para as organizações**. XIII SIMPEP: Bauru, 2006.

deve integrar um processo e para entender o processo é preciso fazer um levantamento do que acontece em suas diversas atividades e tarefas (CURY, 2013).

O mapeamento de processo é uma atividade que permite um levantamento de informações sobre o funcionamento de organizações privadas e públicas em várias dimensões; permite a análise e a crítica; essa compreensão pode proporcionar uma sugestão de melhorias ou seu redesenho. Ao se realizar o mapeamento, deve ser considerado que os processos estão expostos à influência da cultura organizacional, dos objetivos e das estratégias organizacionais, bem como às normas e políticas organizacionais e estão submetidos a condicionantes econômicos, culturais, sociais. Não é possível analisar um processo sem identificar suas relações com os ambientes interno e externo das organizações a que pertence (VAZ, 2011).

Como já ressaltado neste capítulo, o Fluxograma é uma técnica para o mapeamento de processos que registra a sequência das fases do trabalho, a partir de cada tarefa de uma atividade; esse mapeamento pode auxiliar na verificação de tarefas e de atividades desnecessárias, e combiná-las para uma simplificação do trabalho e identificar os pontos mais complexos.

Após a análise administrativa, considerando fatores como clima organizacional, estrutura organizacional e gestão do conhecimento, é possível fazer o desenho do processo a ser analisado e, com vistas à sua otimização, propor uma estratégia a fim de tornar o processo mais fluido, sem desvios e simples.

O fluxograma delinea o fluxo de informações, identifica os atores, as ferramentas utilizadas nas várias fases do processo. Pode ser criado para os vários níveis administrativos na organização, por isso foi utilizado na pesquisa dos processos da Diretoria de Pessoal (ZACHARIAS, 2010).

Ensina Rocha (1987) que a representação dinâmica e analítica contida no fluxograma tem como finalidade sequenciar logicamente um trabalho e, desse modo, propiciar uma visão panorâmica da execução de todas as tarefas. Essa disposição facilita a análise do processo, com a finalidade de melhorar as atividades e as rotinas com racionalidade, por descobrir os pontos em que houver falhas e indicar as deficiências apontadas. Para que o Fluxograma seja utilizado como uma ferramenta eficiente, o processo a ser mapeado deve ser definido com a melhor precisão possível, os pontos de início e término devem ser identificados, bem como a numeração de cada fase descrita nas entrevistas e os documentos e ferramentas

utilizados para desenvolver as atividades. É uma ferramenta útil de análise e de simplificação de atividades administrativas. Nos fluxos pesquisados em que os processos são simples e não evidenciam macrossistemas ou outros setores envolvidos, o fluxograma indicado é o vertical.

Para Cury (2013) os fluxogramas possuem cinco vantagens gerais. A primeira delas é permitir a verificação de como funcionam realmente os elementos do fluxo e propiciar uma análise de sua eficácia. A segunda vantagem diz respeito à forma didática e objetiva do método, a terceira é facilitar a identificação das deficiências dos fluxos, pois a forma objetiva e simples permite a visualização de todos os passos. A quarta vantagem é que o fluxograma pode ser aplicado a qualquer sistema, dos mais simples aos mais complexos, em empresas privadas e em organizações estatais. E, por fim, a quinta vantagem é o método permitir o rápido entendimento da necessidade de qualquer alteração que se proponha no fluxo analisado, pois é explanativo, ao demonstrar as modificações a serem introduzidas.

O fluxograma administrativo permite que o trabalho seja subdividido em elementos mais simples, mesmo que o trabalho seja complexo, a subdivisão em elementos simples facilita o estudo de cada item individualmente; o fluxograma administrativo tem como finalidade a racionalização, permitindo identificar as falhas na distribuição de tarefas, os formulários inadequados, o processamento incoerente do trabalho (CURY, 2013).

2.2 Metodologia da pesquisa

O trabalho é de caráter qualitativo e desenvolvido a partir de um estudo de caso na Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo/MG. Para Bressan (2000), o método do Estudo de Caso permite que o pesquisador possa responder às questões “como” e “por que” na análise do problema e, ao conseguir responder essas questões, o pesquisador poderá entender as relações operacionais dentro do contexto da pesquisa, que ocorrem ao longo do tempo. Assim, para o autor, o projeto de pesquisa pautado no estudo de caso deve apresentar as questões que devem ser estudadas, os dados relevantes, os dados que devem ser coletados e a análise dos resultados.

A pesquisa de caráter qualitativo exige o conhecimento aprofundado do objeto de pesquisa e esse conhecimento aprofundado pode ser alcançado por meio de realização de entrevistas e de aplicação de questionários como instrumentos de investigação. A escolha dos sujeitos que vão compor o universo da investigação é importante, pois pode interferir diretamente na qualidade das informações que serão usadas para a construção da análise e na compreensão do problema (DUARTE, 2002).

Nesta investigação, foram entrevistados sete sujeitos, todos servidores que atuam na Diretoria de Pessoal. Assim, a pesquisa de campo exploratória pretende um aprofundamento na compreensão e análise das rotinas de trabalho da Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo, a partir dos dados coletados e da vivência e familiaridade da pesquisadora com o tema.

Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa foi elaborada em três fases; a primeira foi a pesquisa documental e bibliográfica. A pesquisa documental demandou da pesquisadora estudo da legislação referente à Diretoria de Pessoal e à SRE de Monte Carmelo, das informações institucionais contidas no *site* eletrônico da SEE/MG, dos documentos emitidos pela DIPE, do Quadro de Pessoal das escolas atendidas, dos dados do Censo Escolar. A pesquisa bibliográfica foi o estudo dos tratados acadêmicos sobre os eixos temáticos trabalhados, tendo como foco principal o fluxo de processos e essa pesquisa trouxe os subsídios teóricos que foram norteadores da pesquisa realizada. A segunda fase concentrou-se na elaboração dos fluxogramas apresentados e a terceira foi a aplicação dos instrumentos de pesquisa quando foram realizadas entrevistas com os servidores da DIPE responsáveis pelos processos mapeamentos na segunda fase.

Para a elaboração dos fluxogramas dos processos pesquisados foram realizadas entrevistas com os servidores da DIPE, além dos pontos específicos dos fluxogramas as perguntas elaboradas também investigaram sobre a formação e a experiência dos servidores, o clima organizacional, capacitação e treinamento, as estruturas administrativa e física, o arquivamento de documentos, planejamento de atividades, formulários e gestão de conhecimento dentro da organização. Esses fatores são relevantes para compreender a cultura organizacional e os fluxos estabelecidos e também auxiliar na elaboração de um plano de ação para o redesenho dos fluxos.

Os documentos de competência da DIPE que são recebidos para providências administrativas, já elencados no capítulo primeiro, têm diversas finalidades e possuem trâmites e providências próprias. Sendo assim foram escolhidos seis tipos de documentos para serem submetidos a um mapeamento. Conforme Rocha (1987), o mapeamento de um processo propicia uma análise dinâmica, pois com as fases do processo são apresentadas em sequência lógica, o que permite conhecer as etapas do trabalho e fornecer, se for o caso, condições de simplificar o trabalho: eliminar movimentos desnecessários e facilitar a implantação de normas e instruções. O Fluxograma demonstra o modo pelo qual as coisas são feitas, permitindo a descoberta de pontos com deficiência. Os fluxogramas deste trabalho foram desenvolvidos com suporte na explanação dos servidores que atuam com os processos delineados, por meio de aplicação de entrevista semiestruturada.

Para a construção desta pesquisa, foram submetidos ao mapeamento seis processos da DIPE que são: o Processo de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas, o Requerimento de Aposentadoria Voluntária, o Requerimento Averbação de Tempo de Contribuição, os atos para Publicação no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, a Guia de Ocorrência e o Quadro Informativo (QI).

O Processo de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas foi escolhido, por ser um processo complexo e com vários atores, pois demanda atuação da escola, da SRE, da SEPLAG e por vezes até da Corregedoria do Estado; deve ser monitorado pela SRE até a publicação final. Esse processo inicia-se quando o servidor é nomeado ou designado na SEE/MG, ocasião em que ele assina uma Declaração informando se possui ou não outro cargo público; em caso afirmativo, é necessário analisar essa situação de acúmulo de cargos para conferir a sua licitude. A situação de Acúmulo de Cargos é analisada e julgada pela SEPLAG, entretanto o início do processo é na Escola. Essa atividade

[...] tem por objetivo a análise da licitude do acúmulo de cargos, empregos ou funções públicas exercidas pelo servidor. O regime de acumulação abrange a administração direta, autárquica, fundacional, as empresas públicas, as sociedades de economia mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo Poder Público (MINAS GERAIS, 2018).

O Requerimento de Aposentadoria foi inserido no trabalho, por ser o processo mais longo que tramita na Diretoria de Pessoal, em várias fases. Da entrada do documento no Setor de Protocolo até o arquivamento intermediário da Pasta

Funcional pode durar de, no mínimo, um ano até dois anos e meio em média. O tempo de duração varia conforme a vida funcional do servidor até o envio do processo para a SEPLAG e da remessa até a publicação da aposentadoria é uma variável externa que é controlada pela SEPLAG, por isso a SRE apenas monitora e toma as providências finais após a publicação. Além disso, a pesquisadora conhece e atua diretamente nessa cadeia, pois, o processo de aposentadoria é uma de suas atribuições na Diretoria de Pessoal.

A Averbação de Tempo de Contribuição é a inclusão na linha de tempo do servidor “[...]do tempo de contribuição decorrente de vínculo de trabalho prestado a outra instituição, pública ou privada (possibilidade de utilizar no Estado um tempo de serviço exercido fora do mesmo)” (MINAS GERAIS, 2018). A Averbação de Tempo é destinada ao servidor ocupante de cargo efetivo e é de competência da SEPLAG/MG. O servidor protocola o requerimento na Escola em que está lotado. Do protocolo feito pelo servidor até a finalização do procedimento são necessários em média de cinco a seis meses; esse período pode variar, dependendo da situação funcional do servidor ou de pedido de diligência por parte da DCCTA/SEPLAG - Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria da Secretaria do Planejamento e Gestão. Esse processo tem seu início na escola, passa pela SRE e é averbado no órgão central.

Também foi escolhido o Mapeamento dos Atos para Publicação no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Os benefícios concedidos aos servidores, a lotação, os afastamentos legais, as movimentações, para ter validade legal devem ser publicados no Diário Oficial de Minas Gerais. Essas publicações demandam trabalho realizado pela escola, pelos técnicos e pelos taxadores da SRE. A fim de evitar futuras retificações e anulações de publicações, esses procedimentos devem ser realizados com cautela e atenção. Na SER, há um servidor responsável pela publicação, outro pela leitura do jornal e um terceiro pela emissão do IA (Informativo de Alteração), que é o documento que vai informar ao taxador da publicação para que ela seja inserida no sistema.

Os trâmites para o pagamento dos servidores da Regional constituem um processo que tem seu início nas Escolas, que todos os meses geram o Relatório de Frequência do seu Quadro de Pessoal (RP1), que elenca todos os servidores que estão atuando na escola, qual seu cargo e sua carga horária; ele reflete o que foi inserido no sistema no mês anterior. Caso algum servidor constante no RP1 esteja

em algum tipo de afastamento ou tenha tido faltas, ou tenha tido alterações em sua carga horária, essas informações são anotadas na Guia de Ocorrência. A Escola envia para a SRE todo início de mês seu RP1 acompanhado das Guias de Ocorrência do mês anterior, para que seja processado o pagamento dos servidores. Desse modo, a Guia de Ocorrência é documento norteador para que o Setor de Pagamento insira no SISAP as informações para o pagamento dos servidores. Sua elaboração e conferência devem estar corretas para que não haja prejuízo no pagamento do servidor.

Por fim, o Quadro Informativo – QI que é o documento emitido pela Escola no sistema SYSADP quando há admissão de um servidor (posse ou designação), alterações na situação funcional do servidor ou em sua carga horária do servidor. O QI é acompanhado de documentos que comprovam as informações ali contidas e o documento hábil para ser enviado à SRE para que essas informações sejam inseridas no sistema SISAP para que os dados financeiros sejam compatibilizados aos dados pessoais.

A pesquisa documental realizada na SRE e explanada no capítulo primeiro propiciou uma visão ampla da instituição, especialmente da DIPE e a situações contidas nos fluxos pesquisados; nesta pesquisa documental, foram colhidos dados de cunho qualitativo e também de cunho quantitativo.

Os sujeitos entrevistados são servidores efetivos e lotados na SRE e que atuam na Diretoria de Pessoal. Esses servidores possuem como atribuições, ainda que parcialmente, as atividades inerentes ou relacionadas aos fluxos pesquisados. Desse modo, foram entrevistados os servidores responsáveis pela gestão dos processos de averbação de tempo de contribuição, os processos de acúmulo de cargos e funções, os processos de aposentadoria. Além desses, os servidores que atuam para concretizar as publicações no Diário Oficial de Minas Gerais, desde a elaboração da lauda, a divulgação, até o arquivamento do jornal físico e, por fim, foram entrevistados também os servidores que são responsáveis e que têm atividades relacionadas à Guia de Ocorrência e ao Quadro Informativo (QI).

Os instrumentos de pesquisa apontados nos Apêndices 2, 3, 4, 5 e 6 são roteiros de entrevistas semiestruturados que foram realizadas com os servidores da DIPE. A entrevista, como um instrumento de pesquisa, possui um importante papel na coleta de dados nas pesquisas científicas, pois tem um caráter de interação entre pesquisados e entrevistado (COUTO, *s/d*). A entrevista semiestruturada possui um

roteiro de questões, entretanto não há ordem rígida entre elas, dentro do roteiro estabelecido, o entrevistado pode falar sobre o tema da entrevista com base em seus conhecimentos e não seguir uma estrita ordem de perguntas.

São seis roteiros de entrevistas diferentes, pois cada fluxo possui suas particularidades. As entrevistas desses servidores foram de fundamental importância para a pesquisa, pois foi possível identificar os desvios nos fluxos, as rotinas de trabalho, compreender a cultura e a estrutura organizacional e como se dá a gestão do conhecimento na Diretoria, no Quadro 7 sistematizamos os temas tratados nas entrevistas.

Quadro 7- Instrumentos de Pesquisa

Sujeitos Entrevistados	Temas comuns a todas entrevistas	Temas específicos referentes aos processos pesquisados
Sete servidores da DIPE que atuam nos fluxos pesquisados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação e Atuação do Servidor ✓ Clima Organizacional ✓ Capacitação ✓ Estrutura Organizacional ✓ Fluxo de Informações ✓ Relação entre a SRE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fluxo Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição ✓ Fluxo Requerimento de Aposentadoria Voluntária ✓ Fluxo Processo de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas ✓ Fluxo Publicações no Diário Oficial de Minas Gerais ✓ Fluxo Guia de Ocorrência e RP1 ✓ Fluxo Quadro Informativo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com a aplicação desses instrumentos de pesquisa e a coleta dos dados, e o estudo do referencial teórico, pretendeu-se identificar as rotinas de trabalho de maneira mais precisa, a fim de delinear as práticas que precisam ser aprimoradas e também aquelas que precisam ser abolidas. Com essa identificação, foi possível redesenhar o fluxo de processos, com o objetivo de otimizar os serviços prestados pela Diretoria de Pessoal. As propostas de intervenção estão relacionadas aos fluxos desses processos, com estratégias para evitar desvios e melhorar as rotinas de trabalho, conforme veremos adiante no capítulo terceiro.

2.3 Análise das entrevistas com os servidores da DIPE e os Fluxogramas

Nesta terceira seção capítulo segundo, apresentamos as análises das entrevistas realizadas com os servidores da Diretoria de Pessoal, além da coleta de dados para a pesquisa essas entrevistas também foram instrumentos para a elaboração dos fluxogramas de que tratamos no item 2.3.2.

As entrevistas foram realizadas com os servidores da DIPE, vinculados diretamente com os processos pesquisados e também com aqueles que desenvolvem ações correlatas.

A análise das entrevistas, primeiramente, trata dos temas que são comuns a todos os fluxos que neles podem influenciar diretamente, a cultura organizacional – dados como clima organizacional, planejamento, estrutura organizacional – administrativa e física, e gestão do conhecimento na organização.

Após as análises dos fatores em comum dos fluxos pesquisados, foi realizada a análise de cada fluxo separadamente, com enfoque aos pontos mais complexos. Os dados coletados dentro do contexto da DIPE foram sistematizados e analisados relacionando os mapeamentos apresentados, as entrevistas realizadas e o referencial teórico apresentado.

2.3.1 Os pontos comuns a todos os fluxos que foram pesquisados nas entrevistas com os servidores – A Diretoria de Pessoal sob o olhar dos entrevistados

Neste item, analisamos fatores externos que não estão diretamente ligados aos fluxos dos processos, mas que interferem no seu desenho e com ele contribuem e, por consequência em sua efetividade ou não; cada instituição se organiza de maneira diferente e, assim, os fluxos dos processos possuem características próprias de acordo com: o clima organizacional, o treinamento e a capacitação de seus servidores, a estrutura organizacional, os métodos de arquivamento de seus documentos, o planejamento e a rotina de reuniões, os formulários utilizados e a gestão do conhecimento e das informações; que serão todos percorridos nos próximos itens.

2.3.1.1 Clima Organizacional

Os servidores acreditam que um ambiente tranquilo influencia na execução do trabalho, entretanto consideram que o ambiente na DIPE é razoável, não excelente, mas que já foi pior. Ressaltaram que a postura do gestor influencia o clima e, por isso, o clima tem melhorado. Em contrapartida, os servidores relataram que a equipe não é muito colaborativa e que falta mais entrosamento e isso pode causar dificuldade de relacionamento entre os servidores.

Os servidores relataram que a organização não possui uma política voltada para melhorar o clima organizacional e esse fator é pouco tratado. O clima organizacional é uma das características que está interligada à cultura organizacional: o clima influencia o comportamento dos servidores. A cultura organizacional é composta por normas formais e não-formais que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização influenciando no clima (CURY, 2013).

Um bom clima organizacional promove maior envolvimento e comprometimento entre os servidores e esses fatores influenciam diretamente no fluxo de processos e nas rotinas de trabalho.

Quando a organização consegue atingir um clima organizacional que propicia a satisfação das necessidades de seus servidores ou colaboradores, canaliza comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização e uma das consequências é a eficácia na prestação de serviços (PAULA *et al*, 2011).

2.3.1.2 Capacitação e treinamento

Os servidores, em sua maioria, relataram que não receberam treinamento ou capacitação para realizar as tarefas que lhes foram atribuídas e não há uma política voltada para treinar novos servidores e tampouco oferecer capacitação continuada. As capacitação e os treinamentos são oferecidos de forma isolada, quando há necessidade por mudança no sistema ou mudança na legislação, por exemplo. Apenas uma servidora relatou que passou por treinamento e capacitação para realizar suas atividades, mas esses foram ofertados pelo órgão central e não pela SRE

Quando ingressa um servidor novo, não há um projeto específico para seu treinamento, conforme a resposta transcrita abaixo:

Não, por exemplo, a Secretaria não tem... nós aqui não temos. O que a gente tem? São assim, a experiência de vida, vamos dizer assim né? Mais as orientações e legislação que a gente tem, passa para o servidor e tal [...] (Servidor n.º 05, entrevista realizada em 25/06/2018).

A ausência de um programa específico de treinamento e capacitação para os servidores pode acarretar nos problemas de fluxo que foram identificados e que serão tratados posteriormente. Para Cury (2013), um dos pontos importantes, que o diagnóstico obtido por meio da análise administrativa, destina-se a avaliar a necessidade de capacitação.

Apesar de adotar um modelo de Gestão por Competências, a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) do servidor é pouco utilizada para verificar a necessidade de capacitação e porventura uma redistribuição de tarefas, a capacitação das competências dos servidores é pouco explorada. Culturalmente a ADI é vista como um mecanismo de punição do servidor e não como uma ferramenta de aprimoramento profissional.

2.3.1.3 Estrutura Organizacional

A ausência de um nível hierárquico na DIPE, ou seja, a extinção das Supervisões é um dado relevante na estrutura administrativa, conforme foi possível verificar nas entrevistas; para a maioria dos servidores entrevistados a ausência da Supervisão sobrecarrega a Diretora de Pessoal, que precisa desdobrar-se para atender a todas as demandas dos servidores. Esses servidores entendem que a presença de um Supervisor poderia diminuir o tempo necessário para solucionar as demandas administrativas e viabilizaria melhor suporte técnico. Em contrapartida, um entrevistado acredita que, sem a figura da supervisão, o servidor possui mais autonomia e a extinção das supervisões em nada modificou a rotina de trabalho e a distribuição de tarefas.

Com relação à distribuição de tarefas entre os servidores na Diretoria, a maioria dos entrevistados entende que ela ainda precisa de mais adequações, apesar de considerarem que ela foi já mais desequilibrada do que nos dias atuais.

As ressalvas sobre a estrutura física estão concentradas na iluminação e na falta de circulação de ar, ponto em que houve unanimidade:

A estrutura física é ruim, é péssima, o lugar é um galpão que não foi construído para ser em tese um escritório né, é um galpão. A gente não tem uma iluminação adequada, é horrível, tem sombra na mesa o dia todo, é... não tem ventilação, não tem... a gente fica abafado o dia todo [...] (Servidor n.º 07, entrevista realizada em 12/07/2018).

A estrutura administrativa linear tem um alto de burocracia e formalismo, as relações institucionais são estabelecidas hierarquicamente com uma organização rígida e centralizada na figura da chefia. Essa estrutura pode não favorecer o espírito de equipe e a colaboração dos servidores, fator que também pode ser considerado no clima organizacional.

Para Rocha (1987) essa estrutura assim estabelecida exige uma chefia excepcional, sobrecarrega a direção, não favorece a especialização, não favorece o espírito de cooperação, apresenta dificuldade em formar chefes com visão global e favorece o aumento da burocracia.

No que se refere à estrutura física que foi alvo de reclamações dos entrevistados, o que se pode perceber é que algumas melhorias já foram realizadas, mas ainda estão longe de ser o ideal e essa questão é decisão que não está limitada ao âmbito da Regional, pois é necessária autorização do órgão central e também orçamento adequado.

2.3.1.4 Arquivamento de documentos

No arquivo da DIPE, as pastas funcionais dos servidores aposentados e dos servidores ex-efetivados estão catalogadas e com fácil acesso, os demais documentos não estão arquivados de forma racionalizada. Mesmo os documentos que estão catalogados não receberam o tratamento preparatório para o arquivamento, conforme está estabelecido no Manual de Gestão de Documentos do Arquivo Público do Estado de Minas Gerais. Esse Manual prevê que os documentos destinados ao arquivamento devem ser avaliados, classificados conforme a função ou assunto e descartados os expurgos, mediante um registro documental, tudo de acordo com os princípios arquivísticos. Ainda não houve um projeto do órgão central

que preparasse a SRE para arquivar adequadamente seu acervo de forma organizada e racionalizada,

Os documentos que não são referentes aos servidores aposentados e efetivados estão guardados em caixas-boxeses, entretanto sem catalogação e, quando é necessária a consulta, o servidor precisa ler a lombada de caixa por caixa até encontrar o documento, conforme foi relatado nas entrevistas.

Essa ausência de rotinas de arquivamento na SRE de Monte Carmelo, verificada nas entrevistas com os servidores, já tinha sido verificada na fase inicial da pesquisa, pois não foram encontrados documentos referentes à criação da SRE – à época Delegacia de Ensino — nem documentos referentes à nomeação de seus Superintendentes, a nomeação de seus servidores, planejamento, distribuição de tarefas entre os servidores etc.

A necessidade de obter uma informação ou um dado mais antigo em circunstância do serviço, impõe aos servidores um trabalho de pesquisa e de questionamentos aos servidores mais antigos que porventura tenham conhecimento dos assuntos.

O arquivamento de documentos não é um fim em si próprio, sua finalidade é dar condições aos gestores e servidores de obter a maior quantidade possível de informações pertinentes à tomada de decisões. Por isso é importante recuperar e facilitar o acesso pelo registro e pelo controle do fluxo de documentos (CRUZ, 2013).

2.3.1.5 Planejamento e rotina de reuniões

Quando há um planejamento, ele foi desenvolvido pelo próprio servidor para desenvolver suas atividades de forma individualizada. Não foi encontrado documento que registrasse um planejamento coletivo, o que também foi relatado pelos servidores.

Após ouvir os servidores e entender suas atividades cotidianas foi possível verificar que a demanda da Diretoria é variável e sazonal, o planejamento mensal ou semanal com curto prazo se encaixaria melhor nas atividades; por esses motivos, entendemos que um planejamento anual ou de longo prazo engessaria as rotinas e poderia causar um passivo desnecessário.

A baixa ocorrência de reuniões é um dado verificado na pesquisa que incomoda os servidores; a maioria relata que gostaria de que houvesse mais reuniões para o melhor compartilhamento de informações, troca de experiências, estudos ou até mesmo para alinhar rotinas de trabalho. As reuniões, quando ocorrem, são apenas para resolver problemas emergenciais, desse modo, não há abertura para outras reflexões coletivas, troca de ideias e de informações. Os servidores entrevistados acreditam que reuniões frequentes poderiam promover o entrosamento e a integração da equipe e o compartilhamento das práticas entre as várias frentes de trabalho.

A prática das atividades de planejamento é um dos fatores que influenciam a cultura organizacional. O planejamento determina antecipadamente o que deverá ser feito, como deve ser feito, quais as ferramentas que serão utilizadas, quem vai fazer e, além disso, prevê alguns fatores que poderão modificar esse planejamento ao longo da execução das atividades (ROCHA, 1987). O estabelecimento de um planejamento e de rotinas de trabalho que atendam aos anseios dos servidores poderia ser estabelecido em reuniões que seriam um espaço de compartilhamento e aprendizagem.

2.3.1.6 Formulários

Os formulários utilizados, em sua maioria, são modelos desenvolvidos e disponibilizados pelo órgão central. De modo geral, os servidores estão satisfeitos com esses formulários utilizados, pontualmente só foi verificada a necessidade de adequação no formulário de Acúmulo de Cargos e Funções em que são lançados os horários do servidor e os cargos correlatos. O formulário não está preparado para os dados referentes aos turnos extraordinários de trabalho e também em dias como sábado e domingo.

Já o formulário Guia de Remessa, que é utilizado pelas escolas para enviar documentos à SER, é um documento que precisa de reformulação, pois não há um modelo padronizado, ou seja, cada escola tem seu próprio documento, não unifica as informações e é utilizado para o envio de documentos de assuntos diferentes em uma mesma remessa. A forma pela qual é utilizada a Guia de Remessa causa transtorno e desvios no fluxo dos documentos; em alguns casos, os servidores

relataram extravio de documentos por causa da configuração atual da Guia de Remessa.

O formulário é um veículo de transmissão de informações, por isso deve ser um documento padronizado, com estrutura adequada à sua finalidade específica e deve conter campos apropriados para receber dados e definir a natureza de um fluxo de trabalho (CURY, 2013). Assim, não deve ser desconsiderado, ao se fazer uma análise administrativa, a fim de propor novas ações e estratégias.

2.3.1.7 Gestão de conhecimento e informações

Por meio das entrevistas, pudemos verificar que a gestão do conhecimento e o fluxo de informações na DIPE e na SRE apresentam alguns problemas, fator que também pode influenciar o fluxo dos processos. As informações, orientações e legislações para o desenvolvimento dos trabalhos são repassadas via *e-mail* a todos os servidores, e também replicadas via *e-mail* às escolas que pertencem à SRE

Ocorre que os servidores refletem que o repasse dessas informações poderia ser acompanhado de uma reunião específica para tratar desse assunto, ou de estudo quando houver alguma mudança na legislação e que a ausência desse tratamento e reflexão coletiva da equipe sobre a informação pode ocasionar diversas interpretações diferentes, como é o entendimento do Servidor n.º 06 : “[...] acho que a gente deveria toda semana, [...] mas é pra gente discutir, trocar ideia, igual a gente está fazendo aqui, aí a gente fica mais atualizado, a gente fica mais envolvido”

A maioria dos servidores entrevistados acredita que não possui ou não conhece todas as informações necessárias para desenvolver seu trabalho de forma adequada e que o acesso às informações é uma atividade de pesquisa constante. Cada servidor organiza e arquiva as informações, orientações e legislações conforme sua necessidade e disponibilidade, não há um banco de dados, virtual ou física, no qual esses documentos possam estar catalogados e arquivados propiciando uma consulta mais rápida e eficaz.

Além disso, foi possível verificar a pouca interação entre as Diretorias e entre o Gabinete e as Diretorias nessa questão de Gestão do Conhecimento; resultados e atividades internas das Diretorias são pouco divulgados, entre si e os servidores

relataram que raramente têm conhecimento de eventos, atividades de capacitação, atividades externas e resultados de outras Diretorias.

Compreender como ocorre a gestão do conhecimento na organização é um fator importante na análise do fluxo dos processos, pois a informação é uma ferramenta essencial ao desenvolvimento da organização e deve ser utilizada para auxiliar nas rotinas administrativas e nas decisões. Um fluxo de informações bem estruturado pode melhorar os resultados e a informação, quando é sistematizada e acessível, permite um alinhamento estratégico.

A Gestão do Conhecimento pode ser um instrumento pelo qual as organizações públicas podem tornar-se mais efetivas, melhorando suas práticas administrativas. A melhoria do fluxo de informações dentro de uma organização pode aprimorar o atendimento e a prestação de serviços, pois a circulação correta da informação pode agilizar e propor novos meios de atendimento; aperfeiçoa a tomada de decisões já que a informação sistematizada pode propiciar a formação de um banco de dados que poderá ser uma ferramenta para análises; reduz os problemas operacionais e aumenta a eficiência, pois contribui para a melhoria os processos de organização; e por fim auxilia no trabalho daqueles que a utilizam (CARVALHO; LOPES, s/d).

Existem diferentes tipos de conhecimento nas organizações. Para que eles tenham um resultado eficiente, devem ser transferidos entre as pessoas da organização sem complexidade, e essa transferência de conhecimento de forma clara e simplificada pode ser mais importante para a organização do que o conhecimento em si; pode ser mais importante para a organização do que o conhecimento em si; os conhecimentos individuais devem ser transformados em conhecimentos coletivos, em conhecimento organizacional (LEOCÁDIO *et al*, s/d).

A organização que possui suas informações sistematizadas e faz com que essas informações sejam conhecidas por todos possui vantagens em relação a outras organizações, principalmente em relação aos recursos humanos que passam a atuar com mais qualidade e espírito corporativo (PORTO; BANDEIRA, 2006).

2.3.2 A elaboração dos fluxogramas

Após as observações sobre os pontos comuns aos fluxos pesquisados, a seguir são apresentados os fluxogramas dos processos pesquisados neste trabalho, a fim de se fazer uma análise qualitativa de suas etapas e a investigação de seus pontos mais críticos.

Os mapeamentos foram construídos a partir da experiência da pesquisadora e de uma conversa preliminar com os servidores; nas entrevistas os documentos foram exibidos aos entrevistados a fim que de fizessem suas correções e observações sobre os fluxos construídos. Os fluxogramas apresentados a seguir representam a realidade de como o serviço é realizado atualmente e a construção foi coletiva com iniciativa da pesquisadora e colaboração dos servidores.

A construção dos fluxogramas é um procedimento técnico; além das contribuições dos servidores, foi realizada de acordo com as instruções dos manuais de Cury (2013) e de Rocha (1987). O desenho de cada fluxo é feito especificamente para cada caso concreto e, nas entrevistas, foi possível identificar os principais gargalos e as questões de natureza técnica; já os pontos administrativos em comum que influenciam nos fluxos podem ser desenvolvidos em uma atividade de cunho analítico, colacionando como referencial teórico.

Por fim, a análise dos fluxogramas deve ser realizada de acordo com os símbolos gráficos utilizados neste trabalho, os quais são apresentados na legenda abaixo (CURY, 2013):



Terminal: Inicia ou termina uma rotina ou um processo qualquer.



Operação: Identifica qualquer processamento que se efetive num fluxo de trabalho e que não possa ser traduzido por símbolo próprio



Decisão: Identifica a tomada de decisão levando ao desdobramento do fluxo segundo as alternativas verificadas.



Documento: Identifica o documento que entra no fluxo.



Vários documentos



Conector de Página: Utilizado para transferir o fluxo para outra página



Conector de rotina: Utilizado para transportar a rotina para outra coluna.

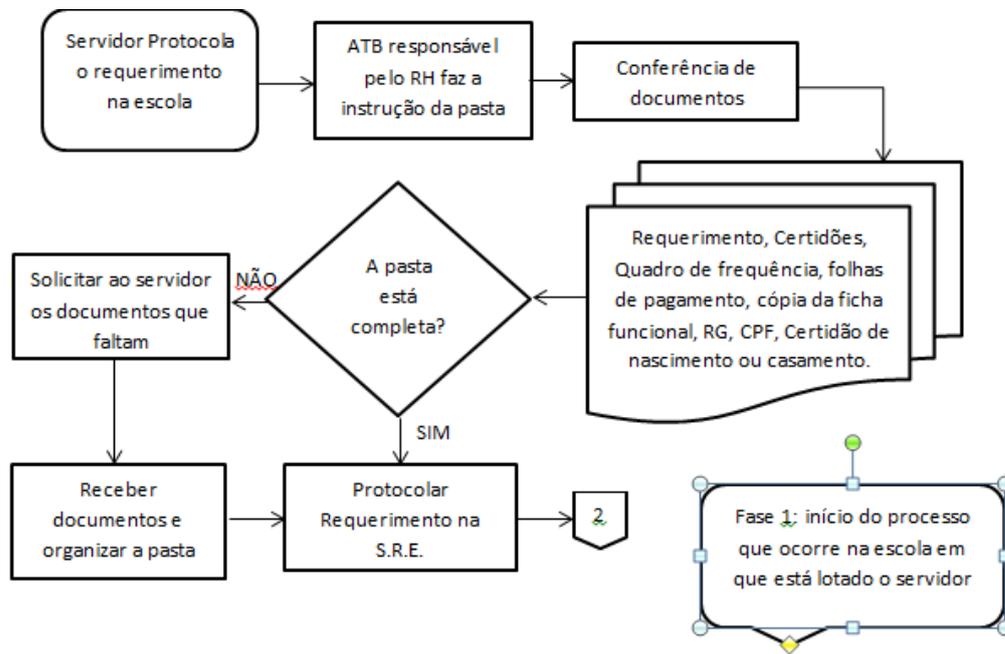


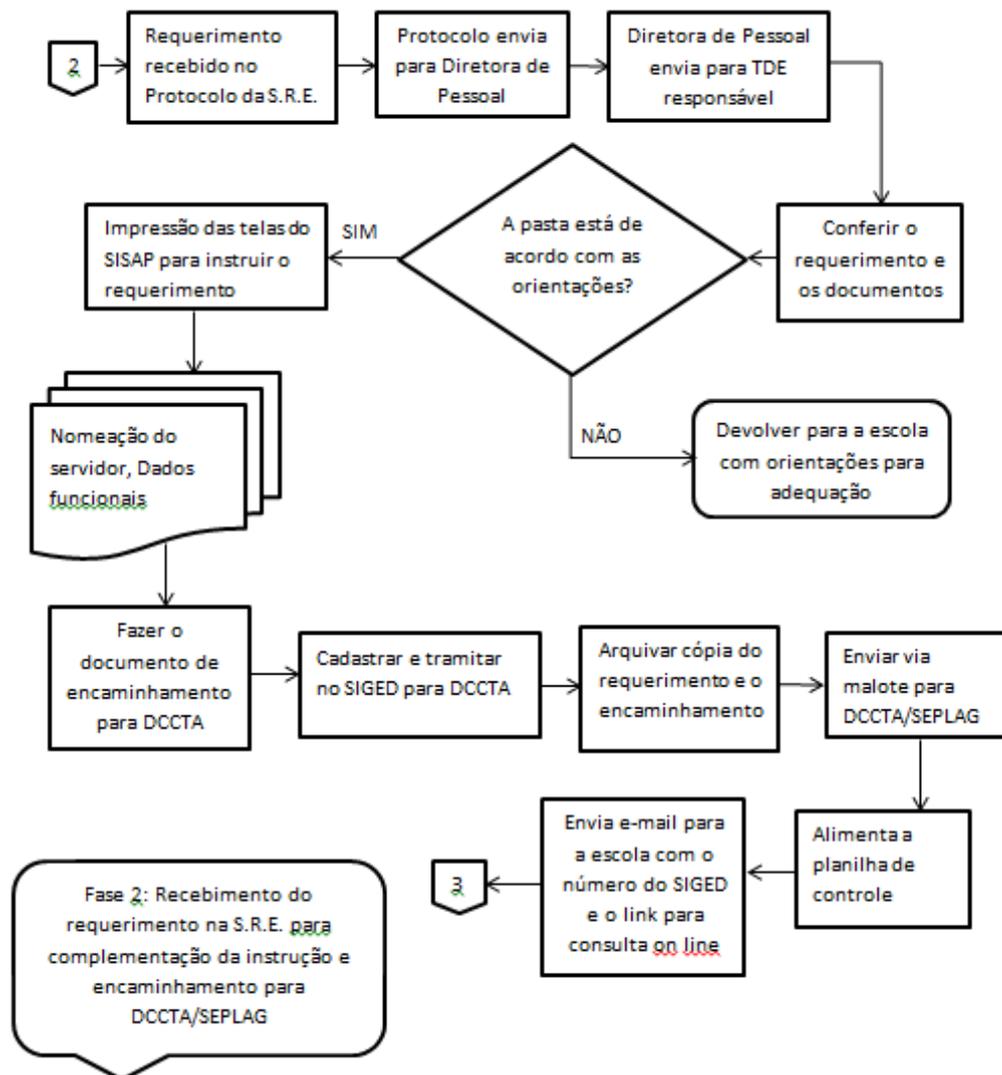
Indica a direção do fluxo.

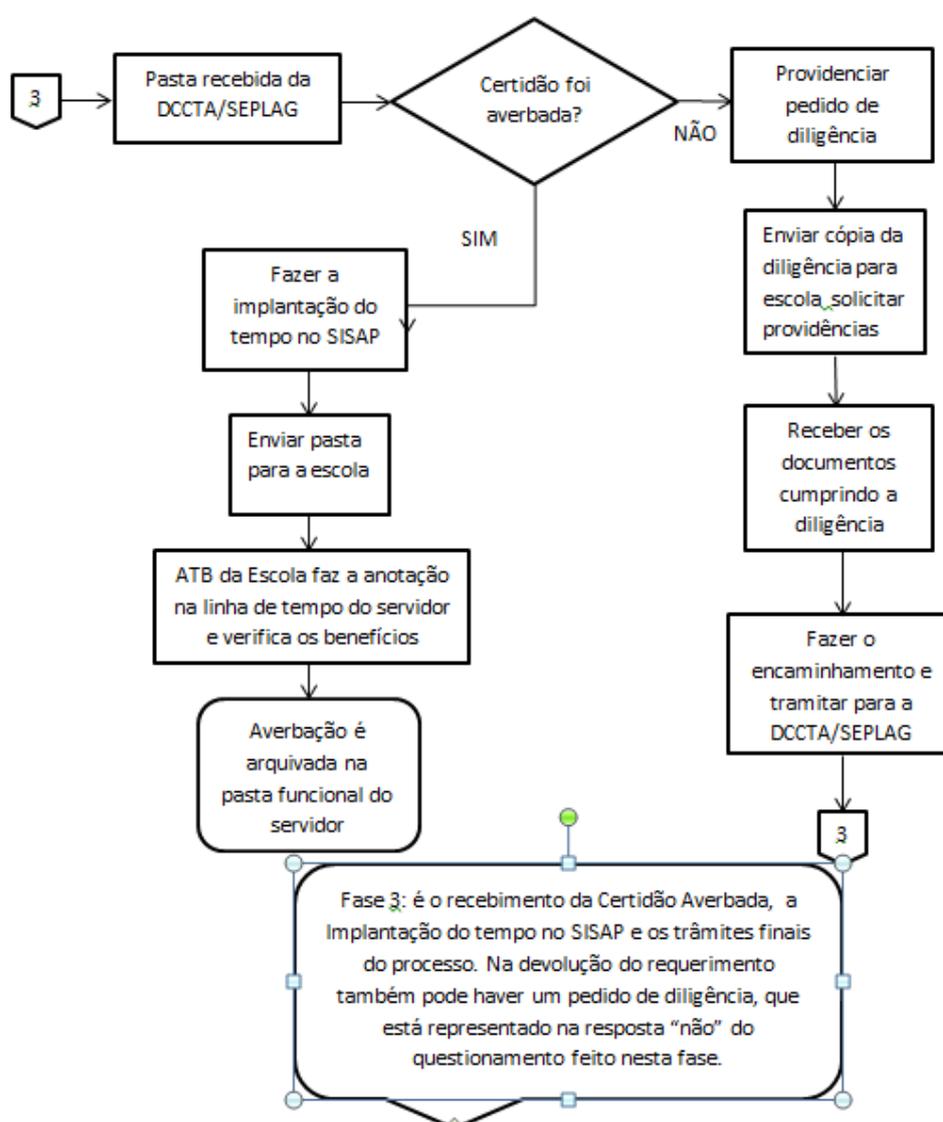
2.3.2.1 Requerimento de averbação de tempo de contribuição

A averbação de tempo de contribuição é destinada ao servidor ocupante de cargo efetivo que faz o Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição, para que seja agregada à sua vida funcional tempo de serviço da iniciativa privada ou tempo prestado em outros órgãos públicos para fins de aposentadoria e concessão de benefícios funcionais. Esse processo tem início na escola no momento de sua instrução, é analisado e verificado pela DIPE e a Averbação é feita pela Secretaria de Planejamento e Gestão. Após a Averbação deferida, o processo retorna ao seu local de origem, para ser concluído com a implantação do tempo no sistema SISAP e o arquivamento na pasta funcional do servidor. Do protocolo feito pelo servidor até a finalização do procedimento são necessários, em média, quatro meses e esse período pode variar, dependendo da situação funcional do servidor ou de pedido de diligência por parte da DCCTA/SEPLAG.

Figura 6 - Fluxo – Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição







Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os documentos referentes à Averbação de Tempo são recebidos e seu controle é feito por meio de uma planilha Excel®; todos os trâmites do documento são informados nessa planilha, a conferência de documentos, a instrução, o envio para SEPLAG, a devolução do processo da SEPLAG, a implantação do tempo no SISAP e a devolução do processo para escola. Desse modo, é possível mensurar o quantitativo de Averbações que são realizadas no mês ou no ano, por exemplo; entretanto essa planilha não é compartilhada com todos os servidores, apenas o servidor que faz esse trabalho é que tem acesso a ela.

O momento do recebimento e da pré-análise, conforme relato do servidor entrevistado, é o principal gargalo do fluxo, pois, quando são identificados os erros

ou lacunas, se a Pasta não está devidamente instruída ela é devolvida para escola para que o servidor providencie as adequações necessárias. Caso essa pré-análise não seja realizada de forma correta, há possibilidade de desvios no fluxo, e consequentes atrasos na conclusão do procedimento.

O servidor entrevistado acredita que os problemas mais frequentes estejam relacionados às Certidões de Tempo de Contribuição emitidas por outros órgãos, que se encontram com informação incompleta ou inconsistente, por isso é necessário que o servidor beneficiado providencie junto ao órgão que emitiu a Certidão a retificação. A conferência dos documentos deve ser feita primeiramente na escola, pois é a responsável pela instrução do Requerimento.

A correta instrução do Requerimento de Averbação de Tempo depende, algumas vezes, de alimentação do sistema SISAP, por isso a colaboração do Setor de Pagamento é essencial à conclusão eficaz. Entretanto, não há nessa interface uma rotina determinada ou um procedimento estabelecido, quando é necessária essa intervenção, o pedido é feito verbalmente e não nenhum registro mais formalizado.

Por fim, foi relatada pelo entrevistado a necessidade de treinamento ou uma capacitação continuada nas escolas sobre o assunto para os novos Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATB) que atuam nas Secretarias das Escolas, pois conforme o que foi relatado pela servidora

Mas às vezes também a escola não tem o conhecimento, por mais que a gente mande *e-mail*, por mais que a gente fale, a escola às vezes manda o processo, mas não confere se tem direito se tem direito todos os documentos que são necessários (Servidor n.º 01, entrevista realizada dia 13/06/2018).

A servidora entende que há uma rotatividade de servidores designados nas escolas a cada ano, e nessa categoria também são incluídos os ATB, entretanto os Secretários de Escola e os ATB efetivos permanecem nas mesmas escolas e também poderiam realizar o treinamento adequado com os novos servidores.

2.3.2.2 Requerimento de aposentadoria voluntária

A aposentadoria do servidor pode ser voluntária, por invalidez e compulsória. A aposentadoria por invalidez é uma decisão da perícia médica, no caso de

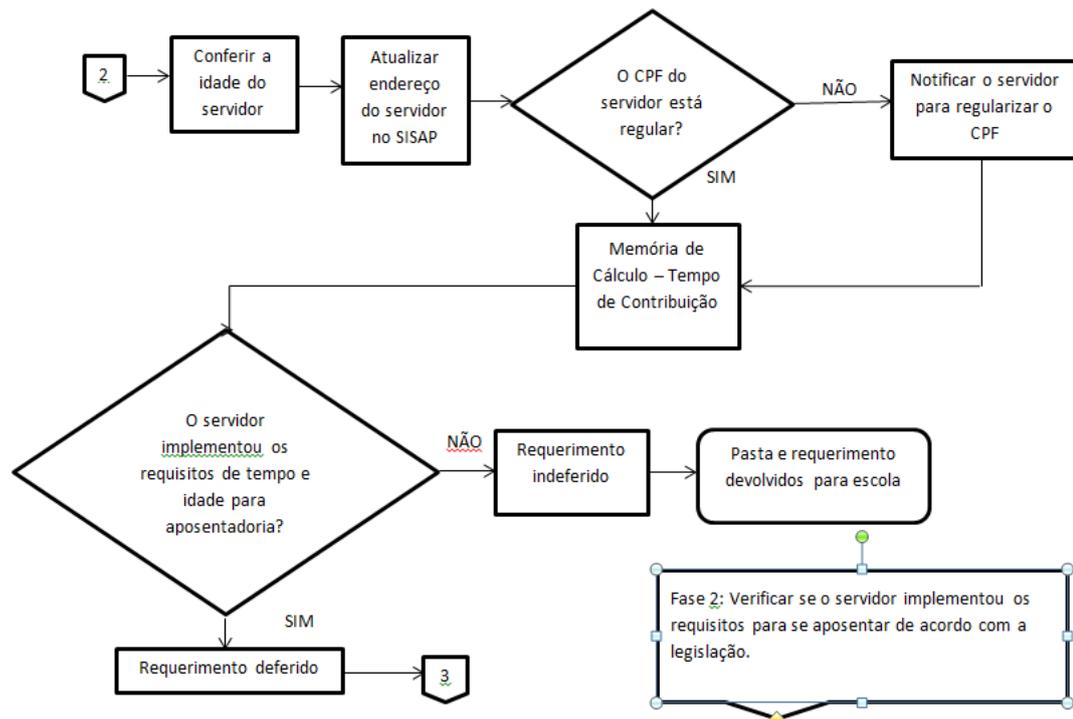
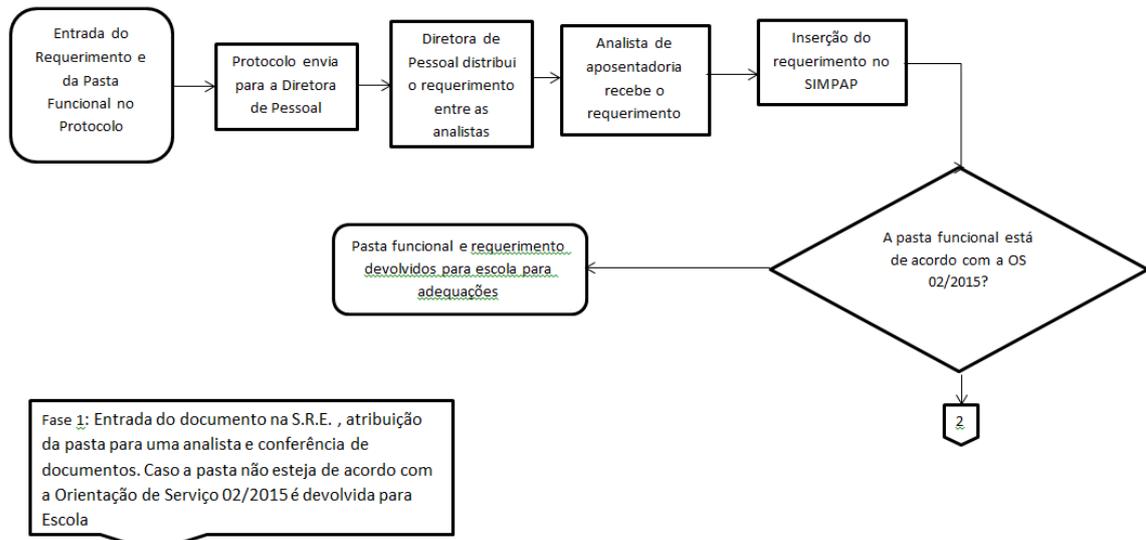
servidores que estão com problemas de saúde e licenciados de suas atividades. A aposentadoria compulsória é determinada por lei: quando o servidor completa 75 anos de idade é afastado compulsoriamente de suas atividades.

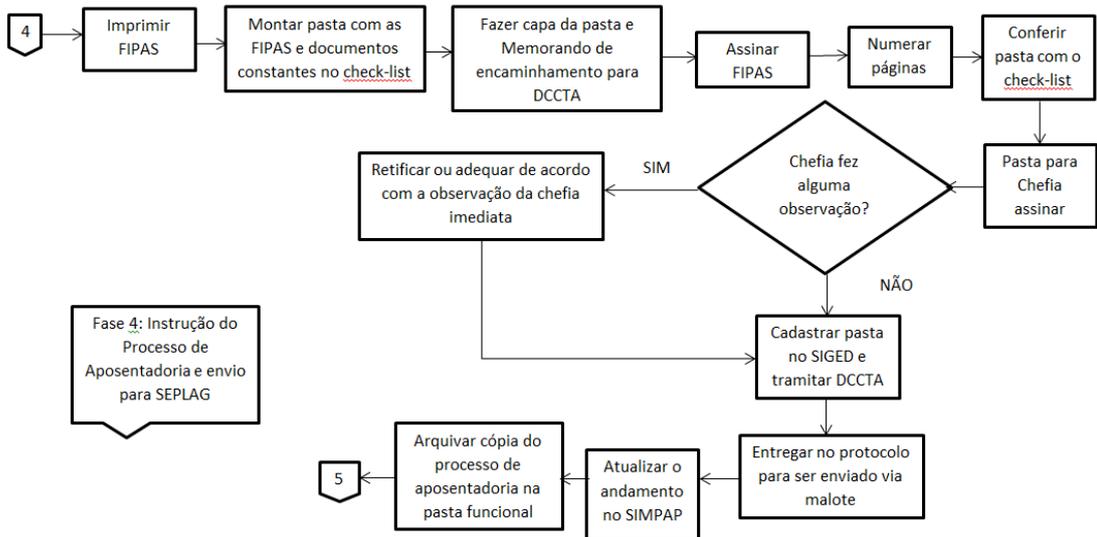
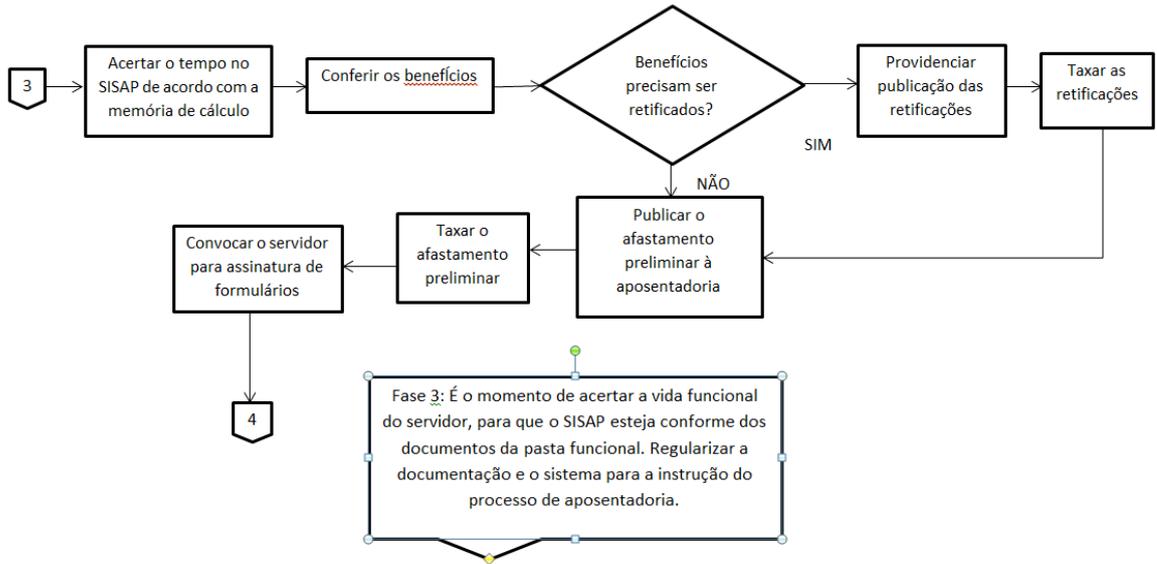
A aposentadoria voluntária é quando o servidor requer o benefício desde que tenha tempo de contribuição suficiente para proventos integrais ou proporcionais. Por meio do Requerimento de Afastamento Preliminar à Aposentadoria, o servidor manifesta formalmente a sua vontade de se aposentar. Desse modo, a conferência dos documentos, a averiguação dos requisitos e a organização da pasta funcional do servidor é feita primeiramente na escola.

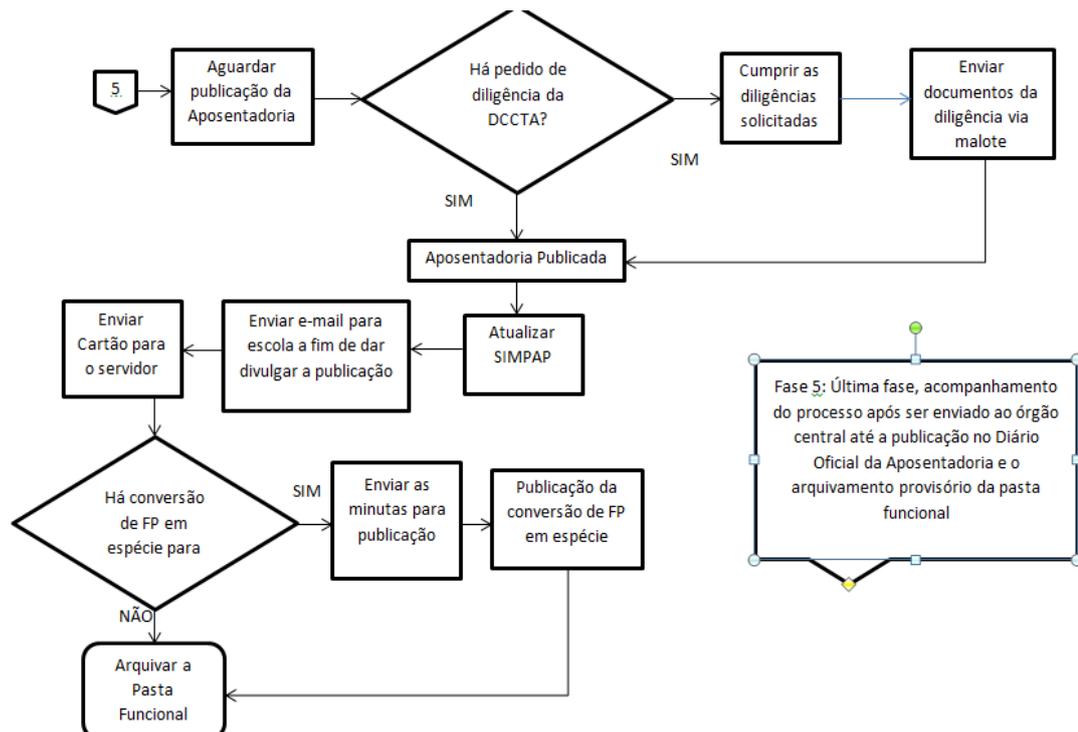
O Requerimento e a pasta funcional são enviados à SRE para que o analista de Aposentadoria faça a conferência dos benefícios, do tempo de contribuição, da idade e analise em qual regra de aposentadoria o servidor vai encaixar-se. Todavia, não estando presentes todos os requisitos ou caso a concessão de algum benefício esteja incorreta, ou ainda esteja faltando algum documento necessário à instrução do processo de aposentadoria, a pasta é devolvida para a escola e o afastamento preliminar indeferido até que se regularize a situação.

Provavelmente é o fluxo mais complexo que tramita na Diretoria de Pessoal, possui várias fases e é o mais longo de todos; da entrada do documento no Setor de Protocolo até o arquivamento intermediário da Pasta Funcional pode durar de, no mínimo, um ano até dois anos e meio em média. O tempo de duração varia conforme a vida funcional do servidor; até o envio do processo para a SEPLAG e da remessa até a publicação da aposentadoria é uma variável externa que é controlada pela SEPLAG, por isso a SRE apenas monitora e toma as providências solicitadas do momento do envio do processo até a publicação da aposentadoria no Diário Oficial.

Figura 7 - Fluxo – Requerimento de Aposentadoria Voluntária







Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os Requerimentos de Aposentadoria Voluntária são recebidos na SRE juntamente com as pastas funcionais dos servidores que desejam aposentar-se. O controle dessas pastas é feito em uma planilha Excel® que é compartilhada no *drive* com a Diretora de Pessoal e as analistas de aposentadoria. Nessa planilha, é feita distribuição da pasta entre as analistas e existem abas de controle para o afastamento preliminar, para a instrução do processo e para envio do processo à SEPLAG.

A análise para o afastamento preliminar é a fase mais importante, pois é nela que todos os requisitos, documentos e benefícios devem ser conferidos. Desse modo, foi enviada às escolas uma Orientação de Serviço e uma *check-list* no ano de 2015, para que o servidor da escola pudesse ter condições de fazer essa análise e instruir a pasta funcional satisfatoriamente.

A analista de aposentadoria entrevistada entende que já foram realizadas várias capacitações nas escolas e acredita que a rotatividade de servidores designados interfira na realização do trabalho dentro da escola.

A análise preliminar ao afastamento e a conferência dos documentos realizada de forma adequada garante que a instrução do processo de aposentadoria seja feita de mais rapidamente e com menos complexidade e também é indicativo de

não ocorrência de diligências. Questionado sobre o ponto mais complexo do fluxo o servidor respondeu que “[...]Eu acho que é na entrada mesmo né? Na conferência mesmo que sempre passa alguma coisa que a gente não vê, eu acho que na entrada mesmo da pasta, na análise para afastar” (Servidor n.º 03, entrevista realizada dia 21/06/2018).

Assim, a análise para o afastamento preliminar de forma minuciosa e completa pode diminuir os problemas na instrução dos processos e até mesmo a ocorrência de diligências.

No processo de instrução da pasta de aposentadoria, a interface mais frequente é com o Setor de Pagamento, pois a alimentação do sistema SISAP pode estar errada e esse fato faz com que as FIPAS (Folhas para Instrução de Processo de Aposentadoria) também sejam emitidas com os dados errados. Assim, é necessária a atuação de um taxador para solucionar essas questões no sistema.

Ocorre, todavia, que essa colaboração do Setor de Pagamento é solicitada de forma verbal e sem registros formais, não há uma rotina ou um procedimento estabelecido para tal.

2.3.2.3 Processo de acúmulo de cargos e funções públicas

A Constituição Federal de 1988 veda a acumulação remunerada de cargos públicos, entretanto, desde que haja compatibilidade de horários, exclui dessa proibição os professores. Essa exceção legal permite que o professor que exerça um cargo público acumule com outros cargos públicos de professor e também com cargos que exigem formação técnica ou científica¹¹.

Desse modo, quando o servidor é nomeado ou designado na SEE/MG, ele assina uma Declaração informando se possui ou não outro cargo público; em caso afirmativo, é necessário analisar essa situação de acúmulo de cargos para conferir a sua licitude.

¹¹ Artigo 37, inciso XVI - é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI:

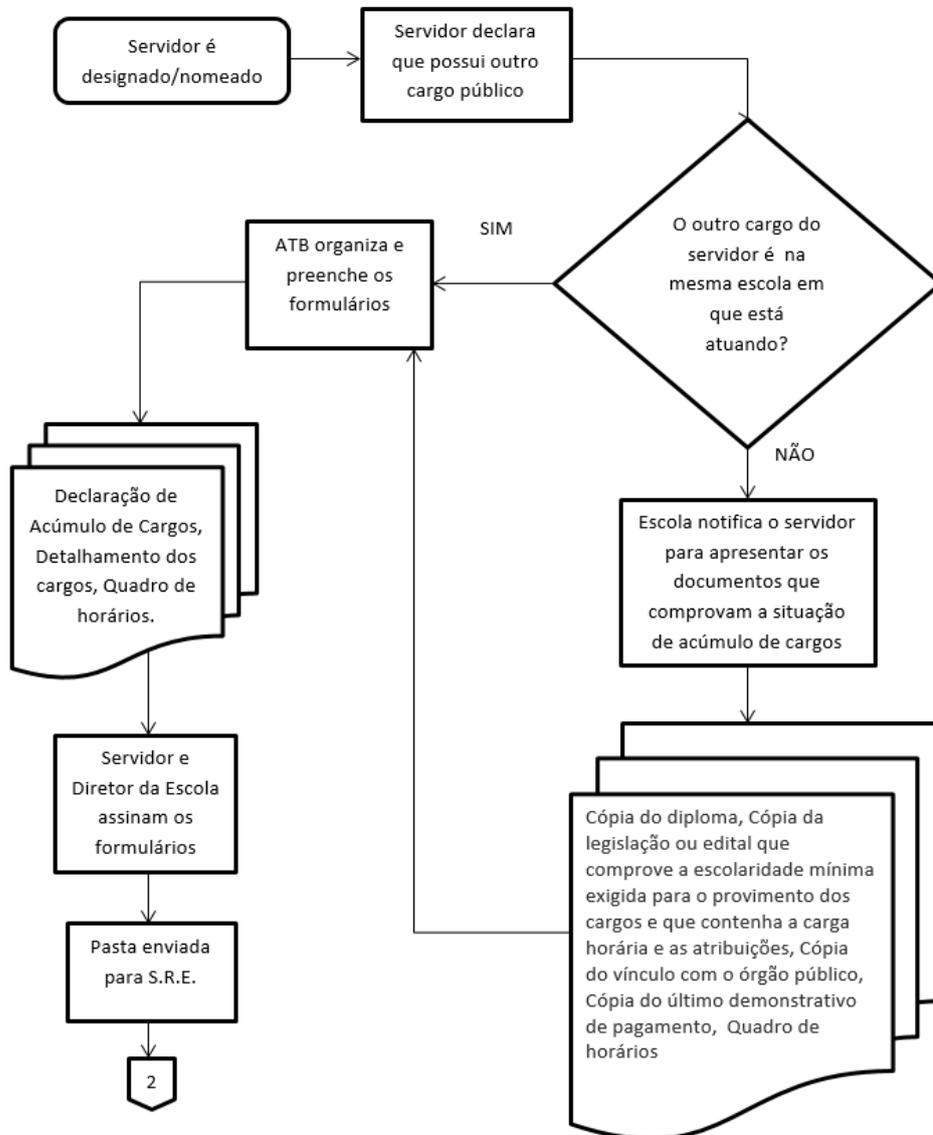
a) a de dois cargos de professor;
b) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico;
c) a de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas.

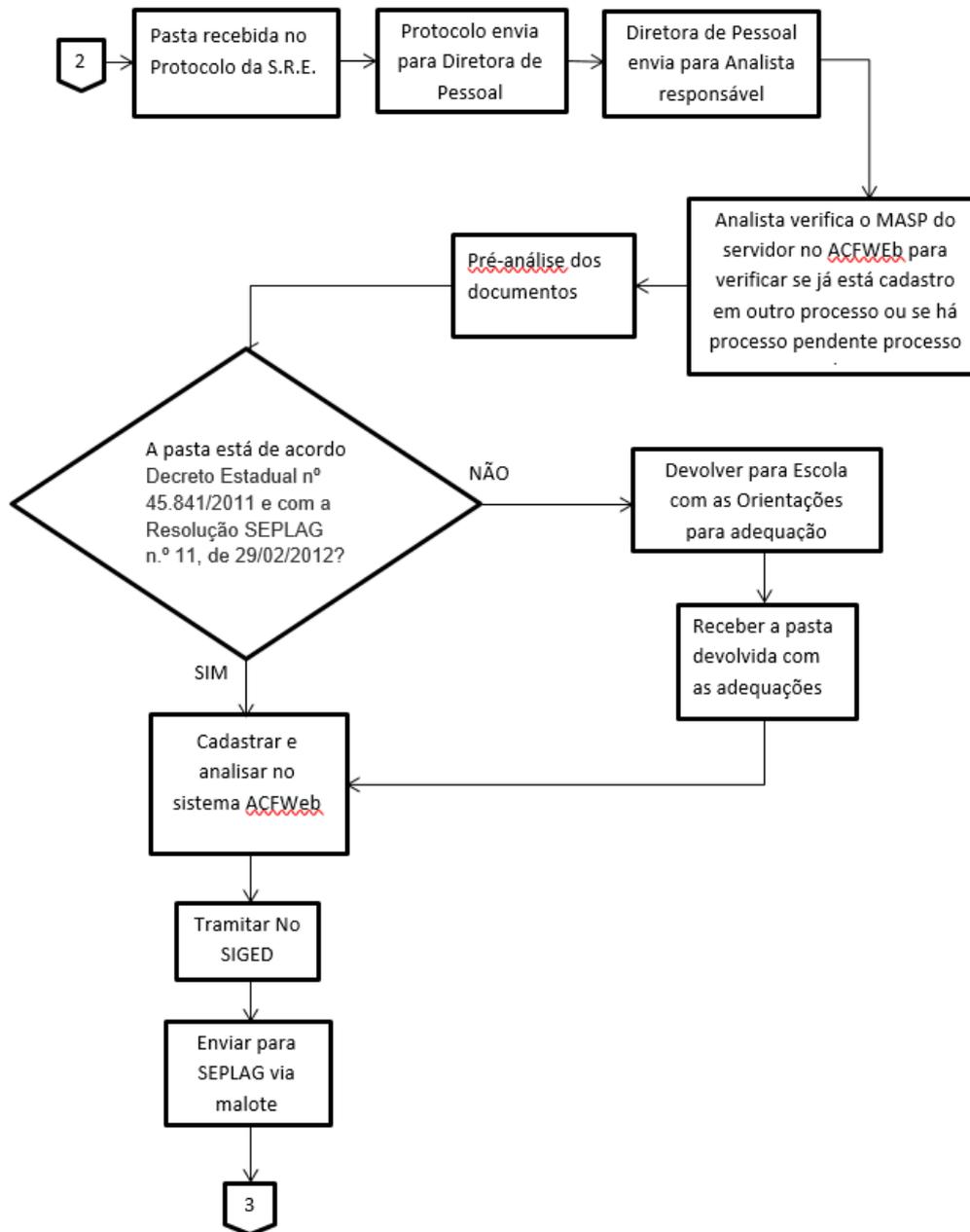
A situação de Acúmulo de Cargos é analisada e julgada pela SEPLAG, entretanto o início do processo é na Escola com a instrução da pasta de acúmulo e com atuação da DIPE na conferência, inserção de dados no ACFWeb e envio da pasta para a Secretaria de Planejamento e Gestão. O processo de acúmulo de cargos e funções públicas

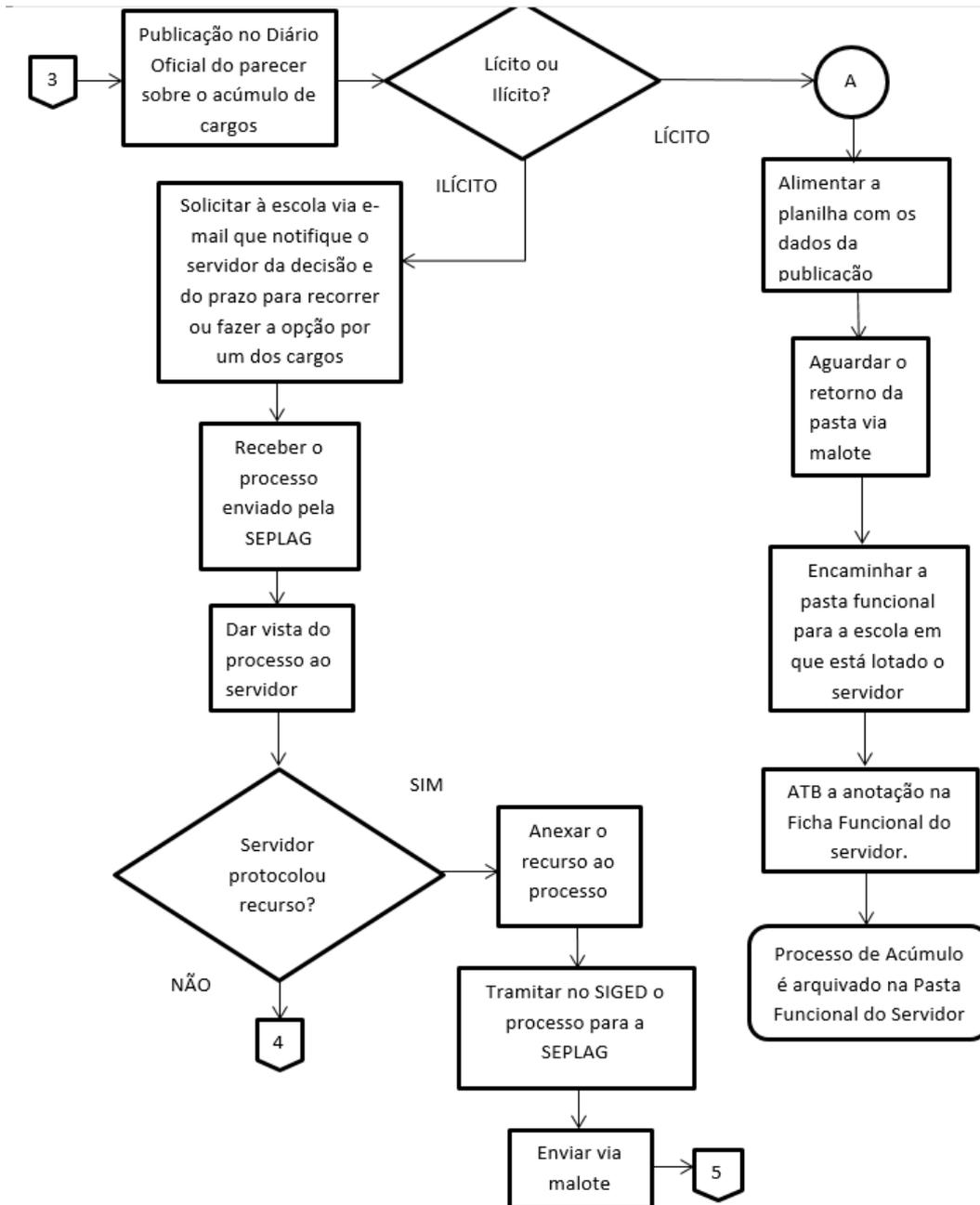
[...]tem por objetivo a análise da licitude do acúmulo de cargos, empregos ou funções públicas exercidas pelo servidor. O regime de acumulação abrange a administração direta, autárquica, fundacional, as empresas públicas, as sociedades de economia mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo Poder Público (MINAS GERAIS, 2018).

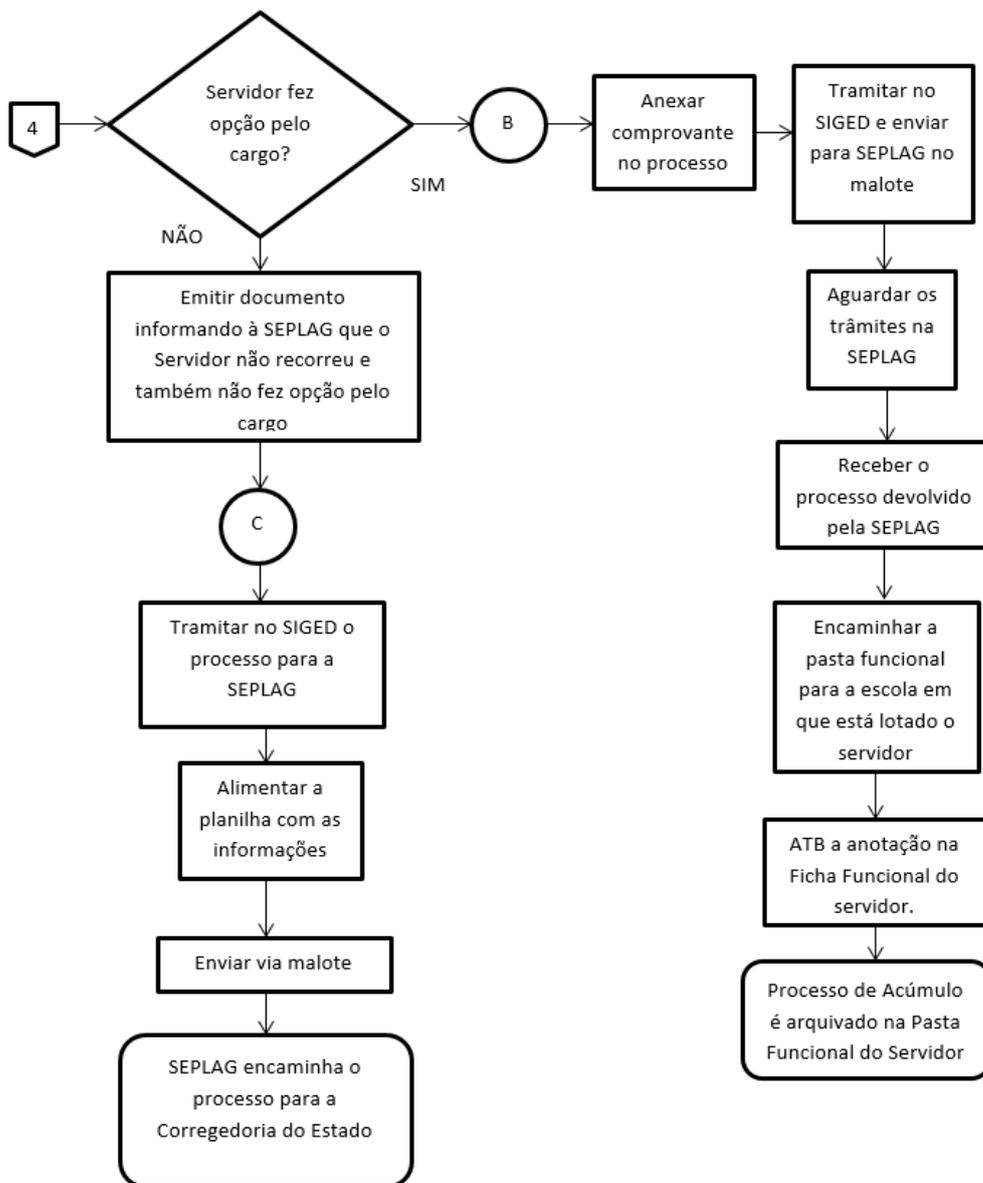
Sendo assim, os processos de acúmulo de cargos e funções são frequentes e possuem um grande volume, sendo uma parte significativa dos trabalhos da DIPE.

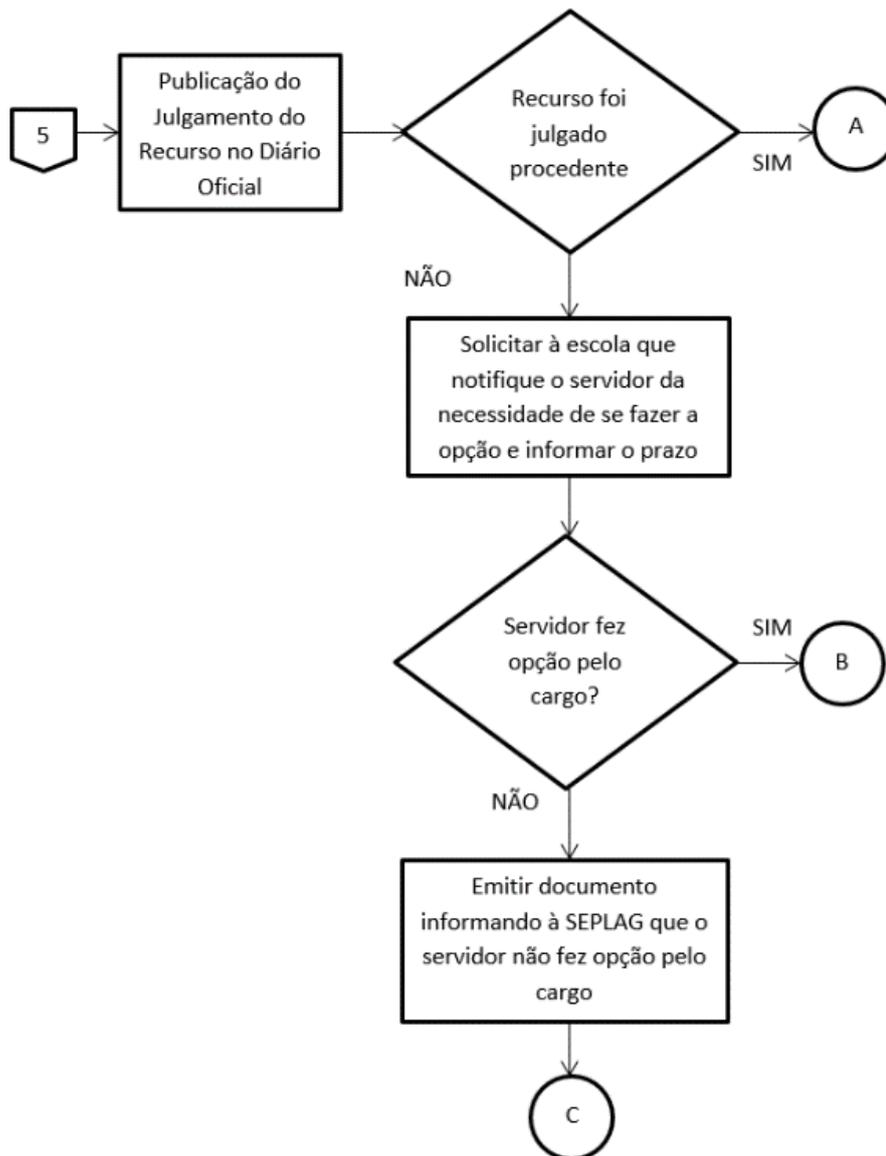
Figura 8 - Fluxo – Processo de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas











Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As pastas de acúmulo de cargos são recebidas pelo analista e cadastradas em uma planilha de controle que fica arquivada no *drive* com acesso também da Diretora de Pessoal. Ao realizar a conferência dos documentos e o cadastro da situação da situação de acúmulo no ACFWeb, o analista pode encontrar erros tanto no preenchimento dos formulários, como também na materialidade dos documentos que a compõem. Nesse caso, ele devolve a pasta para a escola para adequações; quando a escola não está localizada na cidade de Monte Carmelo, os documentos que precisam de adequação são digitalizados e enviados para a escola por *e-mail*.

O mais frequente problema é o preenchimento do formulário que contém o Quadro de Horários, de 80 a 90% das pastas de acúmulo de cargos que chegam à

DIPE estão com o preenchimento do quadro de horários de forma inadequada como foi relatado pelo servidor entrevistado.

O preenchimento do detalhamento, o quadro de horário, são os que eles mais erram, porque o restante é mais a cópia de documentos né? E a Declaração não tem como né? Só preencher que é professor, os dados, endereço, mais é quadro de horários principalmente sobreposição, falta de cumprimento de extraclasse e aquela inobservância de intervalo mínimo de 15 minutos entre os cargos, esse principalmente, a maioria é 80%, de 80% a 90% é erro, é falta, é erro no preenchimento dos horários de professor, falta horário, falta extraclasse e essa sobreposição e inobservância de 15 minutos (Servidor nº 02, entrevista realizada dia 20/06/2018).

As orientações são enviadas para as escolas juntamente com a legislação pertinente, entretanto o servidor acredita que uma capacitação ou um treinamento para novos ATB- Assistentes Técnicos de Educação Básica nas escolas pudesse resolver essa questão; a última capacitação que houve sobre esse assunto foi no ano de 2013 e desde então o quadro de ATB das escolas já teve muitas modificações segundo o entrevistado.

Nesse fluxo há uma interface com o Setor de Pagamento sobre dados que não foram lançados no SISAP ou que mesmo inseridos apresentam inconsistência; e também há uma interface com Serviço de Inspeção Escolar, para confirmar a carga horária do servidor que porventura esteja fora do padrão. Entretanto essas colaborações são solicitadas de formal verbal e informal e não são registradas.

Existe um passivo de processos de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas que ainda não foram analisados pelo servidor, passivo que se deve ao volume de processos enviados à DIPE e também à quantidade de pastas que precisam de adequação e correção. Esse retrabalho, que é feito a cada devolução de processo, atrasa a análise de outros processos que foram enviados posteriormente.

2.3.2.4 Publicações no Diário Oficial

A concessão de benefícios ao servidor, a movimentação de servidores, a alteração de dados pessoais, a concessão de afastamentos legais são rotinas que devem ser publicadas no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. As publicações referentes a cada SRE são realizadas semanalmente, há um servidor responsável

por receber as minutas e organizar a lauda que é enviada À Imprensa Oficial por meio eletrônico.

As publicações são atos que têm uma natureza mais técnica e que requer cuidado e atenção, pois os possíveis erros são corrigidos somente com outras publicações (retificações ou até mesmo anulações) e essas correções além atrasarem a inserções dos dados no sistema SISAP também geram ônus financeiros. Desse modo, a busca pela eliminação dos erros nas publicações é expressão de busca pela eficiência na prestação do serviço público. Essas publicações demandam trabalho realizado pela escola, pelos técnicos e pelos taxadores da SRE.(Figura 9).

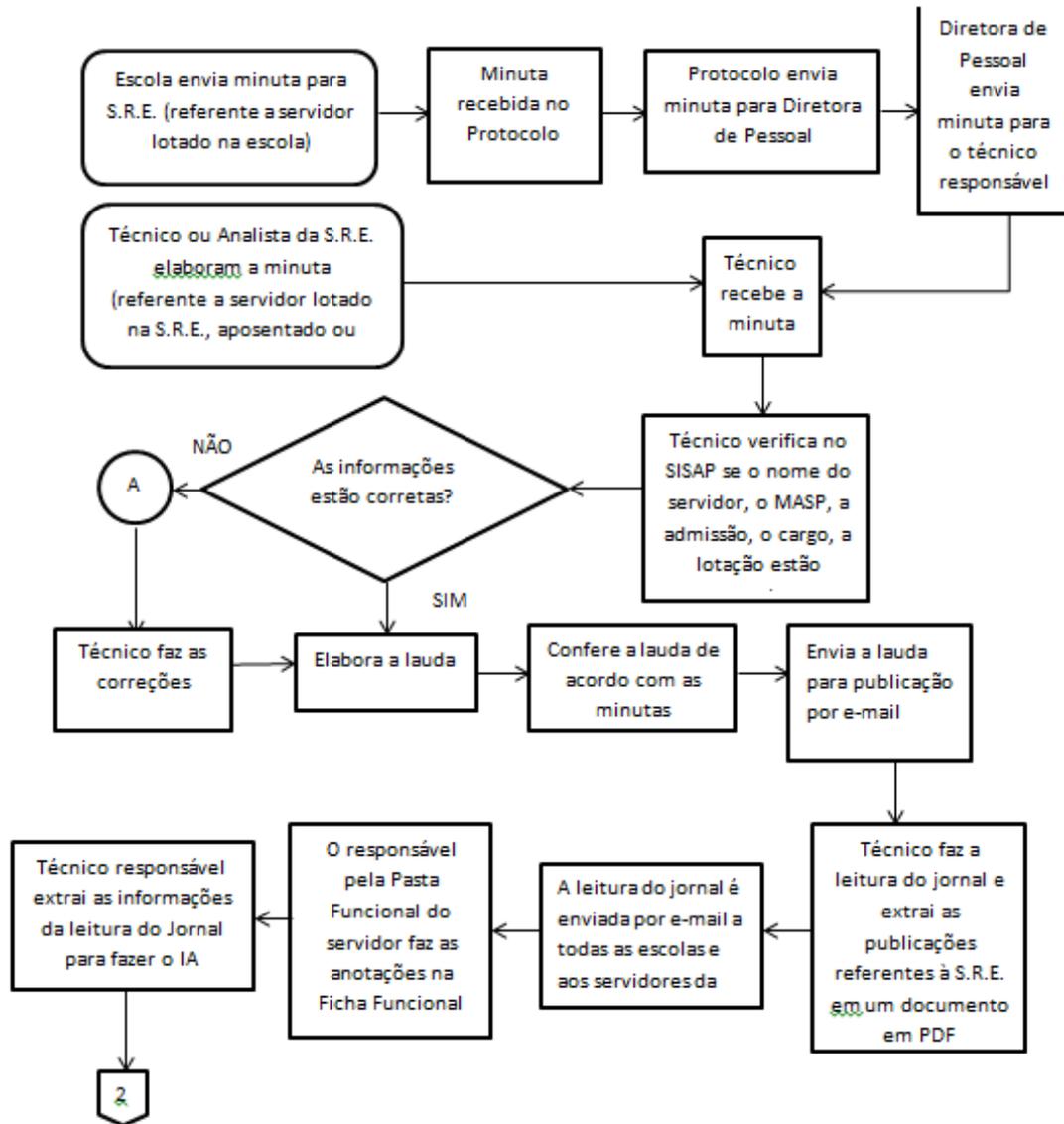
A rotina de publicações no Diário Oficial está dividida entre quatro servidores que são:

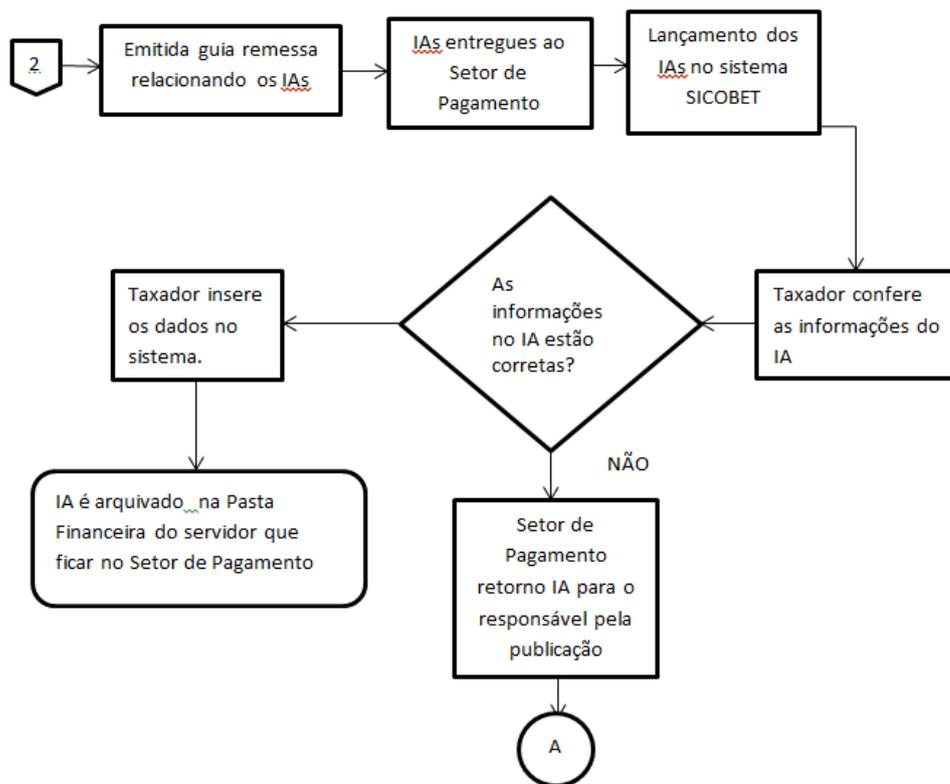
- a) Um servidor responsável por receber as minutas enviadas pelas escolas ou pelos servidores da própria DIPE, organizar a lauda e enviar para a Imprensa Oficial;
- b) Um servidor responsável pela leitura do jornal, por meio *site* oficial, o recorte das publicações referentes à SRE, e o envio por *e-mail* a todos os servidores e escolas;
- c) Um servidor que a partir da leitura do Jornal emite o IA (Informativo de Alteração) que é documento hábil para inserir o dado publicado no sistema SISAP; e por fim
- d) Um servidor que arquiva e cataloga o jornal físico que é via correios.

Essa divisão do trabalho com as publicações para quatro servidores diferentes é apontada pelos servidores entrevistados como um fator que pode causar erros e desvios de fluxos

[...]assim eu acho que deveria verificar o que é que pode estar acontecendo com essas retificações constantes de IA, primeiro pra gente evitar estar sempre fazendo uma nova publicação de retificação de lauda. Outro, eu acho que no meu entendimento quem faz a lauda, deve ser a mesma pessoa que faz a leitura e a emissão de IA, entendeu? Porque eu acho que quem faz, quando vai emitir sabe o que foi feito né? Então eu acho que fica mais fácil, você de repente detectar alguma inconsistência, algum erro [...] (Servidor n.º 05, entrevista realizada em 25/06/2018).

Figura 9 - Fluxo – Publicações no Diário Oficial de Minas Gerais





Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As escolas possuem os modelos das minutas utilizadas para a publicação de cada benefício do servidor, assim as minutas são enviadas para a SRE contendo os dados funcionais do servidor, a vigência do benefício, e o tipo de publicação. Antes de montar a lauda, o servidor responsável confere os dados funcionais no sistema SISAP, o nome, o MASP, a admissão, o cargo.

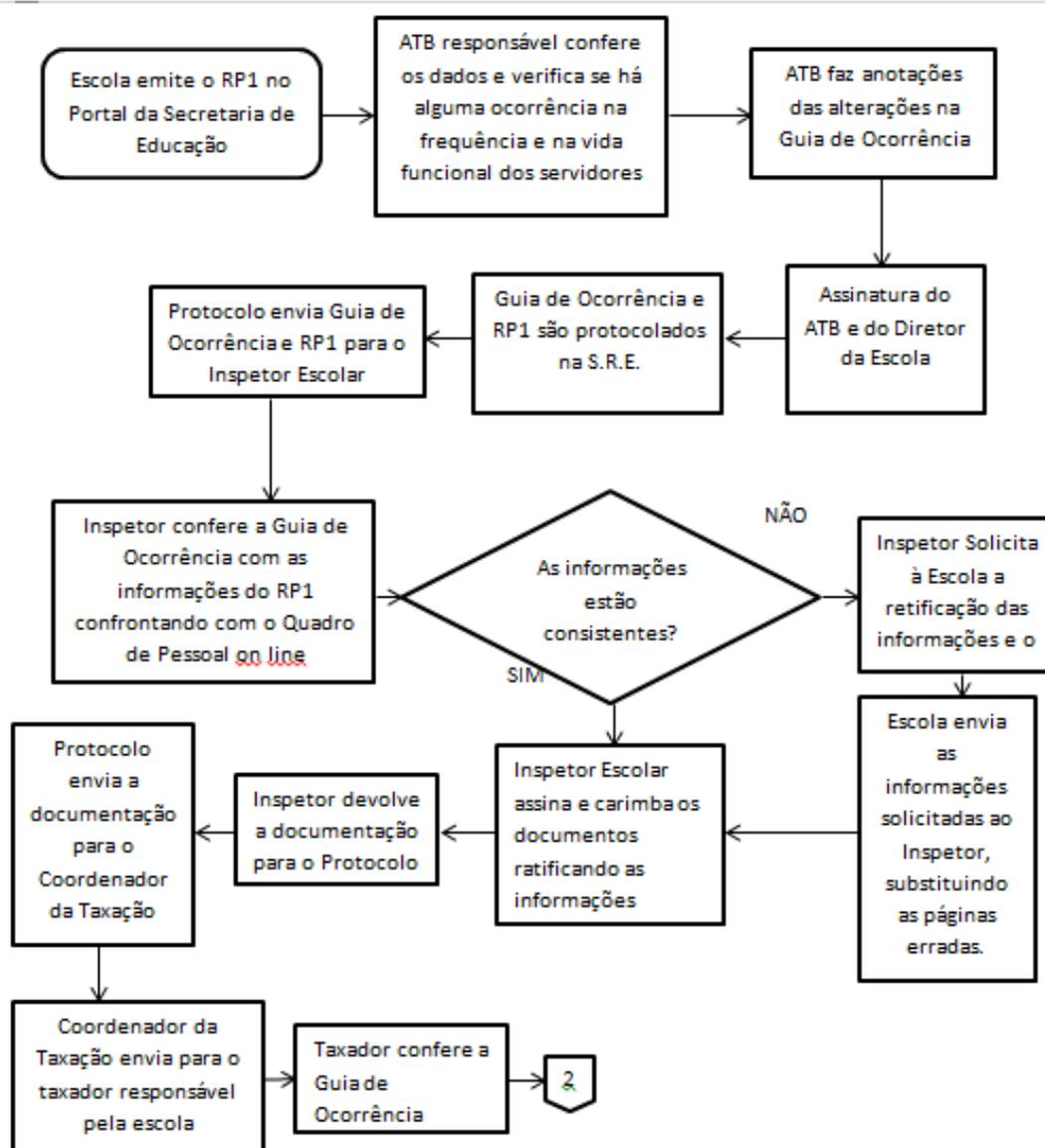
O servidor entrevistado relata que o servidor responsável por fazer IA pode verificar se houve algum erro na publicação e que, havendo o erro, a retificação é providenciada. Há ocorrência de publicações erradas que precisam de retificação, segundo a servidora entrevistada, na maioria das vezes é o número do MASP do servidor beneficiado. A conferência da lauda antes do envio para a publicação é feita pela própria pessoa que a elaborou, os erros são, em sua maioria, dados que podem ser conferidos no sistema SISAP, conforme o relato do servidor entrevistado

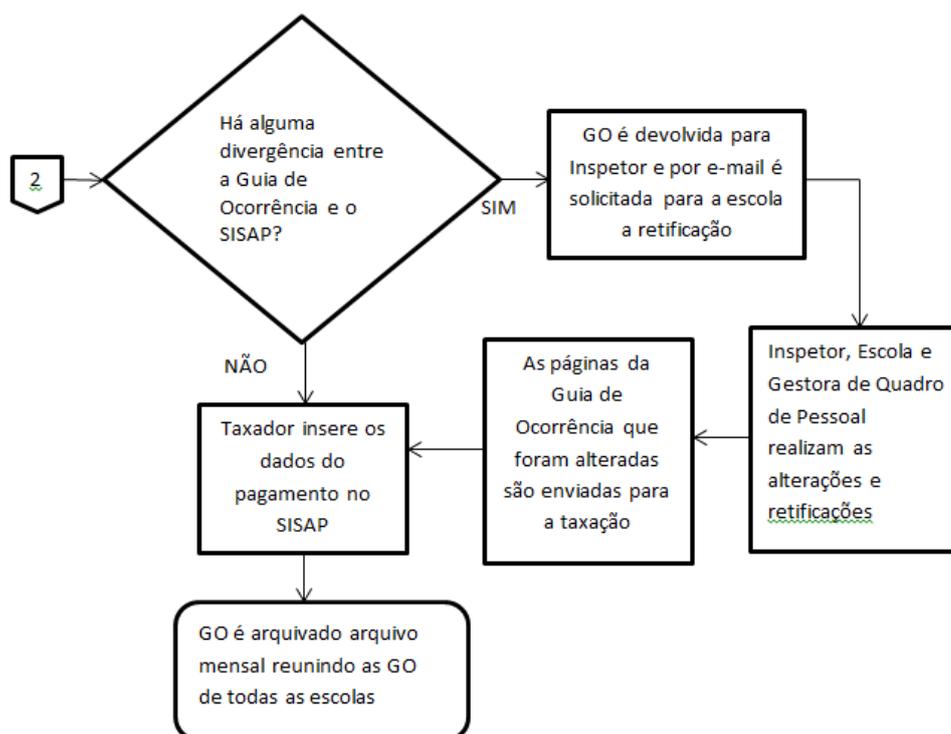
O controle dos números dos Atos publicados é feito por meio de uma tabela hospedada no *drive* que é separada por ano e por assunto da publicação.

2.3.2.5 Guia de Ocorrência

A Guia de Ocorrência é documento enviado à DIPE pelas escolas que origina o pagamento mensal dos servidores. A cada início de mês, a escola emite o Relatório que contém o Quadro de Pessoal de seus servidores, relatório é chamado de RP1. Após a emissão do RP1 a escola elabora a Guia de Ocorrência que é o documento que informa quais os servidores daquele RP1 que obtiveram faltas no mês anterior, que estão em algum afastamento legal, se houve alguma substituição ou algum fato que foge à normalidade do Quadro de Pessoal. A frequência dos servidores é feita no Livro de Ponto e a conferência é responsabilidade do Diretor Escolar; a Guia de Ocorrência é elaborada na Secretaria da Escola e é conferida pelo Diretor e pelo Inspetor Escolar antes de ser enviada ao Setor de Pagamento, o prazo para a entrega é até o segundo dia útil do mês.

Figura 10 - Fluxo Guia de Ocorrência





Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ao inserir os dados no sistema, o Setor de Pagamento não faz a conferência dos dados contidos no RP1 com os dados da Guia de Ocorrência emitida a partir dele. Mas, caso seja verificada alguma inconsistência na Guia de Ocorrência pelo taxador, o Setor de Pagamento solicita à escola e ao Serviço de Inspeção Escolar as providências necessárias; em casos urgentes essa solicitação é feita por telefone, entretanto na maioria das vezes é feita por *e-mail*. Os documentos que contêm inconsistências nem sempre são devolvidos para a escola e o Setor de Pagamento faz a inserção depois que recebe o novo documento.

Conforme o servidor entrevistado, a maioria dos erros das Guias de Ocorrência ocorre pelo uso do arquivo do mês anterior que os dados do mês anterior podem misturar-se com alterar os dados do mês vigente alterá-los, e, geralmente, não há uma conferência antes do envio para a SRE.

Ah acontece muitas das vezes a escola fazer uma informação, errar na informação às vezes por não prestar atenção. O que acontece, aquele arquivo da Guia de Ocorrência, às vezes a escola utiliza o arquivo anterior, e sobrepõe os dados para ser atualizado, muitas vezes a escola esquece de apagar o dado da guia anterior e ela é repetida, há também a questão da informação de registro de MASP

no mesmo nome, às vezes por simplesmente por falta de atenção (Servidor n.º 05, entrevista realizada em 25/06/2018).

A Guia de Ocorrência é enviada em duas cópias para o Setor de Pagamento e após a taxação, uma cópia é devolvida para a escola e a outra é arquivada na regional para eventuais consultas.

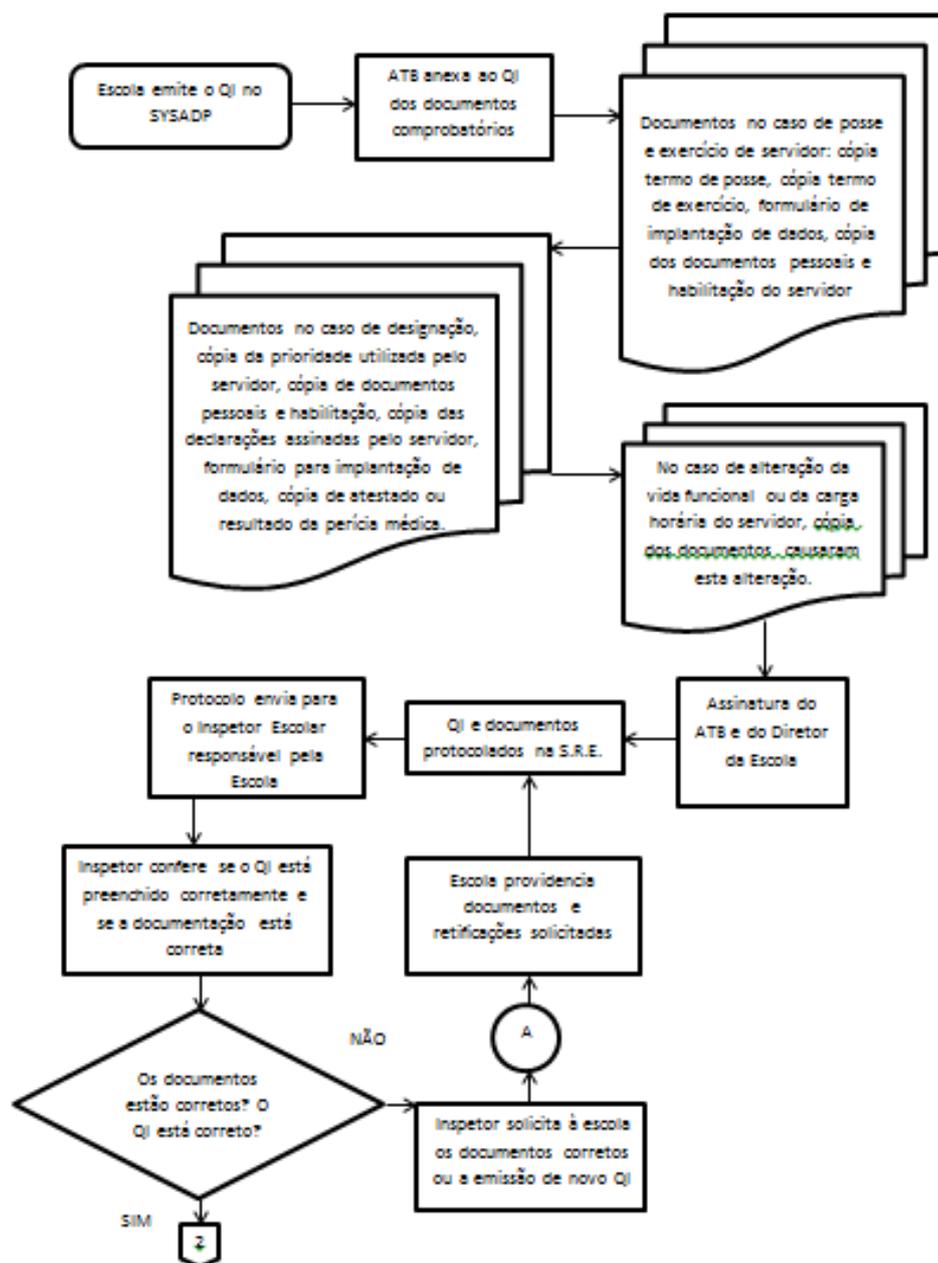
2.3.2.6 Quadro Informativo

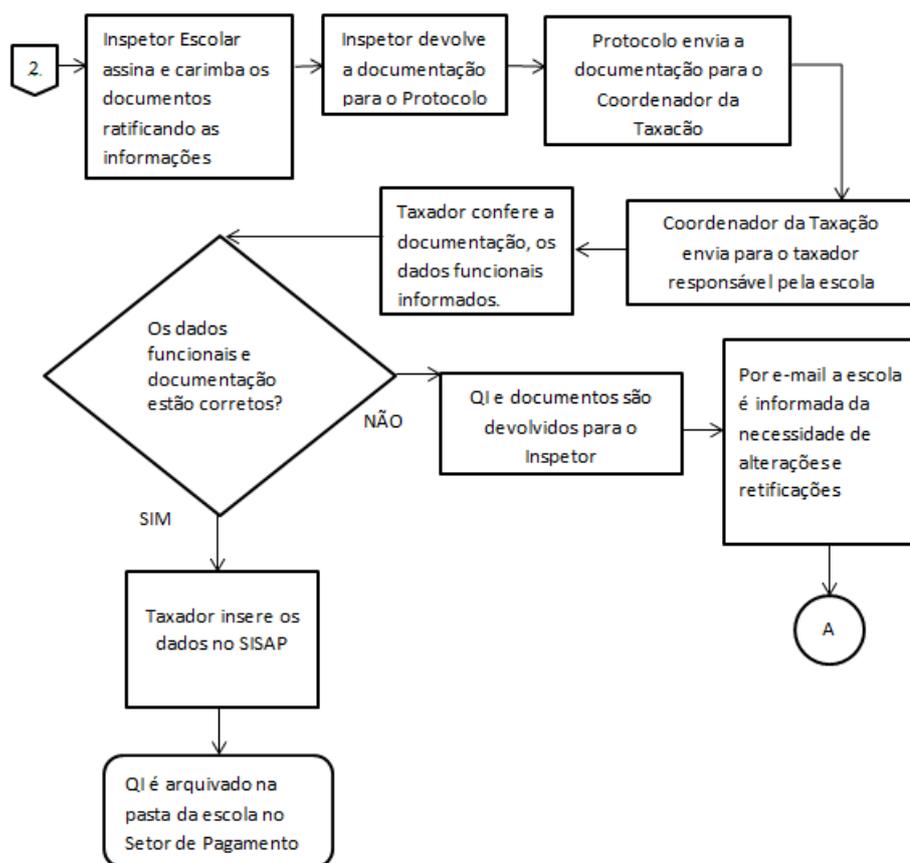
O Quadro Informativo – QI é documento emitido pela Escola no sistema SYSADP quando há admissão de um servidor (posse ou designação), é emitido também quando há uma alteração na situação funcional do servidor ou em sua carga horária, e por fim caso em caso de dispensa.

As informações do QI são, em sua maioria, anotadas por meio de códigos, são códigos referentes à carga horária, componente curricular, tipo de vínculo, escola, turno, entre outras.

O QI é acompanhado de documentos que comprovam as informações ali contidas e o documento hábil para ser enviado à SRE para que essas informações sejam inseridas no sistema SISAP para que os dados financeiros sejam compatibilizados aos dados pessoais.

Figura 11 - Fluxo – Quadro Informativo





Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme entrevista realizada com servidor, o lançamento da vaga no SYSADP é o momento em que os dados que serão reproduzidos no QI, assim o início do fluxo é importante para que sua conclusão ocorra sem desvios e retrabalhos: “[...] Na hora de cadastrar a vaga, tem coisa que o erro é no cadastro [...]” (Servidor n.º 07, entrevista realizada dia 16/07/2018).

O QI também é enviado em duas cópias, e, após a taxação, uma cópia é enviada para a escola e outra é arquivada no Setor de Pagamento. Os erros mais reiterados são as informações sobre a carga horária, a modalidade de ensino, o conteúdo, a quantidade de aulas e o turno como foi relatado em entrevista:

[...] a incidência de maior nos QI, acontece na questão da informação da carga horária do servidor, onde tem o tipo, a carga horária, o conteúdo, o quantitativo de aulas e turno [...] (Servidor n.º 05, entrevista realizada em 25/06/2018)

O QI é emitido com os códigos errados e nem sempre o taxador tem condições de saber que a informação contida no QI está errada, por exemplo, se a

carga horária é no Ensino Médio ou no Ensino Fundamental. Outro exemplo de informação desconhecida é a carga horária informada no QI servidor substituto diferente da carga horária do servidor titular da vaga.

A DIPE disponibiliza para as escolas a relação de códigos que devem ser utilizados para cadastrar a vaga no SYSADP e preencher o QI e o documento é conferido tanto pelo Diretor da Escola como também pelo Serviço de Inspeção Escolar antes de ser enviado ao Setor de Pagamento para taxaço.

Em suma, após as análises e interpretações das entrevistas com os servidores da DIPE e da elaboração dos fluxogramas dos processos selecionados, fica evidenciado que eles, processos, não são isolados, mas, fundamentalmente integrados e, dentro de uma abordagem, contextualizados no ambiente em que ocorrem. Quer dizer, não existem procedimentos padrões, irá depender dos aspectos culturais organizacionais, por exemplo.

O capital humano de uma instituição é um fator importante em seus resultados, assim o servidor que tem acesso à informação correta, recebe treinamento e capacitação atua de forma diversa daquele que não possui esse diferencial. Também, uma equipe de trabalho harmônica e colaborativa pode alcançar melhores resultados do que uma equipe em que os servidores trabalham de forma isolada desconsiderando a forma rizomática do sistema.

O ambiente da organização determina a sua cultura organizacional e isso influencia a execução das tarefas e nas rotinas de trabalho. A comunicação entre os servidores da instituição-alvo da pesquisa é deficitária, pois é feita de forma restrita, específica e isolada; além disso, a falta de registro dos procedimentos das interfaces contribui para que a colaboração seja percebida apenas de maneira informal ou como um “favor” de um servidor para o outro.

As sugestões para melhorias nos fluxos dos processos são o tema do capítulo terceiro e devem levar em consideração as atividades pesquisadas, identificar os gargalos, os pontos críticos, os desvios de fluxos para aperfeiçoar os trabalhos da DIPE. Mas aliadas às questões para melhorias nos fluxos, foram elaboradas propostas para aprimoramento nas rotinas de trabalho, pois as questões administrativas influenciam diretamente a fluidez dos processos e os dois aspectos devem ser analisados em conjunto.

As principais questões identificadas nas análises são agregadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Sistematização das análises dos dados coletados nas entrevistas

Itens	Problemas Identificados
Pontos em comum a todos os fluxos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouco entrosamento da equipe da DIPE 2. Ausência de treinamento introdutório e capacitação continuada 3. Ausência de um nível administrativo (supervisão), que sobrecarrega e exige excepcionalidade da Diretora de Pessoal 4. Arquivamento inadequado de documentos 5. Falta de planejamento do trabalho e de uma rotina de reuniões 6. Guia de remessa não padronizada 7. Necessidade de melhorias na gestão do conhecimento
Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução incorreta da pasta enviada pela escola 2. Interface com o Setor de Pagamento não formalizada e não registrada
Requerimento de Aposentadoria Voluntária	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise para a concessão do afastamento preliminar, conferência de todos os documentos necessários, tempo de contribuição e benefícios concedidos. 2. Interface com o Setor de Pagamento não formalizada e não registrada
Processo de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução incorreta da pasta enviada pela escola 2. Interface com o Serviço de Inspeção Escolar não formalizada e não registrada 3. Interface com o Setor de Pagamento não formalizada e não registrada 4. Volume excessivo de pastas devolvidas para escola para retificação
Publicações no Diário Oficial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atividades relacionadas às publicações divididas para 04 servidores 2. Ausência de uma rotina de conferência da lauda antes do envio para Imprensa Oficial
Guia de Ocorrência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso do mesmo arquivo para elaborar Guias de Ocorrência de meses diferentes 2. Falta de acesso dos inspetores escolares ao SISAP 3. Ausência de procedimento definido ao se verificar que a Guia de Ocorrência precisa de retificação
Quadro Informativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maior divulgação dos códigos utilizados nas escolas 2. Falta de atenção no cadastro da vaga no SYSADP 3. Ausência de procedimento definido ao se verificar que a Guia de Ocorrência precisa de retificação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A partir da identificação das questões acima relatadas, são gerados subsídios para a construção de ações estratégicas de melhoria e do redesenho dos fluxos, postos no capítulo terceiro, a seguir.

3 PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA PARA O FLUXO DE PROCESSOS NA DIRETORIA DE PESSOAL DA SRE DE MONTE CARMELO

A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de aperfeiçoar o fluxo de processos na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo. Em atenção aos princípios constitucionais da Administração Pública contidos no artigo 37 que são princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência o órgão público deve ter como objetivo atender às demandas da sociedade da melhor maneira que for possível. As atividades da Administração Pública devem ser norteadas por esses princípios para que seja propiciada uma boa gestão.

No capítulo primeiro, descrevemos o contexto da repartição pública alvo da pesquisa – a Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo. De acordo com a análise sob os ensinamentos de Rocha (1987), a DIPE está contida em um contexto macro na estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e esse contexto macro possui quatro níveis administrativos. O primeiro nível é a SEE/MG que está presente regionalmente em todo o Estado de Minas Gerais por meio de suas Superintendências Regionais de Ensino. Assim, no contexto da estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Educação, a Superintendência está localizada no segundo nível administrativo e está descrita no capítulo primeiro. Por fim, particularizamos a Diretoria de Pessoal, no terceiro nível administrativo, relatando suas competências, seu quadro de pessoal, a distribuição de tarefas, os documentos recebidos, os softwares e ferramentas de trabalho.

O capítulo segundo apresentou o referencial teórico, a análise dos dados coletados a partir dos instrumentos de pesquisa aplicados, e finalmente a construção dos fluxogramas que retratam o desenho de como os processos ocorrem atualmente.

Assim, a partir da pesquisa documental, da elaboração dos fluxogramas atuais, e das entrevistas realizadas com os servidores envolvidos nos processos, foi possível fazer uma análise e identificar os pontos complexos, os gargalos e os desvios de fluxo.

O capítulo terceiro, que agora se inicia, tem como escopo central apresentar um Plano de Ação Estratégica para as situações analisadas no capítulo segundo, que estão contextualizadas nas circunstâncias descritas no capítulo primeiro.

O Plano de Ação Estratégica a ser desenvolvido neste capítulo tem como diretriz apresentar alternativas para a melhoria dos fluxos dos processos, com a finalidade aperfeiçoar os processos e as rotinas de trabalho para que sejam desenvolvidos com mais eficiência e, além disso, nortear e servir como um guia para que os servidores tenham uma visão sistêmica dos processos e consigam desenvolver passo a passo as suas atribuições, no caso de posse a novos servidores ou em uma eventual troca de funções.

Além disso, as sugestões também contemplaram as questões analisadas que podem influenciar diretamente nos fluxos, são elementos que apesar de não estarem diretamente vinculados aos fluxos, interferem e influenciam no seu trâmite, são questões relacionadas à gestão, capacitação e treinamento de servidores e formulários utilizados.

3.1 Aspectos de Gestão que inferem no fluxo dos processos

O fluxo de processos não é uma providência administrativa isolada em si, ele ocorre dentro de um contexto organizacional, fatores externos influenciam e podem até mesmo determinar o fluxo. Assim, em uma análise estrutural, foram pesquisados o clima organizacional, as oportunidades de capacitação e treinamento e capacitação, os procedimentos de arquivamento de documentos, o planejamento e a rotina de reuniões, os formulários utilizados e a gestão de conhecimento e informações.

Por meio das entrevistas, verificamos que esses são os fatores que mais podem interferir no fluxo dos processos no âmbito da Diretora de Pessoal da SRE de Monte Carmelo. Desse modo, realizamos ponderações a respeito desses fatores e apresentamos sugestões para que atuem como ferramentas que colaborem na fluidez do dos processos. As principais considerações que foram observadas nas questões comuns a todos os fluxos são: pouco entrosamento da equipe, ausência de treinamento introdutório e capacitação continuada, ausência de um nível administrativo (supervisão), o que sobrecarrega da Diretora de Pessoal e exige dela

excepcionalidade, arquivamento inadequado de documentos, falta de planejamento do trabalho e de uma rotina de reuniões, guia de remessa sem padrão definido e a necessidade de melhorias na gestão do conhecimento.

Desse modo, considerando esses problemas que foram detectados ao longo da pesquisa, nos próximos itens passamos a sugerir ações estratégicas que visam a solucionar essas situações e minimizar os desvios nos fluxos e aperfeiçoar os resultados obtidos pela Diretoria de Pessoal. O Quadro 9 descreve as ações propostas como estratégias:

Quadro 8 Consolidado das ações apresentadas no PAE

Aspectos pesquisados	Problemas Identificados	Ações propostas
Pontos em comum a todos os fluxos	1) Pouco entrosamento da equipe da DIPE 2) Ausência de treinamento introdutório e capacitação continuada 3) Ausência de um nível administrativo (supervisão), que sobrecarrega e exige excepcionalidade da Diretora de Pessoal 4) Arquivamento inadequado de documentos 5) Falta de planejamento do trabalho e de uma rotina de reuniões 6) Guia de remessa não padronizada 7) Necessidade de melhorias na gestão do conhecimento	a) Calendário de reuniões semanais b) Organização do Arquivo com a catalogação dos documentos c) Banco de dados físico e virtual d) Solicitação ao órgão central de um supervisor para DIPE. e) PGDI como instrumento para traçar perfil profissional dos servidores e identificar a necessidade de capacitação. f) Escolha de servidores com conhecimento e experiência para capacitar os demais. g) Proposta de uma Guia de Remessa padronizada.
Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição	1) Instrução incorreta da pasta enviada pela escola 2) Interface com o Setor de Pagamento não formalizada e não registrada	a) Crivo para instrução da Pasta de Averbação b) Solicitação formalizada ao Setor de Pagamento
Requerimento de Aposentadoria Voluntária	1) Análise para a concessão do afastamento preliminar, conferência de todos os documentos necessários, tempo de contribuição e benefícios concedidos 2) Interface com o Setor de Pagamento não formalizada e não registrada	a) Roteiro para análise de Afastamento Preliminar à Aposentadoria b) Solicitação formalizada ao Setor de Pagamento
Processo de Acúmulo de Cargos e Funções Públicas	1) Instrução incorreta da pasta enviada pela escola 2) Interface com o Serviço de Inspeção Escolar não formalizada e não registrada 3) Interface com o Setor de Pagamento não formalizada e não registrada 4) Volume excessivo de pastas devolvidas para escola para retificação	a) Realizar nas escolas oficinas sobre Processo de Acúmulo de Cargos b) Solicitação formalizada ao Setor de Pagamento c) Solicitação formalizada ao Serviço de Inspeção Escolar
Publicações no	1) Atividades relacionadas às publicações divididas para 04 servidores 2) Ausência de uma rotina de conferência	a) Distribuição das tarefas relativas às publicações a dois servidores.

Diário Oficial	da lauda antes do envio para Imprensa Oficial	b) Inclusão da rotina de conferência da lauda por servidor diverso daquele que a elaborou.
Guia de Ocorrência	1) Uso do mesmo arquivo para elaborar Guias de Ocorrência de meses diferentes 2) Falta de acesso dos inspetores escolares ao SISAP 3) Ausência de procedimento definido ao se verificar que a Guia de Ocorrência precisa de retificação	a) Orientar os gestores escolares sobre o uso do documento Word b) Destacar um servidor para atender às demandas do Serviço de Inspeção Escolar c) Solicitação de retificação feitas exclusivamente por <i>e-mail</i> . d) Inutilização do documento que contém os erros.
Quadro Informativo	1) Maior divulgação dos códigos utilizados nas escolas 2) Falta de atenção no cadastro da vaga no SYSADP 3) Ausência de procedimento definido ao se verificar que a Guia de Ocorrência precisa de retificação	a) Sistematização dos Códigos em um único documento b) Solicitação de retificação feitas exclusivamente por <i>e-mail</i> . c) d) Inutilização do documento que contém os erros.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Essas ações estão mais bem explanadas nos próximos itens, e como metodologia de trabalho, adotamos a ferramenta 5W2H para auxiliar o plano de cada ação proposta a fim de estabelecer uma visão das atividades contidas na estratégia. A ferramenta 5W2H permite que desenvolver o Plano de Ação Estratégica definindo o porquê das ações, o que vai ser feito, quem são os atores, quando vai ser realizado, em que, como e quais são os custos.

3.1.1 Estratégias referentes à gestão da Diretoria de Pessoal

Com relação às questões referentes à gestão da Diretoria de Pessoal, são formuladas sugestões nos seguintes temas: equipe de trabalho, planejamento, rotina de reuniões, aprimoramento do clima organizacional, ausência de um nível administrativo, arquivamento de documentos, gestão de conhecimento, capacitação treinamento e formulários. Essas sugestões estão discorridas abaixo e sistematizadas na ferramenta de gestão 5W2H.

3.1.1.1 Gestão de equipe de trabalho, planejamento, rotina de reuniões e aprimoramento do clima organizacional

Para Katzenbach e Smith (2001, p. 99) uma equipe de trabalho deve ser:

[...] formada por um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares igualmente comprometidas com um objetivo, metas e uma abordagem de trabalhos comuns, pelos quais todos os integrantes se considerarão mutuamente responsáveis (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 99).

Sendo assim, os membros da equipe devem ter habilidades que se complementam e estar comprometidos com os objetivos da instituição na qual atuam, em que a abordagem do trabalho seja feita de forma conjunta e que os integrantes da equipe se considerem corresponsáveis pelas atividades e seus resultados.

De acordo com os dados coletados nas entrevistas realizadas com os servidores da Diretoria de Pessoal, o baixo entrosamento da equipe é um dos fatores que mais dificultam a realização das atividades, alguns servidores relataram que seu trabalho é feito de forma isolada e não há um sentimento de pertencimento à equipe. Como já discorrido no capítulo segundo, uma das causas desse “isolamento” são os *softwares* e os sistemas utilizados como ferramentas de trabalho que não possuem interface e que distanciam seus operadores.

Outra questão a ser observada é o relato dos servidores de que muito raramente ocorrem reuniões na Diretoria, seja para estudo, compartilhamento de experiências ou repasse de orientações; por consequência disso, também não há uma prática de planejamento coletivo de curto ou médio prazo.

Essas condições também interferem no clima organizacional, as habilidades dos servidores podem até se complementarem, mas não são exploradas de uma maneira eficaz já que o trabalho é desenvolvido de forma individual. Assim, cada servidor se compromete com sua tarefa, mas não se compromete com o todo, não se compromete com os objetivos e nem com os resultados obtidos pela Diretoria, a abordagem do trabalho não é comum a todos. Por fim, como os integrantes não se sentem mutuamente responsáveis pelas atividades desenvolvidas na DIPE, a equipe não está integrada nas suas funcionalidades.

Acreditamos que o passo inicial para integrar a equipe e melhorar o clima organizacional é proporcionar o contato entre seus membros para que dialoguem sobre suas rotinas de trabalho e troquem experiências, a comunicação entre os membros da equipe é essencial, pois todas as competências da Diretoria são inter-relacionadas, criar um espaço para que esse diálogo profissional aconteça também é uma forma de valorizar o servidor.

Para melhorar o entrosamento da equipe e propiciar melhorias no clima organizacional com um maior engajamento da equipe de trabalho, sugerimos que seja elaborado um calendário de reuniões semanais, com dia e horário fixos, prezando esses momentos para troca de experiências, troca de informações e estudo – caso o órgão central envie alguma orientação ou resolução novas.

O tempo das reuniões também deve ser utilizado para a construção de um planejamento de trabalho para a equipe. Como foi verificado nas entrevistas, o planejamento para a equipe DIPE não pode ser de longo prazo, pois causaria o engessamento das atividades, mas um planejamento mensal ou quinzenal vai nortear melhor as atividades de cada servidor observando as peculiaridades de cada momento.

Acreditamos que o passo inicial para integrar a equipe e melhorar o clima organizacional é proporcionar o contato entre seus membros para que dialoguem sobre suas rotinas de trabalho e troquem experiências, a comunicação entre os membros da equipe é essencial, pois todas as competências da Diretoria são inter-relacionadas, criar um espaço para que esse diálogo profissional aconteça também é uma forma de valorizar o servidor, a estratégia está sintetizada no Quadro 10:

Quadro 9 - Ação estratégica visando a melhorias no clima organizacional, entrosamento da equipe de trabalho, planejamento e rotina de reuniões

PAE – Estratégia: Clima organizacional, entrosamento da equipe de trabalho, planejamento e rotina de reuniões.	
O quê?	Elaboração de um Calendário de reuniões semanais
Por quê?	As reuniões propiciam o entrosamento da equipe (influenciam na melhoria do clima organizacional), planejamento, troca de experiência entre os servidores, repasse de orientações e informações.
Onde?	Na Diretoria de Pessoal – SRE Monte Carmelo
Quando?	Atividade semanal ou quinzenal a critério da gestão da área
Quem?	Diretora de Pessoal e servidores da DIPE
Como?	A Diretora DIPE elabora um calendário de reuniões e convoca os servidores a

	participarem, estabelecendo uma pauta pré-estabelecida.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na realização dessa estratégia não há custo financeiro direto e cabe à Diretora de Pessoal a organização do calendário de reuniões e a convocação dos servidores para participarem.

3.1.1.2 Gestão do arquivo da Diretoria de Pessoal

O Arquivo da Diretoria de Pessoal está parcialmente organizado e catalogado, entretanto há alguns documentos que estão apenas armazenados em caixas boxes. Além dessa questão, nenhum documento recebeu preparo para integrar o arquivo.

Além dos processos funcionais de servidores aposentados e de servidores ex-efetivados – que estão catalogados e organizados, o arquivo possui documentos de escolas extintas, pastas funcionais de servidores exonerados, pastas funcionais de servidores que foram designados na SRE, de servidores demitidos, de servidores falecidos e que estão desligados, processos administrativos, Quadros Informativos antigos, fichas funcionais e fichas financeiras antigas, ofícios antigos e as guias de ocorrência que estão arquivadas em caixas-boxeses por ano de emissão.

Esses documentos são usados para consultas, quando há um pedido de contagem de tempo, ou é preciso alimentar a vida funcional de um servidor no sistema SISAP, ou quando o servidor pede alguma informação sobre sua vida funcional etc. são documentos importantes e a consulta faz parte do cotidiano dos servidores, por isso é preciso que o arquivo esteja organizado.

O arquivo organizado vai-se tornar um banco de dados e informações constituído de forma lógica, facilitando a busca e a consulta de documentos e informações. Um arquivo organizado significa economia de tempo e qualidade na execução do trabalho, por isso sugerimos que a organização do arquivo seja feita nos moldes de uma força-tarefa, identificando os servidores que desejam participar e em um horário extraturno, o que pode ser combinado com os participantes uma folga compensativa após a conclusão dos trabalhos. Nesse ano de 2018 estão ocorrendo as reposições de greves e paralisações e muitos servidores estão trabalhando aos sábados; sugerimos que esses sábados sejam utilizados na organização do arquivo

com a catalogação dos documentos, numeração das caixas-boxes e controle dos documentos em uma planilha Excel, que é a ferramenta que temos disponível para tanto.

A organização desse arquivo pode agregar valor ao serviço prestado pela DIPE, pois vai diminuir o tempo de execução do trabalho e identificar as demandas mais recorrentes. Além dessa organização, é necessário também escolher um servidor que faça a gestão desse arquivo, que controle as entradas e as saídas e atualize as planilhas de controle.

A organização lógica do arquivo está contida nas providências de gestão de conhecimento, a gestão do conhecimento e da informação também foi um dado importante coletado nas entrevistas com os servidores. Nos Quadros 11 e 12 são sistematizadas as ações estratégicas 1 e 2, respectivamente, para o arquivo da DIPE

Quadro 10 - Ação estratégica 1 para o arquivo da DIPE

PAE – Estratégia 1: Arquivo da DIPE	
O quê?	Organização do Arquivo da DIPE
Por quê?	Facilitar a consulta, informações do arquivo organizadas de forma lógica, economia de tempo e qualidade na execução dos trabalhos
Onde?	Na Diretoria de Pessoal – SRE Monte Carmelo
Quando?	A organização do arquivo pode ser realizada em uma força-tarefa, nos sábados que estão sendo utilizados para reposição de faltas greve e paralisações.
Quem?	Diretora de Pessoal e servidores da DIPE
Como?	A Diretora DIPE convoca os servidores que precisam fazer a reposição para a força-tarefa a ser realizada nos sábados ou em horário extraturno em um acordo de folga compensativa para o servidor que se interessar.
Quanto?	Gastos com material: folhas sulfite, <i>tonner</i> , caixas-boxes – R\$ 300,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 11 - Ação estratégica 2 para o arquivo da DIPE

PAE – Estratégia 2: Arquivo da DIPE	
O quê?	Designar um servidor para fazer a gestão do arquivo
Por quê?	Controlar as entradas e saídas de documentos e atualizar a planilhas
Onde?	Na Diretoria de Pessoal – SRE Monte Carmelo
Quando?	Estratégia realizada após a organização do arquivo
Quem?	Servidor designado pela Diretora de Pessoal
Como?	A Diretora DIPE designa um servidor para ser responsável pelo arquivo, com a finalidade de manter a organização realizada e controlar a entrada e saída de documentos para que não ocorra extravios.

Quanto?	Sem custos
---------	------------

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.1.1.3 Gestão do Conhecimento e Informações

A legislação, as informações, orientações são repassadas para os servidores por *e-mail*, e eles relataram as dificuldades em fazer uma consulta e localizar um determinado documento. Alguns servidores mantêm um arquivo das orientações referentes ao trabalho que executam, mas a maioria usa o *site* de busca Google como ferramenta de trabalho.

As informações – orientações e legislação, referentes ao trabalho executado na DIPE não estão sistematizadas, elas são veiculadas, mas estão pulverizadas. Sugerimos que sejam criados dois bancos de dados, um virtual e outro físico (por medida de segurança e registro histórico).

O banco de dados virtual pode ser hospedado que Google *Drive* que permite o acesso de todos os servidores, os documentos recebidos no *e-mail* podem ser salvos em pastas separadas por assuntos e em ordem cronológica da data do recebimento, pois um documento posterior pode tornar sem efeito um documento anterior.

No banco de dados físicos, os documentos podem ser impressos e arquivados em pastas por assunto também em ordem cronológica de recebimento, o banco de dados físico é importante por que o material de consulta estará disponível para os servidores mesmo quando não houver os arquivos virtuais não estiverem disponíveis, por pane no sistema elétrico ou no sinal da internet. As oscilações no sinal de internet da SRE são frequentes, pois não comporta o número de usuários e, na maioria das vezes, o sinal é lento. Além desse motivo, o arquivo físico também é necessário para que haja um registro histórico, haja vista a dificuldade encontrada pela pesquisadora ao buscar documentos sobre a SRE para relatar na pesquisa: se houvesse a prática de manter um arquivo físico de legislação e orientações esta pesquisa documental teria sido mais frutífera.

Assim como a organização do arquivo, a organização de um banco de dados virtual e físico agrega valor ao serviço prestado pela DIPE, o tempo que o servidor utilizaria para pesquisar e localizar o dado ou a informação desejada, ele pode

utilizar para executar o trabalho, já que esses dados estarão acessíveis e organizados de forma lógica, portanto a consulta seria rápida e segura.

O custo financeiro da organização do arquivo e de um banco de dados físico e virtual é relativo aos materiais como folhas sulfite, *tonner* e caixas-boxes organizadoras. No Quadro 13 está sistematizada a ação estratégica para a gestão do conhecimento e informações.

Quadro 12- Ação estratégica para Gestão do Conhecimento e Informações

PAE – Estratégia: Gestão Conhecimento do Conhecimento e Informações	
O quê?	Criar banco de dados físico e virtual de legislações e orientações
Por quê?	Para sistematizar esses dados de forma lógica, facilitando a consulta e criando um acervo.
Onde?	Na Diretoria de Pessoal – SRE Monte Carmelo
Quando?	Ação realizada em seis meses a partir de novembro de 2018.
Quem?	Diretora de Pessoal e servidores designados por ela para essa ação.
Como?	Os servidores designados podem se dedicar nessa ação um dia por semana, às sextas-feiras, para que não prejudique as suas atividades rotineiras .
Quanto?	Material para impressão, folhas e <i>tonner</i> – R\$ 500,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.1.1.4 Ausência de um nível administrativo

Na Diretoria de Pessoal ,não há supervisão, como já relatamos anteriormente, a extinção do cargo de supervisor foi uma decisão gerencial no ano de 2013. Havia duas supervisoras que dividiam a gestão com a Diretora de Pessoal sob sua responsabilidade, mas, na redução de cargos em comissão, a direção da SRE à época optou por fazer esse corte na DIPE; as outras Diretorias possuem uma supervisora cada, e em outras Superintendências as Diretorias de Pessoal possuem supervisoras.

A ausência desse nível administrativo exige uma atuação excepcional da Diretora de Pessoal, que possui uma equipe de oito pessoas e mais a equipe do Setor de Pagamento com cinco integrantes. Para Rocha (1987), o número de subordinados que um chefe pode dirigir situa-se entre quatro a sete membros, assim a figura de um supervisor ou supervisora pode auxiliar e desonerar a Diretora de Pessoal da sobrecarga de trabalho, que precisa desdobrar-se para atender às

demandas inerentes ao cargo de gestora e também às demandas dos servidores; essa situação, por exemplo inviabiliza a gestora de realizar as reuniões semanais.

Entendemos que a solução dessa questão não cabe somente à SRE Monte Carmelo, pois requer decisão de instâncias superiores, mas sugerimos que a Diretora DIPE e o Diretor da Superintendência analisem os dados desta pesquisa, para que solicitem ao órgão central o retorno de um supervisor à Diretoria, a pesquisa poderá servir de embasamento dessa solicitação, pois os dados coletados nas entrevistas foram colacionados e analisados à luz estudos acadêmicos que tratam de análises administrativas.

Considerando que o cargo de supervisor ou supervisora é exercido por um servidor que tem um cargo em comissão específico para essa finalidade (DAD3), essa decisão cabe ao órgão central, pois vai gerar custos financeiros aos cofres públicos. Entretanto, ao se fazer essa solicitação é preciso ressaltar que essa é uma providência que poderá desonerar a Diretora de Pessoal que atualmente atua em várias frentes e executa tarefas cotidianas que poderiam ser realizadas por uma supervisora. Desse modo, a Diretoria de Pessoal poderia se dedicar mais às atividades relativas à gestão, como por exemplo, se dedicar ao planejamento das atividades do DIPE, à análise do perfil profissional dos servidores, na análise da distribuição de tarefas, administrar melhor o tempo para a realização das atividades e acompanhar sua execução, atuar mais ativamente na gestão do conhecimento e informações e ,por fim, dedicar-se às atividades externas que estão correlatas ao cargo – participação em reuniões gerenciais, eventos nas escolas, entre outros. O Quadro 14 apresenta a ação estratégica para a ausência de um nível administrativo.

Quadro 13 - Ação estratégica para Ausência de um nível administrativo

PAE – Estratégia: Ausência de um nível administrativo	
O quê?	Solicitar ao órgão central um cargo em comissão de supervisora
Por quê?	Desonerar a Diretora de Pessoal para que se dedique às atividades de gestão
Onde?	Gabinete – SRE Monte Carmelo
Quando?	Ação pode ser realizada até o término do ano corrente.
Quem?	Diretor da SRE e Diretora de Pessoal
Como?	O Diretor da SRE e a Diretora de Pessoal solicitam ao órgão central um cargo de supervisor para a DIPE, tendo como fundamento os dados da pesquisa e o relato pessoal da Diretora de Pessoal

Quanto?	Mensalmente o pagamento do cargo em comissão DAD3 para o supervisor, que é salário normal mais 50% do DAD 3 – R\$ 742,50 mensais
---------	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Após as ações referentes à gestão da Diretoria de Pessoal, tratamos, nos próximos itens, de estratégias específicas de temas que também interferem no fluxo dos processos: Treinamento e capacitação dos servidores e a guia de remessa.

3.1.2 Capacitação e Treinamento

Com relação ao treinamento inicial e à capacitação, entendemos que essa é uma política que não depende apenas da SRE ou da DIPE, que envolve também níveis hierárquicos superiores, a SEE e a SEPLAG têm predominância nas propostas de treinamento e capacitação.

Aos servidores que tomaram posse no ano de 2013 foi oferecido um treinamento introdutório *online* que continha as linhas gerais das atribuições e competências da DIPE, entretanto esse conteúdo era teórico e aos servidores faltou a técnica.

A gestão de pessoas na Administração Pública moderna está implantada sobre três elementos, que são a gestão por competências, a democratização das relações de trabalho e a qualificação continuada e intensa dos servidores, incluindo uso das ferramentas de tecnologia da informação (AMARAL, 2006). A gestão de competências combina os conhecimentos do servidor, com “[...] o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercido em contexto”, desse modo, o órgão público precisa desenvolver mecanismos para identificar, avaliar, validar e fazer evoluir para que o servidor tenha um desempenho satisfatório tanto para a instituição como também para sua evolução profissional; essa é uma forma de incluir os servidores na organização e mobilizar seus talentos (AMARAL, 2006).

Como foi verificado nos dados coletados nas entrevistas com os servidores, não há um projeto de treinamento para servidores que se iniciam na função e tampouco capacitação continuada que permita um “processo permanente de aprendizagem” do servidor. A capacitação continuada propicia que o servidor desenvolva as sua competência individuais e institucionais, e essa capacitação provoca a melhoria na eficiência do serviço público (AMARAL, 2006).

A Secretaria de Estado de Educação utiliza, em sua Avaliação de Desempenho, o PGDI, já tratado no capítulo primeiro. O gestor responsável pela Avaliação possui um instrumento capaz de identificar as competências em que os servidores se desenvolvem melhor e, a partir disso, traçar um perfil profissional mais adequado à sua formação profissional e às suas habilidades. A Avaliação de Desempenho também pode ter seu instrumento para identificar quais são as deficiências dos servidores e a necessidade de capacitação para aprimoramento.

Sugerimos que o PGDI seja utilizado de uma forma analítica pelo gestor e pela Comissão de Avaliação, não reduzindo o documento a um simples processo de notas e avaliação, ele poderá ser utilizado para identificar o perfil profissional do servidor adequar suas características a competências a ele atribuídas e, além disso, poderá auxiliar na elaboração de um projeto de capacitação continuada, se assim for necessário.

Uma solução local para essa questão é identificar entre os servidores aqueles que possuem experiência e habilidades didáticas (aproveitando que maioria possui como formação uma licenciatura) e com eles desenvolver um projeto de capacitar novos servidores que porventura podem integrar a equipe (por meio de remoção ou troca de Diretorias) e também auxiliar aqueles tiveram dificuldades de desenvolver seu trabalho e essas dificuldades podem ser identificadas na avaliação de desempenho dos servidores. Os Quadros 15 e 16, configurados em 5W2H demonstram as ações estratégicas 1 e 2 para capacitação e treinamento, respectivamente.

Quadro 14 - Ação estratégica 1 de Capacitação e Treinamento

PAE – Estratégia: Treinamento e capacitação	
O quê?	Utilizar o PGDI para traçar o perfil profissional do servidor
Por quê?	Uso do PGDI de forma analítica para identificar as deficiências e a necessidade de capacitação do servidor
Onde?	Diretoria de Pessoal – SRE Monte Carmelo
Quando?	Ação realizada no encerramento da Avaliação de Desempenho do ano corrente.
Quem?	Diretora de Pessoal e Comissão de Avaliação de Desempenho.
Como?	Após o segundo acompanhamento na reunião de avaliação para encerrar o período, a Diretora de Pessoal juntamente com a Comissão de Avaliação tem condições de traçar o perfil dos servidores e identificar a necessidade de capacitação continuada.
Quanto?	Sem custos

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Quadro 15- Ação estratégica 2 de Capacitação e Treinamento

PAE – Estratégia: Treinamento e capacitação	
O quê?	Elaboração de um projeto de capacitação continuada
Por quê?	Desenvolver as habilidades técnicas dos servidores e aprimorar os conhecimentos
Onde?	Diretoria de Pessoal – SRE Monte Carmelo
Quando?	Ação pode ser realizada após o mapeamento sugerido na atividade de Avaliação de Desempenho, uma vez por semana ao longo de um semestre.
Quem?	Diretora de Pessoal e servidores que desejarem contribuir
Como?	Diretora de Pessoal identifica aquele que servidor que possui conhecimento e experiência que tenha disponibilidade para auxiliar o servidor interessado na capacitação.
Quanto?	Sem custos

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Essa capacitação poderia ser desenvolvida em módulos temáticos, cujos temas devem ser definidos a partir de mapeamento realizado pela Diretoria de Pessoal nos PGDI, a fim de identificar qual a necessidade dos servidores avaliados. A capacitação pode ser oferecida por servidor da própria DIPE que possui conhecimento e experiência e ainda, que possua habilidades aptidão para explicar e instruir os demais. Essa ação também não possui um custo financeiro direto, pois a ideia é que seja realizada no horário normal de trabalho do servidor, pelo menos uma vez por semana ao longo de um semestre; além disso, não será necessário contratar um profissional específico, já que será ministrado por um servidor da DIPE. Sugerimos ainda que no PGDI do servidor ou dos servidores que ministraram a capacitação, essa seja incluída como uma atividade de trabalho normal a ser avaliada ao final do período.

3.1.3 Formulário – Guia de Remessa

Quase todos os formulários utilizados na DIPE são elaborados pela SEE ou pela SEPLAG e estão prontos à disposição dos servidores. Mas há um formulário que é utilizado pelas escolas no envio de documentos à S.R.E, a Guia de Remessa.

A Guia de Remessa utilizada pelas escolas não é padronizada, ou seja, cada escola elabora a sua, conforme a sua necessidade. Ocorre que são 29 escolas com 29 tipos de guia de remessa diferentes. Nas entrevistas, os servidores relataram

extravios de documentos, alguns vão para outra Diretoria e é preciso fazer uma busca, outros não são encontrados, o que gera um desgaste com as escolas, pois é preciso que seja enviada uma segunda via desses documentos. Além da falta de padronização, há um costume de colocar documentos de naturezas diferentes em uma mesma guia de remessa, o que também causa confusão e extravios.

Como estratégia de gestão, sugerimos que seja enviado às escolas um modelo único e que elas sejam orientadas a anexar um único tipo de documento em cada guia de remessa, em uma tentativa de diminuir os desvios nos fluxos dos documentos e também um eventual extravio. Elaboramos um modelo de Guia de Remessa que a Apêndice 7 desse trabalho, para que seja apresentado à gestora da DIPE como sugestão. A definição da Ação estratégica para a Guia de Remessa é explicada no Quadro 17.

Quadro 16 - Ação estratégica Guia de Remessa

PAE – Estratégia: Guia de Remessa	
O quê?	Modelo único de Guia de Remessa -padronização
Por quê?	Evitar extravios de documentos e desvios nos fluxos
Onde?	Diretoria de Pessoal – SRE Monte Carmelo e escolas da jurisdição
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente conforme decisão da Diretora de Pessoal
Quem?	Diretora de Pessoal e servidores da escolas da jurisdição
Como?	Enviar o modelo de Guia de Remessa Padronizada para a escola e orientar que somente aquele documento deve ser utilizado a partir de então.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Não há um custo financeiro inicial, pois o modelo de Guia de Ocorrência será distribuído para as escolas de forma virtual (*e-mail* institucional).

3.2 Estratégias para a melhoria nos fluxos dos processos pesquisados

Após refletir e considerar sobre os fatores externos que podem influenciar diretamente no fluxo dos processos, passamos às considerações e sugestões específicas para cada fluxo pesquisado. Assim, este tópico é dividido em subitens que tratam de cada fluxo especificamente.

3.2.1 Requerimento de averbação de tempo de contribuição

Na pesquisa sobre o fluxo dos requerimentos de averbação de tempo de contribuição, foram identificados dois pontos complexos e que, se não forem observados, podem ocasionar desvios: a instrução dos processos que são enviados pela escola e a interface com o Setor de Pagamento que ocorre de modo informal e não é registrado.

Com relação à instrução da pasta de averbação que é realizada na escola, sugerimos que seja elaborado um crivo para ser usado pelo servidor da escola e conferido pelo servidor da SRE no momento em que receber a pasta; esse crivo é um formulário que contém o rol dos documentos necessários à instrução do requerimento. O crivo pode ser utilizado na fase 1 do fluxograma pelo ATB (Assistente Técnico da Educação Básica) no momento da instrução da pasta como um roteiro a ser seguido e conferido, e também na fase 2 pelo servidor da DIPE ao receber e conferir a pasta; o preenchimento desse crivo deve ser uma tarefa incluída no fluxograma. O Apêndice 8 é uma sugestão de crivo que pode ser utilizada nesse fluxo.

Com relação às solicitações feitas ao Setor de Pagamento, que foram relatadas na entrevista, mas que não aparecem no fluxograma, elas podem ocorrer tanto na fase 2 (conferência dos dados no SISAP) como na fase 3 (implantação do tempo averbado no SISAP). Quando há necessidade de solicitar ao pagamento algum tipo de providência, foi relatado pelo servidor responsável pela Averbação e pelo servidor responsável pelo Setor de Pagamento que essas solicitações são feitas de maneira informal, em pedido verbal.

Com o objetivo de registrar e agilizar as providências solicitadas, sugerimos que essa interface com Setor de Pagamento seja incluída no fluxograma, por meio de uma figura de pergunta, pois não é em todos os casos em que isso é necessário. Mas sendo indispensável essa solicitação, ela deve ser feita de maneira formalizada, por *e-mail* dirigido à Coordenação do Setor de Pagamento, com um prazo combinado entre solicitante e solicitado, esse *e-mail* deve conter a solicitação e em anexo os documentos que fundamentam esse pedido. Como anteriormente, utilizamos sugestões de Ações estratégicas para o item (Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição), nos Quadros 18 e 19:

Quadro 17 - Ação estratégica 1 para Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição

PAE – Estratégia 1: Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição	
O quê?	Modelo de Crivo para instrução da pasta
Por quê?	Evitar devolução da pasta para a escola e retrabalhos
Onde?	Escolas e Diretoria de Pessoal
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente conforme decisão da Diretora de Pessoal
Quem?	ATB escola e servidor da SRE responsável pelo processo
Como?	Enviar o modelo de Crivo para a escola e orientar que esse documento deve ser utilizado para garantir uma instrução correta da pasta
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 18 - Ação estratégica 2 para Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição

PAE – Estratégia 2: Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição	
O quê?	Formalização das solicitações feitas ao Setor de Pagamento
Por quê?	Registro das solicitações e segurança ao solicitante e ao solicitado
Em que?	Diretoria de Pessoal
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente conforme reunião entre Diretora de Pessoal e o Setor de Pagamento
Quem?	Servidor responsável pela Averbação de Tempo de Coordenação do Setor de Pagamento
Como?	Em reunião com o Setor de Pagamento propor a formalização por meio de <i>e-mail</i> e registro das solicitações.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A formalização garante a segurança no ato da alteração dos dados tanto para quem solicita quanto para quem executa e também estabelece prazos para o atendimento tornando o processo mais objetivo e menos personalizado.

3.2.2 Requerimento de aposentadoria voluntária

Na entrevista realizada foi levantado que o ponto mais relevante do fluxograma construído é o recebimento da pasta funcional para a análise do afastamento preliminar à aposentadoria.

A análise para o afastamento preliminar à aposentadoria agrega uma série de tarefas que precisam ser realizadas para conferir documentos, o sistema, os benefícios do servidor e o tempo de contribuição, sendo:

- a) conferir e ratificar (se for o caso) os dados pessoais no sistema SISAP;
- b) conferir se a documentação constante da pasta está completa;
- c) conferir a situação do CPF da servidora no *site* da Receita Federal;
- d) confirmar e conferir a habilitação da servidora;
- e) fazer uma busca no sistema de Acúmulo de Cargos para averiguar se a servidora possui situação de acúmulo;
- f) conferir, verificar e implantar no sistema SISAP Averbação de Tempo de Contribuição de Tempo se houver;
- g) pesquisar se há algum benefício concedido por decisão judicial, ou se há algum processo administrativo e se houver uma dessas situações ou as duas, encontrar as decisões, pois elas precisam instruir o processo de aposentadoria
- h) conferir todos os benefícios concedidos (Quinquênios, Biênios, Férias – Prêmio, Cursos de Pós-Graduação);
- i) verificar e conferir se há tempo ficto a ser utilizado;
- j) fazer a memória de cálculo para o conferir o tempo de contribuição;
- k) calcular a média quinquenal no caso de professor e;
- l) verificar se os afastamentos estão corretos e as datas de publicação.

Após todas essas providências e estando tudo correto, o servidor pode ser autorizado a se afastar preliminarmente. Caso alguma dessas providências não seja feita, o servidor pode encontrar dificuldades para instruir o processo de aposentadoria ou para responder a diligência solicitada pela SEPLAG. Assim, se a análise para o afastamento preliminar for feita de forma minuciosa e completa, menores serão os problemas para instrução do processo e menor será a possibilidade de diligência.

O servidor da escola que instrui a pasta já possui um crivo para a conferência de documentos. A análise feita na escola e a análise feita na SRE são diferentes, pois a análise feita na SRE contempla aspectos sob os quais a escola não tem acesso, por exemplo o sistema SISAP. A sugestão é criar um roteiro para que o analista de aposentadoria da DIPE siga todos os passos e anote as providências para que não se perca nenhuma informação e se garanta que a análise foi feita da melhor maneira possível, eliminando problemas na instrução e a possibilidade de um pedido de diligência futuro.

Os passos desse roteiro ou crivo, podem ser inseridos no fluxograma na fase 2, em que o servidor da SRE confere os dados para o afastamento preliminar. Como essa análise de afastamento preliminar é também uma das atribuições da pesquisadora na DIPE e após as pesquisas e a entrevista com os servidores, sugere-se o uso desse roteiro para melhor análise das pastas. A sugestão foi acolhida pela chefia e desde o mês de agosto de 2018 esse roteiro tem sido utilizado pela pesquisadora como teste; o modelo do roteiro está no Apêndice 9.

Como no Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição, nesse processo também foi explanado que as solicitações feitas ao Setor de Pagamento quando necessárias são feitas de maneira informal, em pedido verbal. Essas solicitações podem ocorrer tanto na fase de análise para o afastamento preliminar, quanto na instrução e também se houver alguma solicitação de diligência. Nos Quadros 20 e 21 estão as estratégias para o fluxo do Requerimento de Aposentadoria

Quadro 19 - Ação estratégica 1 para Requerimento de Aposentadoria Voluntária

PAE – Estratégia 1: Requerimento de Aposentadoria Voluntária	
O quê?	Roteiro para análise do afastamento preliminar à aposentadoria
Por quê?	Evitar dificuldades na instrução do processo de aposentadoria e a ocorrência de diligências solicitadas pela DCAD
Onde?	Diretoria de Pessoal
Quando?	Ação já está sendo realizada pelas analistas de aposentadoria após autorização da Diretora de Pessoal
Quem?	Analistas de aposentadoria
Como?	Utilizar o roteiro para fazer a análise das condições para o afastamento preliminar aposentadoria, conferindo se todos os requisitos e documentos estão corretos.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 20 - Ação estratégica 2 para Requerimento de Aposentadoria Voluntária

PAE – Estratégia 2: Requerimento de Aposentadoria Voluntária	
O quê?	Formalização das solicitações feitas ao Setor de Pagamento
Por quê?	Registro das solicitações e segurança ao solicitante e ao solicitado
Onde?	Diretoria de Pessoal
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente conforme reunião entre Diretora de Pessoal e o Setor de Pagamento
Quem?	Analistas de Aposentadoria e Coordenação do Setor de Pagamento
Como?	Em reunião com o Setor de Pagamento propor a formalização por meio de <i>e-mail</i> e registro das solicitações.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Nesse fluxo, também sugerimos que essas solicitações sejam incluídas no fluxograma de maneira formalizada, por *e-mail* dirigido à Coordenação do Setor de Pagamento com um prazo previamente combinado e anexo ao *e-mail* documentos em que se fundamentam as solicitações. A formalização garante a segurança no ato da alteração dos dados tanto para quem solicita, como para quem executa e também estabelece prazos para o atendimento tornando o processo mais objetivo e menos personalizado.

3.2.3 Processo de acúmulo de cargos e funções públicas

Na pesquisa sobre o fluxo dos processos de acúmulo de cargos e funções públicas, foi verificado que a instrução das pastas de acúmulo que são enviadas pela escola é realizada de forma incorreta, principalmente erros no preenchimento do Anexo II em que são anotadas as características dos cargos e a carga horária cumprida pelo servidor.

A responsabilidade de preencher esse documento é do servidor da escola com a ratificação do diretor. O servidor da escola recebe treinamento e orientação para o preenchimento desse formulário e para a instrução do restante dessa pasta. Com o dado de que 80% a 90% das pastas recebidas pela SRE são devolvidas para as escolas para algum tipo de correção, compreendemos que é necessário sugerir um plano específico para solução desse retrabalho.

O servidor entrevistado ressalta que envia todas as orientações via *e-mail* e também faz atendimentos ao telefone para sanar as dúvidas, mas como o índice de devolução de pastas é grande, sugerimos que para evitar esse retrabalho, essa quebra no fluxo e a devoluções dessas pastas sugerimos que a Diretoria de Pessoal

elabore um cronograma de oficinas para aquelas escolas que mais apresentem dificuldades e também para aquelas escolas que se interessem. A oficina tem o objetivo de treinar o servidor individualmente em seu ambiente de trabalho, para que ele tenha familiaridade com as ferramentas e também para que a Diretoria de Pessoal conheça as condições de trabalho de cada escola e possa adaptar as orientações às condições de cada uma.

Foi ressaltado que a última capacitação de acúmulo de cargos para as escolas ocorreu no ano de 2013 e que foi feita na SRE em palestras e reuniões e de que do ano de 2013 até hoje o quadro de servidores das secretarias das escolas não é mais o mesmo, havendo servidores novos e que não tiveram capacitação. Assim, as oficinas seriam realizadas nas escolas com a parte teórica e principalmente a parte prática trabalhando com casos concretos de pastas já existentes nas escolas. Com essa medida a porcentagem de pastas devolvidas para retificação poderia diminuir e o tempo para a realização das tarefas seria menor e por consequência o acúmulo seria julgado em um menor tempo possível.

Outros pontos que foram considerados como complexos na fluidez dos processos são as solicitações feitas ao Setor de Pagamento e também ao Serviço de Inspeção Escolar. O analista de processos de acúmulo de cargos e funções públicas, em havendo alguma inconsistência nos dados declarados nos processos, precisa conferir as informações com o Inspetor Escolar ou com o Setor de Pagamento se for algum dado relativo ao sistema.

Como nos processos de Requerimento de Averbação de Certidão de Tempo de Contribuição e Requerimento de Aposentadoria Voluntária, essas solicitações são feitas de forma informal e não registrada. Como estratégia para a otimização no fluxo do processo de acúmulo de cargos sugerimos que essas solicitações sejam realizadas de modo formal, e seus procedimentos incluídos no fluxograma.

A solicitação formal pode ser feita por *e-mail* dirigido ao Coordenador do Setor de Pagamento ou ao Inspetor que atende à escola (se for o caso). Esse procedimento pode ser combinado entre a Diretora de Pessoal e a Coordenadora dos Inspectores Escolares e o Coordenador do Setor de Pagamento solicitando a colaboração de ambos e já definindo um prazo para o atendimento.

Ressaltamos, novamente, que as solicitações feitas de maneira informal e sem o devido registro têm um caráter personalizado e podem ser caracterizadas pelos seus atores não como uma colaboração administrativa, mas, sim, como um

tipo de favor pessoal, o que não corresponde à realidade já que a providência ou informação necessária é um insumo que contribui para o fluxo correto do processo e reflete no resultado final, que é um interesse não só da DIPE, ou dos servidores da DIPE, mas também da SRE em sua organicidade, como uma instituição também responsável pela gestão da vida funcional dos seus servidores. Os Quadros 22 e 23 apresentam os Processos de Acúmulo de Cargos e Funções, no que diz respeito as Ações Estratégicas 1 e 2.

Quadro 21 - Ação estratégica 1 para Processo de Acúmulo de Cargos e Funções

PAE – Estratégia 1: Processo de Acúmulo de Cargos e Funções	
O quê?	Cronograma de Oficinas para as escolas que mais apresentarem dificuldades
Por quê?	Capacitar os servidores das escolas a fim de evitar o grande volume de devolução das pastas de acúmulo para correção, retrabalho e desvios no fluxo.
Onde?	Escolas mapeadas pelo analista dos processos de acúmulo
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente, mediante autorização da Diretora de Pessoal
Quem?	Analista dos processos de acúmulo de cargos
Como?	O analista dos processos de acúmulo de cargos faz o mapeamento das escolas que possuem maiores dificuldades na instrução das pastas e a partir desse mapeamento elabora um cronograma de oficinas que serão realizadas nas escolas oferecidas aos ATB que trabalharem com Acúmulo de Cargos e ao Secretário Escolar.
Quanto?	Haverá custo financeiro somente se a E. E. Benedito Valadares for mapeada, pois a cidade de Cascalho Rico é a única Onde é paga a diária de viagem – R\$ 52,50.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 22 - Ação estratégica 2 para Processo de Acúmulo de Cargos e Funções

PAE – Estratégia 2: Processo de Acúmulo de Cargos e Funções	
O quê?	Formalização das solicitações feitas ao Setor de Pagamento e ao Serviço de Inspeção Escolar
Por quê?	Registro das solicitações e segurança ao solicitante e ao solicitado
Onde?	Diretoria de Pessoal e Serviço de Inspeção Escolar
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente conforme reunião entre Diretora de Pessoal e o Setor de Pagamento, e também entre a Diretor de Pessoal e o Coordenador do Serviço de Inspeção Escolar
Quem?	Analista de Processo de Acúmulo de cargos, Coordenador do Serviço de Inspeção Escolar e Coordenação do Setor de Pagamento
Como?	Em reunião com o Setor de Pagamento e com o Coordenador do Serviço de Inspeção Escolar propor a formalização por meio de <i>e-mail</i> e registro das solicitações.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A formalização garante a segurança no ato da alteração dos dados tanto para quem solicita quanto para quem executa e também estabelece prazos para o atendimento tornando o processo mais objetivo e menos personalizado.

3.2.4 Publicações no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais

As atividades referentes às publicações no Diário Oficial de Minas Gerais estão divididas em para quatro servidores diferentes, um servidor que elabora a minuta e enviar para a publicação, um servidor que faz a leitura do jornal e divulga na SRE e nas escolas, um servidor que faz os Informativos de Alteração (IA) e um servidor que arquivo o jornal físico, que é enviado pela Imprensa Oficial. A questão que foi ressaltada nas entrevistas desses servidores é a dificuldade de executar as tarefas de uma mesma atividade (publicações) e conciliar essas tarefas entre quatro servidores.

Entendemos que esse questionamento pode ser válido, pois essas tarefas subdivididas entre vários servidores podem gerar erros na leitura, na execução dos Informativos de Alteração, o que pode causar uma taxação indevida. Além disso, precisamos considerar que as publicações que precisam de retificação ou anulação têm custos financeiros, uma publicação que foi feita de forma errônea custará duas vezes mais aos cofres públicos, pois haverá outra publicação ou para retificá-la ou anulá-la.

Foi relatado também que a conferência é feita pelo servidor que emite o IA e o erro pode ser verificado antes de ser enviado ao Setor de Pagamento, evitando assim uma taxação indevida. Também foi relatado que os erros mais constantes são referentes ao número do MASP, à admissão dos servidores e também na grafia dos nomes.

Após coletar esses dados, nossa sugestão de estratégia para otimizar o processo de publicações no Diário Oficial é que essas atividades sejam concentradas apenas em dois servidores, para que se tenha um controle maior de todos os passos e evitar uma publicação errada.

As tarefas podem ser assim distribuídas:

- 1) O servidor 1 elabora a lauda conforme as minutas recebidas;
- 2) O servidor 2 confere a lauda, os dados, nomes, números de MASP, tudo de acordo com o SISAP; a verificação passa a ser feita antes do envio para a Imprensa

Oficial, evitando uma publicação errada. É salutar que essa verificação seja feita por servidor diferente daquele que elaborou a lauda pois, pode verificar algum erro mais facilmente;

- 3) Após a publicação o servidor 1 extrai a leitura e divulga na SRE e nas escolas;
- 4) O servidor 2 emite os Informativos de Alteração; e
- 5) O arquivamento do jornal físico, é trabalho mais metódico e técnico, pode ser dividido entre os dois servidores e a cada um mês um deles fica responsável por essa tarefa.

O Quadro 24 detalha as ações propostas, na ferramenta 5W2H:

Quadro 23 - Ação estratégica para Publicações no Diário Oficial

PAE – Estratégia: Publicações no Diário Oficial	
O quê?	Designar dois servidores para executarem as tarefas
Por quê?	Evitar publicações indevidas
Onde?	Diretoria de Pessoal
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente, mediante autorização da Diretora de Pessoal
Quem?	Servidores designados pela Diretora de Pessoal para as tarefas
Como?	Um servidor é designado para elaborar a lauda e outro para conferir a lauda, as demais atividades como leitura, emissão de IA e arquivamento do jornal físico podem ser distribuídas entre os dois.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

É importante que esses servidores tenham um bom entrosamento pessoal e profissional, já que atuaram juntos e dividiram as tarefas. Essa estratégia sugerida tem o objetivo de diminuir as publicações de retificações, anulações e revogações.

3.2.5 Guia de Ocorrência

As guias de ocorrência enviadas pelas escolas fornecem os dados para que seja feito o pagamento dos servidores, por isso sua emissão deve ser feita com atenção e cuidado. A primeira providência como estratégia sugerida é orientar aos gestores e escolares e os servidores responsáveis por esses documentos nas escolas que a cada mês o arquivo utilizado para emitir a guia de ocorrência deve ser o arquivo original e não o arquivo utilizado no mês anterior.

A utilização de arquivos Microsoft Word® já preenchidos pode ocasionar a informação de um dado inexistente naquele mês ou de um dado errado. A elaboração da guia de ocorrência requer muita atenção, o ambiente das secretarias das escolas é dinâmico, movimentado, há o atendimento dos alunos, o atendimento dos professores, o atendimento ao telefone, entre outros. Assim, o servidor pode distrair-se ao atender um telefonema e, quando volta para o documento, esquece dos dados que precisa apagar e os mantém no documento. Esse lapso pode gerar uma inconsistência na informação ou pagamento equivocado. Por isso, o uso do arquivo limpo se anotações de meses anteriores é muito importante e pode evitar o retrabalho e a devolução da guia de ocorrência para a escola.

Antes de chegar ao Setor de Pagamento, as Guias de Ocorrência são conferidas pelo Serviço de Inspeção Escolar que participa da vida cotidiana da escola, conhece as suas condições e tem condições de saber quais servidores tiveram falta, quais estão afastados, quais foram desligados etc. Ademais, o Serviço de Inspeção Escolar também tem a função de fiscalizar e sanear casos controversos. Os inspetores não têm acesso ao sistema SISAP para conferir algumas informações que são necessárias, e por isso não conseguem visualizar alguns detalhes dos casos que precisam ser saneadas.

O sistema SISAP é acessível somente para os servidores que trabalham na Diretoria de Pessoal, por medida de segurança e também confidencialidade dos dados funcionais dos servidores. Esse é um fator que não pode ser modificado, mas sugerimos como estratégia que seja colocado à disposição dos inspetores um servidor da DIPE para fazer essas consultas e responder a essas demandas. O inspetor poderá formalizar essa consulta via *e-mail* e o servidor poderá atendê-lo de forma segura e rápida. Um servidor da DIPE que tenha a função de atender à demanda dos Inspetores poderá contribuir na tomada de decisões referente às escolas e também no fluxo das guias de ocorrência.

Quando a Guia de Ocorrência precisa de retificação, não há um procedimento definido a ser realizado, a solicitação é feita à escola por telefone ao Setor de Pagamento, ou por *e-mail*, às vezes ela pode ser devolvida para a escola. Entendemos que as solicitações feitas por telefone não devem permanecer, pois não há um registro do que foi solicitado, porque foi solicitado e de quem solicitou.

Como, às vezes, as providências têm que ser urgentes, sugerimos que as solicitações sejam feitas via *e-mail*, com a guia de ocorrência digitalizada e grifada

no dado que precisa de retificação, ao receber o documento retificado o taxador insere no sistema e substitui a guia de ocorrência. Para o Guia de Ocorrência são sugeridas as estratégias 1, 2 e 3, contidas nos Quadros 25, 26 e 27.

Quadro 24 - Ação estratégica 1 para Guia de Ocorrência

PAE – Estratégia 1: Guia de Ocorrência	
O quê?	Orientar as escolas para sempre utilizarem o arquivo do Word novo, evitando o “copiar e colar”
Por quê?	Evitar emissão de dados errados na guia de ocorrência e taxações indevidas
Onde?	Escolas
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente, mediante autorização da Diretora de Pessoal
Quem?	Servidores ATB das escolas responsáveis pela elaboração da Guia de Ocorrência
Como?	O ATB sempre utilizar o arquivo original de Guia de Ocorrência, evitando o “copiar e colar”
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 25 - Ação estratégica 2 para Guia de Ocorrência

PAE – Estratégia 2: Guia de Ocorrência	
O quê?	Designar um servidor da DIPE para atender às demandas do Serviço de Inspeção Escolar
Por quê?	Auxiliar na conferência da guia de ocorrência a fim de verificar e corrigir dados incorretos
Onde?	SRE Monte Carmelo
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente, mediante autorização da Diretora de Pessoal
Quem?	Servidor designado pela Diretora de Pessoal
Como?	O Inspetor pode solicitar ao servidor a conferência, no SISAP, de dados controversos que estejam na Guia de Ocorrência. Essa solicitação deve ser formalizada, utilizando o <i>e-mail</i> institucional como ferramenta.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 26 - Ação estratégica 3 para Guia de Ocorrência

PAE – Estratégia 2: Guia de Ocorrência	
O quê?	Formalizar as solicitações de retificações feitas às escolas
Por quê?	Para registro e medida de segurança para o solicitante e o solicitado
Onde?	Escolas e Setor de Pagamento
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente, mediante autorização da Diretora de Pessoal

Quem?	Servidor do Setor de Pagamento que fizer a solicitação dessa retificação
Como?	O servidor do Setor de Pagamento envia <i>e-mail</i> com cópia para o inspetor escolar para a escola solicitando a retificação com um prazo a ser cumprido. Ao receber o documento retificado, deve inutilizar o documento errado a fim de evitar duplicidade de informações.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Foi relatado que o documento que contém erro não é inutilizado e permanece arquivado junto com o documento corrigido, essa duplicidade de documentos pode causar dúvidas em futuras consultas, por isso sugerimos que o documento que contém o erro seja destruído mediante registro, mas se o taxador entender que é necessário archive uma cópia desse junto com o *e-mail* enviado indicando em que foi feita a correção.

3.2.6 Quadro Informativo (QI)

Os Quadros Informativos são documentos emitidos no SYSADP quando há uma posse e exercício, designação, dispensa, exoneração, alteração de carga horária.

Os erros mais recorrentes dos Quadros Informativos e que causam retrabalho e desvio no fluxo são os códigos errados inseridos na emissão do QI no Sistema de Administração de Pessoal (SYSADP) pelas escolas.

Esses códigos são informados às escolas, mas estão de forma dispersa. Entendemos que os códigos do sistema precisam ser mais bem divulgados nas escolas, já que é uma relação extensa de códigos e a cada nova situação a secretaria cria outros códigos. A sugestão para auxiliar a escola e evitar a inserção de códigos errados é a sistematização desses códigos em um único documento para ser enviado às escolas para consulta dos servidores que fazem que gestão do SYSADP, essa sistematização incluirá os códigos antigos e os novos códigos, podendo ser um arquivo compartilhado no Google *Drive* para que a DIPE faça a atualização a cada código novo informado pelo SISAP. O documento estará disponível para escolas apenas para visualização, já que ele será utilizado apenas para consulta e poderá ser editado pelo gestor do quadro de pessoal ou pelo Setor de Pagamento.

Como no fluxo das Guias de Ocorrência, se há necessidade de retificação do QI não há um procedimento definido realizado, essa solicitação é feita à escola por telefone, ou por *e-mail*, às vezes ela pode ser devolvida para a escola. Assim como no item anterior, entendemos que as solicitações feitas por telefone não devem ser realizadas, pois não permitem registro do que foi solicitado, por que foi solicitado e quem solicitou.

Considerando que as providências podem ser urgentes, quando, por exemplo, o sistema está prestes a fechar, sugerimos que as solicitações sejam feitas via *e-mail*, com o QI digitalizado e grifado no dado a ser retificado. Ao receber o documento retificado o taxador insere no sistema e substitui o QI errado, pelo QI correto. As estratégias para o Quadro Informativo, estão a seguir nos Quadros 28 e 29.

Quadro 27 - Ação estratégica 1 para Quadro Informativo

PAE – Estratégia 1: Quadro Informativo	
O quê?	Sistematizar os Códigos do SISAP e do SYSADP em um único documento
Por quê?	Material de consulta para as escolas, a fim de evitar a emissão de um QI com erros
Onde?	Escolas, Diretoria de Pessoal e Setor de Pagamento
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente, mediante autorização da Diretora de Pessoal, no prazo de três meses.
Quem?	Setor de Pagamento e analistas da DIPE
Como?	Organização dos Códigos, que estão informados de forma dispersa, em um único documento para servir de material de consulta para as escolas e também para a DIPE.
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 28 - Ação estratégica 2 para Quadro Informativo

PAE – Estratégia 2: Guia de Ocorrência	
O quê?	Formalizar as solicitações de retificações feitas às escolas
Por quê?	Para registro e medida de segurança para o solicitante e o solicitado
Onde?	Escolas e Setor de Pagamento
Quando?	Ação pode ser realizada imediatamente, mediante autorização da Diretora de Pessoal
Quem?	Servidor do Setor de Pagamento que fizer a solicitação dessa retificação
Como?	O servidor do Setor de Pagamento envia <i>e-mail</i> com cópia para o inspetor escolar para a escola solicitando a retificação com um prazo a ser cumprido. Ao receber o documento retificado, deve inutilizar o documento errado a fim de evitar dubiedade de informações.

Quanto?	Sem custos
---------	------------

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Foi relatado que o QI que contém erro não é inutilizado e permanece arquivado junto com o documento corrigido. Entendemos que essa duplicidade de documentos pode causar dúvidas, caso seja necessário fazer uma consulta posteriormente, assim sugerimos que o documento que contém o erro seja destruído, entretanto se o taxador entender necessário poderá arquivar uma cópia desse junto com o *e-mail* enviado indicando em que foi feita a retificação.

O Plano de Ações Estratégicas explanado nos itens anteriores procurou contemplar os dados que foram coletados na pesquisa e que se apresentaram com maior necessidade de adequações e correções.

Com o objetivo de aprimorar os fluxos dos processos analisados e otimizar as rotinas de trabalho que influenciam nesses fluxos as estratégias apresentadas procuraram apresentar soluções menos complexas e que pudessem de fato evitar os desvios e os retrabalhos.

Considerando que algumas situações também dependem de ações de órgãos superiores, as estratégias sugeridas procuram resolver as questões de forma simples e localizada e que não ultrapassam a hierarquia administrativa. Respeitam-se as disposições dos órgãos superiores e sugerindo adaptações que não extrapolam as limitações de um órgão que está contido em uma estrutura administrativa rígida e burocrática.

Em que pese a DIPE estar contextualizada nesse tipo de estrutura, é possível estabelecer procedimentos e encontrar soluções que não infrinjam as determinações hierárquicas. Por isso, são estratégias pensadas para as especificidades da Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte e que, de modo acessível, para que os servidores possam implementar em seus processos de trabalho e que foram elaboradas a partir da pesquisa documental realizada e das entrevistas feitas com o servidores da Diretoria de

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi investigar o fluxo de processos na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo, com a finalidade de identificar os desvios que ocasionam em atrasos ou retrabalhos para propor estratégias que aprimorem as rotinas de trabalho e tornem os processos mais fluidos.

A SRE atende os municípios de Abadia dos Dourados, Cascalho Rico, Coromandel, Douradoquara, Estrela do Sul, Grupiara, Monte Carmelo e Romaria, com 29 nove escolas estaduais e 11.534 alunos matriculados. Ainda, havendo 1387 cargos de servidores ativos sob sua gestão, conforme o Quadro de Pessoal *online* do mês de agosto de 2018.

Considerando que a Diretoria de Pessoal faz a gestão dos recursos humanos dos trabalhadores da Educação da SRE de Monte Carmelo, entendemos que o serviço prestado de forma adequada e eficiente é um dos elementos que contribuem para a valorização do profissional da Educação, a vida funcional regularizada, com seus direitos, vantagens e benefícios regularmente concedidos.

A Diretoria de Pessoal da SRE de Monte Carmelo, local da pesquisa, está inserida em um contexto burocrático de gestão, com estruturas rígidas e definidas na legislação, fato que determina um engessamento de suas rotinas de trabalho.

A pesquisa também levou em consideração a hierarquia administrativa em que a Diretoria de Pessoal está inserida, tanto na análise dos dados pesquisados quanto nas propostas de estratégias do capítulo terceiro. Esse elemento foi considerado para que se compreendesse a cultura organizacional da DIPE e da SRE e também para que as propostas de estratégias não extrapolassem os limites administrativos estabelecidos.

O estudo buscou o mapeamento dos processos, com a construção de fluxogramas para sua sistematização, o fluxograma é uma ferramenta acessível e permite uma visão panorâmica dos processos; por meio dele podemos verificar como são distribuídas e realizadas as tarefas, e como são as rotinas de trabalho. Na análise administrativa realizada, consideramos três aspectos importantes: a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a gestão do conhecimento. Esses três aspectos inferem nas rotinas de trabalho, no clima organizacional e nos atos de gestão.

A construção dos fluxogramas foi uma contribuição importante para a Diretoria de Pessoal, pois foi possível que o servidor visualizasse de uma forma detalhada a quantidade de tarefas a serem cumpridas, e quais os objetivos de cada fluxo. O fluxograma possibilitou ao servidor a sua contextualização dentro do processo.

Devido às das limitações do próprio trabalho, apenas seis fluxos foram pesquisados, foram escolhidos os mais complexos, os maiores e também os que apresentavam os problemas mais recorrentes, mas todos os fluxos merecem uma atenção especial e podem ser objetos de próximos trabalhos.

A pesquisa possibilitou a construção de um perfil da Diretoria de Pessoal, suas atribuições legais, seu quadro de pessoal e suas rotinas de trabalho. Além disso, foi possível fazer registros que não tinham sido realizados antes, por exemplo, contabilizar o número de vidas funcionais de servidores ativos que estão sob sua responsabilidade, o número de demandas recebidas nos canais de comunicação institucional, a distribuição das tarefas entre os servidores, os tipos de documentos recebidos pela DIPE etc.

As estratégias apresentadas no capítulo 3 procuraram indicar alternativas para solucionar os problemas verificados nos fluxos de uma forma mais simples e acessível a todos os servidores envolvidos, utilizando de recursos humanos e insumos já existentes na DIPE e na SRE, além disso, procuramos observar todas as limitações envolvidas na estrutura administrativa, são propostas pontuais para resolver questões locais e específicas da DIPE da SRE de Monte Carmelo, mas que por analogia também poderiam ser utilizadas em outros fluxos que não foram pesquisados.

A análise administrativa não se exaure em uma única vez, ela deve ser uma atividade permanente, pois a instituição não é estagnada, é dinâmica, e as mudanças ocorrem a todo o momento de tempos em tempos, por isso a análise administrativa não se exaure em si mesma. O diagnóstico da situação e as propostas de intervenção acompanham as mudanças, esse não é um processo fechado, e uma fase serve de subsídio para análise da fase seguinte.

Acreditamos que este trabalho poderá ser um ponto inicial para outras pesquisas acerca da Diretoria de Pessoal e até mesmo da SRE, outros fluxos podem ser pesquisados ou em pesquisas as rotinas de trabalho das escolas podem analisadas, aplicando instrumentos de pesquisa aos gestores e aos servidores das

escolas. As demais Diretorias da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo também poderão ser objetos de pesquisa na elaboração de novos fluxos. Por fim, projetos maiores para organização do arquivo de toda a S.R.E e também sobre a gestão de conhecimento dentro da instituição, podem ser realizados.

Entendemos que a relação institucional entre as escolas e a S.R.E. merece ser aprimorada. Nas entrevistas realizadas com os servidores da DIPE foi verificada uma insatisfação e um desconforto com a atuação das escolas nos processos pesquisados, porém considerando que a S.R.E. precipuamente é um órgão orientador, entendemos que a responsabilidade do resultado do trabalho desenvolvido nas escolas em parte é da própria S.R.E. Sendo assim, novas pesquisas poderão ser desenvolvidas também junto às escolas para verificar suas dificuldades, e condições de trabalho.

Acreditamos que as escolas e a regional devem ter a perspectiva de uma equipe única de trabalho, onde cada instituição tem seu papel definido, porém as atividades se complementam e tem um objetivo comum. Assim, sendo a regional um órgão hierarquicamente e administrativamente superior deve oferecer condições para que as escolas atuem de forma clara, organizada e sobretudo técnica, por isso uma futura pesquisa realizada nas escolas poderá identificar os pontos que precisam ser aprimorados e propor estratégias para melhorias.

Assim, esperamos ter contribuído para o aprimoramento no fluxo dos processos da DIPE – que é o objetivo inicial desse trabalho, mas além disso, contribuir também com a organização das rotinas de trabalho, com a eficiência dos serviços prestados e na valorização do servidor da Educação.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública brasileira. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 57, n. 4, p. 549-563. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Out-2006. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/1/1422>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão – Brasília: Ipea, 2012.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (orgs.). **Pesquisa Qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**; tradução de Pedrinho Guareschi. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourdes; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf.** Campinas, SP v. 11 n. 2 p. 123-135 maio/ago. 2013 ISSN 1678-765X.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 09 set. 2017.
- BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Revista Administração on line** [On Line]. FECAP. Volume 1, número1, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_on-line/art11/flavio.htm>. Acesso em: 02 dez. 2017.
- CARVALHO, Alexandre Brondani; LOPES, Luís Felipe Dias. **Fluxo de Informações e o benefício para os setores públicos**. S/d.
- CORREA, Arnaldo Fernandes. **Estudo de Caso**: o processo de implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá/MG. Dissertação apresentada na conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública –PPGP/CAEd/UFJF. 2014.
- COUTO, Maria Elizabete Souza Couto. **A elaboração da entrevista na pesquisa em Educação**. s/d Disponível em: <<http://nead.uesc.br/arquivos/pedagogia/seminario-integrador3/ENTREVISTA-NA-PESQUISA-EM-EDUCACAO.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2017.
- CRUZ, Emília Barroso. **Manual de gestão de documentos**. - ed. rev. e atual.- Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, Arquivo Público Mineiro, 2013. 146 p.; 30 cm. – (Cadernos Técnicos do Arquivo Público Mineiro; n.3). Disponível em: <http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/acervo/acervo_gestao/Manual_Gestao.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 8 ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2013.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p.139-154, março/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/cp/n115/a05n115.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

LEOCÁDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lúcia. **Gestão do Conhecimento em organizações públicas**: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação. Disponível em: <http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_KM_TIC_KM-Brasil.pdf> Acesso em: 17 nov. 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em Educação. **Eduser - Revista de Educação**, [S.l.], v. 2, n. 2, dec. 2016. ISSN 1645-4774. Disponível em: <<https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser/article/view/24>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

MINAS GERAIS. Edital SEPLAG/SEE n.º 01/2011 de 11/07/2011. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/2011/Julho/edital-see-11-07-.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

_____. **Lei Delegada n.º 180/2011**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&em um=180&comp=&ano=2011&texto=consolidado>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

_____. **Lei n.º 13.961 de 27 de julho de 2001**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&em um=13961&comp=&ano=2001&aba=js_textoAtualizado#texto>. Acesso em: 09 ago. 2017 .

_____. **Lei n.º 15.293 de 05 de agosto de 2004**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Lei&em um=15293&ano=2004>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

_____. **Lei n.º 22.257 de 27 de julho de 2016**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&em um=22257&ano=2016>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

_____. Decreto 45.894 de 27 de dezembro de 2011 e alterações do Decreto 45.914. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/publicacoes/DECRETO_Competncias%20SEE_45.849_com%20alteraes%20do%20dec.45.914%201.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2017.

_____. **Portal do Servidor**. Averbação. Disponível em: <www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/desligamento/aposentadoria/averbacao>. Acesso em: 13 abr. 2018.

_____. **Portal do Servidor**. Verificação da licitude de acúmulo de cargos. Disponível em: <www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/direitos-do-servidor/acumulo-de-cargos> Acesso em: 13 abr. 2018.

_____. Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

PAULA, Patrícia de; STEFANO, Sílvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de; ZAMPIER, Márcia Aparecida. Clima e cultura organizacional em uma Organização Pública. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 27 - Nº 81 - set-dez/2011. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Documents/1279-4806-1-PB.pdf> >. Acesso em: 18 ago. 2018.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 40 (1):81-105, Jan./Fev. 2006.

PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves. A importância dos sistemas de informações gerenciais para as organizações. **XIII SIMPEP**: Bauru, 2006.

RIBEIRO. Rodrigo Gonçalves. **O tutor presencial e a mediação na Educação á distância**: papéis e atribuições. Dissertação apresentada na conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública–PPGP/CAEd/UFJF, 2016. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/10/RODRIGO-GONCALVES-RIBEIRO.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e Métodos**: uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, Carlos Cunha da. **Proposta de Reorganização dos Procedimentos Administrativos na Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. Dissertação apresentada na conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública-PPGP/CAEd/UFJF. 2014.

VAZ, José Carlos. **Processos de trabalho no setor público**: gestão e redesenho. Disponível em: <<http://vaz.blog.br/blog/wp-content/uploads/2011/05/texto-revisaoprocessos-revisado.pdf>>. Acesso em: 18 ago.2018.

VITT, Marília Romeiro. **A Diretoria de Pessoal da Regional de Ensino de Governador Valadares – MG**: desafios e perspectivas. Dissertação apresentada na conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP/CAEd/UFJF. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2015/10/MAR%C3%8DLIA-ROMEIRO-VITT.pdf>>. Acesso em: 06 maio 2017.

ZACHARIAS, Oceano. Mapeamento de processos: uma ferramenta para o gerenciamento e melhoria. CJF/CEJ – **BIGJus – Boletim de Informações Gerenciais da Justiça Federal** – ANO IV, n. 10, maio 2010. Disponível em: <https://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/43107/N_10MAIO_2010.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 ago. 2018.

ZWICK, Elisa; TEIXEIRA, Marília Paula dos Reis; PEREIRA, José Roberto; VILAS BOAS, Ana Alice. **Administração Pública Tupiniquim1**: Reflexões a Partir da Teoria *N* e da Teoria *P* de Guerreiro Ramos. V Encontro Regional de Pesquisadores na Gestão Social, 2011, Florianópolis, SC.

APÊNDICES

Apêndice 1 Superintendências Regionais de Ensino – SRE com municípios de sua jurisdição

S.R.E	MUNICÍPIOS DA JURISDIÇÃO
Almenara	Água Vermelha, Almenara, Bandeira, Cachoeira do Pajeú, Curral de Dentro, Divisa Alegre, Divisópolis, Felisburgo, Jacinto, Jequitinhonha, Joáima, Jordânia, Mata Verde, Monte Formoso, Palmópolis, Padra Azul, Rio do Prado, Rubim, Salto da Divisa, Santa Maria do Salto, Santo Antônio do Jacinto
Araçuaí	Araçuaí, Berilo, Berizal, Chapada do Norte, Comercinho, Coronel Murta, Francisco Badaró, Fruta de Leite, Indaiabira, Itaobim, Itinga, Jenipapo de Minas, José Gonçalves de Minas, Medina, Ninheira, Novorizonte, Rubelita, Salinas, Santa Cruz de Salinas, Taiobeiras, Virgem da Lapa.
Barbacena	Alfredo Vasconcelos, Alto Rio Doce, Andrelândia, Antônio Carlos, Aracitaba, Barbacena, Barroso Bias Fortes, Capela Nova, Carandaí, Cipotânea, Desterro do melo, Ibertioga, Madre de Deus de Minas, Mercês, Oliveira Fortes, Paiva, Piedade do Rio Grande, Ressaquinha, Santa Barbára do Tugúrio, Santa Rita de Ibitipoca, Santana do Garambéu, São Vicente de Minas, Senhora dos Remédios.
Campo Belo	Aguanil, Camacho, Campo Belo, Cana Verde, Candeias, Cristais, lavras, Perdões, Ribeirão Vermelho, Santana do Jacaré, Santo Antônio do Amparo, São Francisco de Paula.
Carangola	Alto Caparaó, Calana, Caparaó, Carangola, Divino, Espera Feliz, Faria Lemos, Fervedouro, Orizânia, Pedra Dourada, Tombos.
Caratinga	Alvarenga, Bom Jesus do Galho, Bugre, Caratinga, Córrego Novo, Dom Cavati, Entre Folhas, Iapu, Imbé de Minas Inhapim, Ipaba, Ipanema, Piedade de Caratinga, Pingo d'água, Pocrane, Santa Bárbara do Leste, Santa Rita de Minas, São Domingos das Dores, São João do Oriente, São Sebastião do Anta, Taparuba, Tarumirim, Ubaporanga, Vargem Alegre.
Caxambu	Aiuruoca, Alagoa, Baependi, Bocaina de Minas, Carvalhos, Caxambu, Conceição do Rio Verde, Cruzília, Itamonte, Itanhandu, Jesuânia, Liberdade Minduri, Olímpio Noronha, Passa Quatro, Passa Vinte, Pouso Alto, São Lourenço, São Sebastião do Rio Verde, São Tomé das Letras, Seritinga, Serranos, Soledade de Minas.
Conselheiro Lafaiete	Caraníbe, Casa Grande, Catas Altas da Noruega, Congonhas, Conselheiro Lafaiete, Cristiano Ottoni, Desterro de Entre Rios, Entre Rios de Minas, Itaverava, Jeceaba, Lamim, Ouro Branco, Piranga, Queluzito, Rio Espera, Santana dos Montes, São Brás do Suaçuí, Senhora de Oliveira.
Coronel Fabriciano	Antônio Dias, Belo Oriente, Braúnas, Coronel Fabriciano, Ipatinga, Jaraguáçu, Joanésia, Marliéria, Mesquita, Santana do Paraíso, Timóteo.
Curvelo	Augusto de Lima, Buenópolis, Corinto, Curvelo, Felixlândia, Inimutaba, Joaquim Felício, Lassance, Morro da Graça, Presidente Juscelino, Santo Hipólito, Três Marias.
Diamantina	Alvorada de Minas, Angelândia, Aricanduva, Capelinha, Carbonita, Conceição do Mato Dentro, Congonhas do Norte, Couto de Magalhães de Minas, Datas, Diamantina, Felício dos Santos, Gouveia, Itamarandiba, Leme do Prado, Minas Novas, Monjolo, Presidente Kubitschek, Rio Vermelho, Santo Antônio do Itambé, São Gonçalo do Rio Preto, Senador Modestino Gonçalves, Serra Azul de Minas, Serro, Turmalina,
Divinópolis	Araújos, Arcos, Bambuí, Carmo da Mata, Carmo do Cajuru, Carmópolis de Minas, Cláudio, Córrego D'anta, Divinópolis, Iguatama, Itaguara, Itapeçerica, Itatiaiaçu, Itaúna, Japaraíba, Lagoa da Prata, Luz, Medeiros, Moema, Nova Serrana, Oliveira, Pains, Passa Tempo, Pedra do Indaiá, Perdígão, Piracema, Santo Antônio do Monte, São Gonçalo do Pará, São Sebastião de Oeste, Tapiraí.
Governador Valadares	Açucena, Aimoré, Alpercata, Capitão Andrade, Central de Minas, Conselheiro Pena, Coroaci, Cuparaque, Divino das Laranjeiras, Engenheiro Caldas, Fernandes Tourinho, Frei Inocêncio, Galiléia, Goiabeira, Governador Valadares, Itabirinha de Mantena, Itanhomi, Itueta, Mantena, Marilac, Mathias Lobato, Mendes Pimentel, Nacip Raydan, Naque, Nova Belém, Nova Módica, Periquito, Resplendor, Santa

	Efigênia de Minas, Santa Rita do Itueto, São Félix de Minas, São Geraldo da Piedade, São Geraldo do Baixo, São João do Manteninha, São José da Safira, São José do Divino, Sardoá, Sobralia, Tumiritinga, Virgolândia.
Guanhães	Água Boa, Cantagalo, Carmésia, Coluna, Divinolândia de Minas, Dom Joaquim, Dolores de Guanhães, Frei Lagonegro, Gonzaga, Guanhães, José Raydan, Materlândia, Paulistas, Peçanha, Sabinópolis, Santa Maria do Suaçuí, São João Evangelista, São José do Jacuri, São Pedro do Suaçuí, São Sebastião do Maranhão, Senhora do Porto, Virgínia.
Itajubá	Brasópolis, Carmo de Minas, Conceição das Pedras, Conceição dos Ouros, Consolação, Cristina, Delfim Moreira, Dom Viçoso, Gonçalves, Itajubá, Maria da Fé, Marmelópolis, Natércia, Paraisópolis, Pedralva, Piranguçu, Piranguinho, São José do Alegre, Sapucaí Mirim, Virgínia, Wenceslau Brás.
Ituiutaba	Cachoeira Dourada, Canápolis, Capinópolis, Centralina, Gurinhatã, Ipiacu, Ituiutaba, Santa Vitória.
Janaúba	Catuti, Espinosa, Gameleiras, Jaíba, Janaúba, Mamonas, Mato Verde, Monte Azul, Montezuma, Nova Porteiros, Pai Pedro, Porteirinha, Riacho dos Machados, Rio Pardo de Minas, Santo Antônio do Retiro, Serranópolis de Minas, Verdelândia.
Januária	Bonito de Minas, Chapada Gaúcha, Cônego Marinho, Ibiracatu. Icarai de Minas, Itacarambi, Januária, Juvenília, Manga, Matias Cardoso, Miravânia, Montalvânia, Pedras de Maria da Cruz, Pintópolis, São Francisco, São das Missões, Ubaí, Uruçuaia, Varzelândia.
Juiz de Fora	Arantina, Belmiro Braga, Bicas, Bom Jardim de Minas, Chácara, Chiador, Coronel Pacheco, Descoberto da Ewbank da Câmara, Goianá, Guarará, Juiz de Fora, Lima Duarte, Mar de Espanha, Maripá de Minas, Matias Barbosa, Olaria, Pedro Teixeira, Pequeri, Piau, Rio Novo, Rio Preto, Rochedo de Minas, Santa Bárbara do Monte Verde, Santa Rita de Jacutinga, Santana do Deserto, Santos Dumont, São João Nepomuceno, Senador Cortes, Simão Pereira.
Leopoldina	Além Paraíba, Argirita, Cataguases, Estrela Dalva, Itamarati de Minas, Leopoldina, Pirapetinga, Recreio, Santo Antônio do Aventureiro, Volta Grande, Alto Jequitibá, Caputira, Chalé, Conceição de Ipanema, Durandé, Lajinha, Luisburgo, Manhuaçu, Manhumirim, Martins Soares, Matipó, Mutum, Reduto, Santa Margarida, Santana do Manhuaçu, São José do Mantimento, Smonésia.
Metropolitana A	Barão De Cocais, Belo Horizonte, Belo Vale, Bom Jesus do Amparo, Bonfim, Brumadinho, Caeté, Catas Altas, Crucilândia, Moeda, Nova Lima, Nova União, Piedade das Gerais, Raposos, Rio Acima, Rio Manso, Sabará, Santa Bárbara.
Metropolitana B	Belo Horizonte, Betim Contagem, Esmeraldas, Ibirité, Igarapé, Juatuba, Mário Campos, Mateus Leme, São Joaquim de Bicas, Sarzedo.
Metropolitana C	Belo Horizonte, Confins, Jaboticatubas, Lagoa Santa, Morro do Pilar, Pedro Leopoldo, Ribeirão das Neves, Santa Luzia, Santana do Riacho, São José da Lapa, Taquaraçu de Minas, Vespasiano.
Monte Carmelo	Abadia dos Dourados, Cascalho Rico, Coromandel, Douradoquara, Estrela do Sul, Grupiara, Monte Carmelo, Romaria.
Montes Claros	Bocaiúva, Botumirim, Brasília de Minas, Campo Azul, Capitão Enéas, Claro dos Poções, Coração de Jesus, Cristália, Engenheiro Navarro, Francisco Dumont, Francisco Sá, Glaucilândia, Grão Mogol, Guaraciama, Itacambira, Japonvar, Josenópolis, Juramento, Lontra, Luislândia, Mirabela, Montes Claros, Olhos D'Água, Padre Carvalho, Patis, São João da Lagoa, São João da Ponte, São João do Pacuí, São João do Paraíso, Vargem Grande do Rio Pardo,
Muriaé	Antônio Prado de Minas, Barão do Monte Alto, Eugénópolis, Laranjal, Miradouro, Miraí, Muriaé, Palma, Patrocínio do Muriaé, Rosário da Limeira, Santana de Cataguases, São Francisco do Glória, São Sebastião da Vargem Alegre, Vieiras.
Nova Era	Bela Vista de Minas, Dionísio, Ferros, Itabira, Itambé do Mato Dentro, João Monlevade, Nova Era, Passabem, Rio Piracicaba, Santa Maria de Itabira, Santo Antônio do Rio Abaixo, São José do Goiabal, São Sebastião do Rio Preto.
Ouro Preto	Acaiaca, Diogo de Vasconcelos, Itabirito, Mariana, Ouro Preto.
Pará de Minas	Abaeté, Biquinhas, Bom Despacho, Cedro do Abaeté, Conceição do Pará, Dolores do Indaiá, Estrela do Indaiá, Florestal, Igaratinga, Leandro Ferreira, Martinho Campos, Morada Nova de Minas, Onça de Pitangui, Paineiras, Pará de Minas, Pequi, Pitangui, Quartel geral, São José da Varginha, Serra da Saudade.
Paracatu	Brasilândia de Minas, Guarda-Mor, João Pinheiro, Paracatu, Vazante.

Passos	Alpinópolis, Bom Jesus da Penha, Capitólio, Carmo do Rio Claro, Córrego Fundo, Delfinópolis, Doloresópolis, Formiga, Fortaleza de Minas, Passos, Pimenta, Piumhi, São João Batista do Glória, São José da Barra, São Roque de Minas, Vargem Bonita.
Patos de Minas	Arapuá, Carmo do Paranaíba, Lagamar, Lagoa Formosa, Lagoa Grande, Matutina, Patos de Minas, Presidente Olegário, Rio Paranaíba, Santa Rosa da Serra, São Gonçalo do Abaeté, São Gotardo, Tiros, Varjão de Minas.
Patrocínio	Cruzeiro da Fortaleza, Guimarães, Ibiá, Iraí de Minas, Patrocínio, Perdizes, Serra do Salitre.
Pirapora	Buritizero, Ibiá, Jequitai, Lagoa dos Patos, Pirapora, Ponto Chique, Santa Fé de Minas, São Romão, Várzea da Palma.
Poços de Caldas	Alterosa, Andradas, Areado, Bandeira do Sul, Botelhos, Cabo Verde, Caldas Campestre, Conceição da Aparecida, Divisa Nova, Ibitiúra de Minas, Monte Belo, Muzambinho, Nova Resende, Poços de Caldas, Santa Rita de Caldas, Serrania.
Ponte Nova	Abre Campo, Alvinópolis, Amparo do Serra, Araporanga, Barra Longa, Cajuri, Canaã, Dom Silvério, Guaraciaba, Jequeri, Oratórios, Pedra Bonita, Pedra do Anta, Piedade de Ponte Nova, Porto Firme, Raul Soares, Rio Casca, rio Doce, Santa Cruz do Escalvado, Santo Antônio do Gramma, São Miguel do Anta, São Pedro dos Ferros, Sem-Peixe, Sericita, Teixeiras, Uruçânia, Vermelho Novo, Viçosa.
Pouso Alegre	Albertina, Bom Repouso, Borda da Mata, Bueno Brandão, Cachoeira de Minas, Camanducaia, Cambuí, Careaçú, Congonhal, Córrego do Bom Jesus, Espírito Santo do Dourado, Estiva, Extrema, Heliadora, Inconfidentes, Ipuína, Itapeva, Jacutinga, Monte Sião, Munhoz, Ouro Fino, Pouso Alegre, Santa Rita do Sapucaí, São João da Mata, São Sebastião da Bela Vista, Senador Amaral, Senador José Bento, Silvianópolis, Tocos do Moji, Toledo.
São João Del Rei	Bom Sucesso, Carrancas, Conceição da Barra de Minas, Coronel Xavier Chaves, Dolores de Campos, Ibituruna, Ijaci, Ingaí, Itumirim, Itutinga, Lagoa Dourada, Nazareno, Prados, Resende Costa, Ritópolis, Santa Cruz de Minas, São João del Rei, São Tiago, Tiradentes.
São Sebastião do Paraíso	Arceburgo, Capetinga, Cássia, Claraval, Guaraniésia, Guaxupé, Ibiraci, Itamogi, Itaú de Minas, Jacuí, Juruáia, Monte Santo de Minas, Pratópolis, São Pedro da União, São Sebastião do Paraíso, São Tomás de Aquino.
Sete Lagoas	Araçá, Baldim, Cachoeira da Prata, Caetanópolis, Capim Branco, Cordisburgo, Fortuna de Minas, Funilândia, Inhaúma, Jequitibá, Maravilhas, Matozinhos, Papagaios, Paraopeba, Pompéu, Prudente de Moraes, Santana de Pirapirama, Sete Lagoas.
Teófilo Otoni	Águas Formosas, Ataléia, Bertópolis, Campanário, Carai, Carlos chagas, Catuji, Crisólita, Franciscópolis, Frei Gaspar, Fronteira dos Vales, Itaipé, Itambacuri, Jampruca, Ladainha, Machacalis, Nanuque, Novo Cruzeiro, Novo Oriente de Minas, Ouro Verde de Minas, Padre Paraíso, Pavão, Pescador, Ponto dos Volantes, Poté, Santa Helena de Minas, Serra dos Aimorés, Setubinha, Teófilo Otoni, Uburatibá
Ubá	Astolfo Dutra, Brás Pires, Coimbra, Divinésia, Dona Euzébia, Dolores do Turvo, Ervália, Guarani, Guidoal, Guiricema, Paula Cândido, Presidente Bernardes, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Senador Firmino, Silveirânia, Tabuleiro, Tocantins, Ubá, Visconde do Rio Branco.
Uberaba	Água Comprida, Araxá, Campo Florido, Campos Altos, Carneirinho, Comendador Gomes, Conceição das Alagoas, Conquista, Delta, Fronteira, Frutal, Itapagipe, Iturama, Limeira do Oeste, Pedrinópolis, Pirajuba, Planura, Pratinha, Sacramento, Santa Juliana, São Francisco de Sales, Tapira, Uberaba, União de Minas, Veríssimo.
Uberlândia	Araguari, Araporã, Campina Verde, Indianópolis, Monte Alegre de Minas, Nova Ponte, Prata, Tupaciguara, Uberlândia.
Unaí	Arinos, Bonfinópolis de Minas, Buritis, Cabeceira Grande, Dom Bosco, Formoso, Natalândia, Riachinho, Unaí, Uruana de Minas.
Varginha	Alfenas, Boa Esperança Cambuquira, Campanha, Campo do Meio, Campos Gerais, Carmo da Cachoeira, Carvalhópolis, Coqueiral, Cordislândia, Elói Mendes, Fama, Guapé, Ilícinea, Lambari, Luminárias, Machado, Monsenhor Paulo, Nepomuceno, Paraguaçu, Poço Fundo, Santana da Vargem, São Bento do Abade, São Gonçalo do Sapucaí, Três Corações, Três Pontas, Turvolândia, Varginha.

Fonte: Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, Cadastro Escolar de 2016.

Apêndice 2 Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada ao servidor da Dipe – SRE de Monte Carmelo, responsável por requerimento de averbação de tempo de contribuição

1. Identificação

- 1.1 Nome
- 1.2 Formação acadêmica

2. Atuação profissional na SRE

- 2.1 Há quanto tempo trabalha no órgão?
- 2.2 Já trabalhou em outras Diretorias? Se positivo, quais atividades exercia?
- 2.3 Quais atividades já exerceu na DIPE? E atualmente?

3. Clima Organizacional

- 3.1 Como é o ambiente de trabalho?
- 3.2 Você se sente bem entrosado no seu ambiente de trabalho?
- 3.3 Acredita que o Clima pode interferir na execução do trabalho?

4. Capacitação

- 4.1 Você recebeu treinamento específico sobre o trabalho que está fazendo atualmente?
- 4.2 Existem atividades de capacitação continuada?

5. Estrutura Organizacional

- 5.1 A estrutura administrativa da SRE e da DIPE propiciam que seu trabalho seja realizado de forma adequada? Como por exemplo a distribuição de tarefas, a hierarquia administrativa.
- 5.2 A Estrutura física contribui para a realização do trabalho? Existem pontos negativos?

6. Fluxo de Processos e Informações

6.1 Com relação ao Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição

- 6.1.1 Como você faz o controle dos documentos que recebe?
- 6.1.2 Você pode mensurar a quantidade de Pastas de Averbação de Tempo concluídas e enviadas para a SEPLAG em um mês?
- 6.1.3 Há casos de que os requerimentos são devolvidos para a escola para adequações? Por quais motivos?
- 6.1.4 Você sabe identificar as atividades exercidas pelos outros servidores da Diretoria?
- 6.1.5 Com as atividades de quais servidores, os Requerimentos de Averbação de Tempo de Contribuição se relacionam? Você costuma trocar informações com esses servidores? Há uma rotina definida para que essa interface tenha fluência?
- 6.1.6 Qual o tempo necessário para a análise e instrução de um Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição? Existe algum passivo? Sabe as causas que ocasionaram esse passivo?
- 6.1.7 Para fazer a análise dos Requerimentos de Averbação de Tempo de Contribuição, há a necessidade de consultar documentos arquivados? Como essa consulta é feita?

- 6.1.8 Dentro do fluxograma exibido você identifica em qual ponto ocorrem a maior quantidade de problemas? Ou os problemas mais complexos?
- 6.1.9 Há uma incidência de pastas devolvidas para diligência? Quais os problemas mais recorrentes? Como é feita essa diligência?
- 6.1.10 Os formulários utilizados estão adequados? Você sugere alguma modificação?
- 6.1.11 Depois da devolução da pasta com a Certidão de Tempo devidamente averbada quais são as providências? Em que esses documentos ficam arquivados?
- 6.1.12 Como você obtém informações e orientações para realizar seu trabalho? Há um acesso amplo a essas informações?
- 6.1.13 Você acredita que conhece e possui todas as informações e orientações necessárias para desenvolver as suas atividades profissionais com segurança?
- 6.1.14 Há a realização de planejamento anual ou mensal específico para os processos de Averbação de Tempo? Esse planejamento é individual ou em comum com o planejamento da Diretoria?
- 6.1.15 Com que frequência ocorrem as reuniões na DIPE?
- 6.1.16 Deseja sugerir ou acrescentar algo para melhorar o fluxo dos requerimentos de Averbação de Tempo? Ou a respeito das rotinas de trabalho da DIPE?

7. Relação entre SRE e Escolas

- 7.1 Como você avalia a relação administrativa da Diretoria de Pessoal com as Escolas que estão subordinadas a ela?
- 7.2 A comunicação entre a DIPE e as escolas é satisfatória?
- 7.3 Acredita que os servidores das escolas necessitam de capacitação ou melhor orientação?
- 7.4 Alguma sugestão para melhorar o fluxo dos processos entre as escolas e a SRE?

Apêndice 3 Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada ao servidor da DIPE – SRE de Monte Carmelo, responsável por requerimento de aposentadoria voluntária

1. Identificação

- 1.1 Nome
- 1.2 Formação acadêmica

2. Atuação profissional na SRE

- 2.1 Há quanto tempo trabalha no órgão?
- 2.2 Já trabalhou em outras Diretorias? Se positivo, quais atividades exercia?
- 2.3 Quais atividades já exerceu na DIPE? E atualmente?

3. Clima Organizacional

- 3.1 Como é o ambiente de trabalho?
- 3.2 Você se sente bem entrosado no seu ambiente de trabalho?
- 3.3 Acredita que o Clima pode interferir na execução do trabalho?

4. Capacitação

- 4.1 Você recebeu treinamento específico sobre o trabalho que está fazendo atualmente?
- 4.2 Existem atividades de capacitação continuada?

5. Estrutura Organizacional

- 5.1 A estrutura administrativa da SRE e da DIPE propiciam que seu trabalho seja realizado de forma adequada? Como por exemplo a distribuição de tarefas, a hierarquia administrativa.
- 5.2 A Estrutura física contribui para a realização do trabalho? Existem pontos negativos?

6. Fluxo de Processos e Informações

6.1 Com relação ao Requerimento de Aposentadoria

- 6.1.1 Você faz um cadastro das pastas funcionais que recebe para fazer o estudo para aposentadoria? Como esse controle é feito?
- 6.1.2 Quais os instrumentos que você utiliza para desenvolver suas atividades (softwares, sistemas, etc)?
- 6.1.3 Você pode mensurar a quantidade de afastamentos preliminares são realizadas em cada mês? E a quantidade de processos instruídos e enviados para a SEPLAG mensalmente? E o número de diligências solicitadas pela SEPLAG?
- 6.1.4 Quais os problemas mais recorrentes solicitados nas diligências?
- 6.1.5 Você sabe identificar as atividades exercidas pelos outros servidores do Setor?
- 6.1.6 Com as atividades de quais servidores o Requerimento de Aposentadoria se relaciona? Vocês costumam trocar informações? Estabeleceram um rotina definida para que essa interface tenha fluência?
- 6.1.7 As rotinas de trabalho estabelecidas atualmente atendem às suas necessidades?
- 6.1.8 Você consegue desenvolver seu trabalho em tempo hábil para atender às demandas de sua responsabilidade? Existe algum passivo? Sabe as causas que ocasionaram esse passivo?

- 6.1.9 Dentro do fluxograma exibido você consegue identificar em qual ponto ocorrem a maior quantidade de problemas ou de erros? Você identifica os motivos?
- 6.1.10 Após a publicação da aposentadoria e da publicação de conversão de férias-prêmio em espécie, como as pastas funcionais são arquivadas? O arquivamento deixa o acervo disponível para consultas?
- 6.1.11 Nas suas atividades é rotina a necessidade de consultar os documentos arquivados? Se positivo, como isso é feito?
- 6.1.12 As informações e orientações são recebidas com relação à Aposentadoria por qual meio? Há um acesso amplo a essas informações?
- 6.1.13 Você acredita que conhece e possui todas as informações, orientações e instrumentos necessários para desenvolver as suas atividades profissionais com segurança?
- 6.1.14 Os resultados obtidos pela SRE são divulgados internamente? De que forma?
- 6.1.15 Os formulários utilizados estão adequados? Você sugere alguma adequação?
- 6.1.16 Você o planejamento do seu trabalho, anualmente ou mensalmente? Esse planejamento é individual ou em comum com o Planejamento da Diretoria?
- 6.1.17 A equipe costuma fazer reuniões sobre os Requerimentos de Aposentadoria, para estabelecer rotinas de trabalho, trocar e repassar orientações? Com que frequência ocorrem as reuniões?
- 6.1.18 Deseja fazer alguma sugestão que vise a melhorar o fluxo dos processos de aposentadoria na DIPE?

7. Relação entre SRE e Escolas

- 7.1 Como você avalia a relação administrativa da Diretoria de Pessoal com as Escolas que estão subordinadas a ela?
- 7.2 A comunicação entre a DIPE e as escolas é satisfatória?
- 7.3 Acredita que os servidores das escolas necessitam de capacitação ou melhor orientação?
- 7.4 Alguma sugestão para melhorar o fluxo dos processos entre as escolas e a SRE?

Apêndice 4 Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada ao servidor da DIPE – SRE de Monte Carmelo, responsável por processos de acúmulo de cargos e funções públicas

1. Identificação

- 1.1 Nome
- 1.2 Formação acadêmica

2. Atuação profissional na SRE

- 2.1 Há quanto tempo trabalha no órgão?
- 2.2 Já trabalhou em outras Diretorias? Se positivo, quais atividades exercia?
- 2.3 Quais atividades já exerceu na DIPE? E atualmente?

3. Clima Organizacional

- 3.1 Como é o ambiente de trabalho?
- 3.2 Você se sente bem entrosado no seu ambiente de trabalho?
- 3.3 Acredita que o Clima pode interferir na execução do trabalho?

4. Capacitação

- 4.1 Você recebeu treinamento específico sobre o trabalho que está fazendo atualmente?
- 4.2 Existem atividades de capacitação continuada?

5. Estrutura Organizacional

- 5.1 A estrutura administrativa da SRE e da DIPE propiciam que seu trabalho seja realizado de forma adequada? Como por exemplo a distribuição de tarefas, a hierarquia administrativa.
- 5.2 A Estrutura física contribui para a realização do trabalho? Existem pontos negativos?

6. Fluxo de Processos e Informações

6.2 Com relação ao Processo de Acúmulo de Cargos

- 6.1.1 Você faz o cadastro das pastas de acúmulo que a SRE recebe?
- 6.1.2 Como as pastas de acúmulo são tramitadas na Diretoria de Pessoal? Há um protocolo próprio?
- 6.1.3 Quais os instrumentos que você utiliza para desenvolver essa atividade? (Softwares, sistemas próprios, etc).
- 6.1.4 Você consegue mensurar a quantidade de pastas de acúmulo que são recebidas na DIPE mensalmente? E a quantidade de publicações?
- 6.1.5 E o percentual de pastas que são devolvidas para com erros na instrução ou preenchimento de formulários? Qual o erro mais recorrente?
- 6.1.6 Há ocorrências de diligências? Qual o percentual?
- 6.1.7 Você sabe identificar as atividades exercidas pelos outros servidores do Setor?
- 6.1.8 Com as atividades de quais servidores, os processos de acúmulo de cargos e funções se relacionam? Vocês costumam trocar informações? Estabeleceram uma rotina definida para que essa interface tenha fluência?
- 6.1.9 As rotinas de trabalho estabelecidas atualmente atendem às suas necessidades?

- 6.1.10 Você consegue desenvolver seu trabalho em tempo satisfatório para atender às demandas de sua responsabilidade? Existe algum passivo? Sabe as causas que ocasionaram esse passivo?
- 6.1.11 Dentro do fluxograma exibido você consegue identificar em qual ponto ocorrem a maior quantidade de problemas? Ou os problemas mais complexos?
- 6.1.12 Na sua prática você reconhece a causa desses problemas?
- 6.1.13 Após o final do trâmite, como esses documentos são arquivados?
- 6.1.14 As informações e orientações sobre Acúmulo de Cargos e Funções são recebidas por qual meio? Há um acesso amplo a essas informações?
- 6.1.15 Você acredita que conhece e possui todas as informações e orientações necessárias para desenvolver as suas atividades profissionais com segurança?
- 6.1.16 Os resultados obtidos pela SRE são divulgados internamente?
- 6.1.17 Os formulários utilizados estão adequados? Você sugere alguma adequação?
- 6.1.18 O planejamento de seu trabalho é feito individualmente ou em comum com o planejamento da Diretoria?
- 6.1.19 São realizadas reuniões para tratar de Acúmulo de Cargos e Funções? Com que frequência?
- 6.1.20 Você gostaria de propor alguma rotina ou providência que poderia propiciar a otimizar o trâmite dos processos de acúmulo?

7. Relação entre SRE e Escolas

- 7.1 Como você avalia a relação administrativa da Diretoria de Pessoal com as Escolas que estão subordinadas a ela?
- 7.2 A comunicação entre a DIPE e as escolas é satisfatória?
- 7.3 Acredita que os servidores das escolas necessitam de capacitação ou melhor orientação?
- 7.4 Alguma sugestão para melhorar o fluxo dos processos entre as escolas e a SRE?

Apêndice 5 Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada aos servidores da DIPE – SRE de Monte Carmelo ,responsáveis pelas publicações no Diário Oficial do estado de Minas Gerais e SYSADP (emissão de quadros informativos).

1. Identificação

1.1 Nome

1.2 Formação acadêmica

2. Atuação profissional na SRE

2.1 Há quanto tempo trabalha no órgão?

2.2 Já trabalhou em outras Diretorias? Se positivo, quais atividades exercia?

2.3 Quais atividades já exerceu na DIPE? E atualmente?

3. Clima Organizacional

3.1 Como é o ambiente de trabalho?

3.2 Você se sente bem entrosado no seu ambiente de trabalho?

3.3 Acredita que o Clima pode interferir na execução do trabalho?

4. Capacitação

4,1 Você recebeu treinamento específico sobre o trabalho que está fazendo atualmente?

4.2 Existem atividades de capacitação continuada?

5. Relação entre SRE e Escolas

5.1 Como você avalia a relação administrativa da Diretoria de Pessoal com as Escolas que estão subordinadas a ela?

6. Estrutura Organizacional

6.1 A estrutura administrativa da SRE e da DIPE propiciam que seu trabalho seja realizado de forma adequada? Como por exemplo a distribuição de tarefas, a hierarquia administrativa.

6.2 A Estrutura física contribui para a realização do trabalho? Existem ponto negativos?

7. Fluxo de Processos e Informações

7.1 Você faz um cadastro dos documentos que recebe?

7.2 Como eles são tramitados entre os servidores na Diretoria de Pessoal?

7.3 Você pode mensurar a quantidade de trabalho concluída em um mês?

7.4 Você consegue identificar qual o problema mais recorrente no trâmite desses documentos?

7.5 Você sabe identificar as atividades exercidas pelos outros servidores do Setor?

7.6 Com as atividades de quais servidores, as atividades que são de sua competência se relacionam? Vocês costumam trocar informações? Estabeleceram um rotina definida para que essa interface tenha fluência?

7.7 As rotinas de trabalho estabelecidas atualmente atendem às suas necessidades?

- 7.8 Você consegue desenvolver seu trabalho em tempo satisfatório para atender às demandas de sua responsabilidade? Existe algum passivo? Sabe as causas que ocasionaram esse passivo?
- 7.9 Dentro do fluxograma exibido você consegue identificar em qual ponto ocorrem a maior quantidade de problemas? Ou os problemas mais complexos?
- 7.10 Na sua prática você reconhece a causa desses problemas? Há alguma sugestão para que eles sejam dirimidos?
- 7.11 Após o final do trâmite, como esses documentos são arquivados? O Acervo Documental está catalogado para pesquisas e consultas?
- 7.12 Nas suas atividades é rotina a necessidade de consultar os documentos arquivados? Se positivo, como isso é feito?
- 7.13 As informações e orientações são recebidas por qual meio? Há um acesso amplo a essas informações?
- 7.14 Você conhece e possui todas as informações e orientações necessárias para desenvolver as suas atividades profissionais com segurança?
- 7.15 Os resultados obtidos pela SRE são divulgados internamente?
- 7.16 Os formulários utilizados estão adequados? Você sugere alguma adequação?
- 7.17 Como é feito planejamento do seu trabalho? É individual ou em comum com o Planejamento da Diretoria?
- 7.18 Com que frequência ocorrem as reuniões?
8. Há alguma coisa que deseja acrescentar? Uma sugestão ou observação a respeito das rotinas de trabalho na DIPE?

Apêndice 6 Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada ao servidor da DIPE – SRE de Monte Carmelo, responsável pela inserção no sistema de guias de ocorrências e quadros informativos

1. Identificação

- 1.1 Nome
- 1.2 Formação acadêmica

2. Atuação profissional na SRE

- 2.1 Há quanto tempo trabalha no órgão?
- 2.2 Já trabalhou em outras Diretorias? Se positivo, quais atividades exercia?
- 2.3 Quais atividades já exerceu na DIPE? E atualmente?

3. Clima Organizacional

- 3.1 Como é o ambiente de trabalho?
- 3.2 Você se sente bem entrosado no seu ambiente de trabalho?
- 3.3 Acredita que o Clima pode interferir na execução do trabalho?

4. Capacitação

- 4.1 Você recebeu treinamento específico sobre o trabalho que está fazendo atualmente?
- 4.2 Existem atividades de capacitação continuada?

5. Estrutura Organizacional

- 5.1 A estrutura administrativa da SRE e da DIPE propiciam que seu trabalho seja realizado de forma adequada? Como por exemplo a distribuição de tarefas, a hierarquia administrativa.
- 5.2 A Estrutura física contribui para a realização do trabalho? Existem pontos negativos?

6. Fluxo de Processos e Informações

6.1 Com relação ao Pagamento – Guia de Ocorrência e RP1, e ao QI (Quadro Informativo)

- 6.1.1 Como é feito o controle de Guias de Ocorrência e RP1 que são enviados pelas escolas mensalmente à DIPE?
- 6.1.2 E o controle de QI?
- 6.1.3 Como é feita a conferência das informações antes dos dados serem inseridos no sistema? O que é conferido em cada documento?
- 6.1.4 Quais são os problemas mais recorrentes que prejudicam a inserção de dados no sistema?
- 6.1.5 Quais as providências quando há uma Guia de Ocorrência com informações inconsistentes em relação ao RP1?
- 6.1.6 Ou quando um QI está preenchido incorretamente?
- 6.1.7 Quais são as causas desses problemas?
- 6.1.8 Você sabe identificar as atividades exercidas pelos outros servidores da Diretoria?
- 6.1.9 Os dados para inserção de pagamento dos servidores e a inserção de QI, fazem relação com outras atividades da Diretoria? Você os servidores que exercem essas outras atividades costumam trocar informações? Há uma rotina definida para que essa interface tenha fluência?

- 6.1.10 Dentro dos fluxogramas exibidos você consegue identificar em qual ponto ocorrem a maior quantidade de problemas? Ou os problemas mais complexos?
- 6.1.11 Qual a causa desses problemas?
- 6.1.12 Após a taxaço qual o destino desses documentos? Há algum arquivo? Como ele está organizado?   disponível para consultas?
- 6.1.13 As informa es e orienta es para a execu o do trabalho são recebidas por qual meio? Há um acesso amplo a essas informa es?
- 6.1.14 Você acredita que conhece e possui todas as informa es e orienta es necessárias para desenvolver as suas atividades profissionais com segurança?
- 6.1.15 Como o Setor de Pagamento faz o planejamento da taxaço? Ele   individual ou coletivo?
- 6.1.16 São realizadas reuniões? Com que frequência?
- 6.1.17 Deseja acrescentar alguma sugestão ou orienta o para o bom andamento das rotinas de trabalho de taxaço?

7. Rela o entre SRE e Escolas

- 7.1 Como você avalia a rela o administrativa da Diretoria de Pessoal com as Escolas que estão subordinadas a ela?
- 7.2 A comunica o entre a DIPE e as escolas   satisfatória?
- 7.3 Acredita que os servidores das escolas necessitam de capacita o ou melhor orienta o?
- 7.4 Alguma sugestão para melhorar o fluxo dos processos entre as escolas e a SRE?

Apêndice 8 Modelo de crivo para instrução de requerimento de averbação de tempo de contribuição

	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo Diretoria de Pessoal
---	--

Requerimento de Averbação de Tempo de Contribuição

Servidor:
MASP:
Admissão: () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6
Escola:

Para uso da escola:

1	Requerimento assinado pelo servidor e protocolado na escola	()
2	Certidão de Tempo Municipal ou Federal	()
3	Quadro de Frequência	()
4	Certidão de Tempo INSS	()
5	Cópia da Ficha Funcional do servidor (carimbo confere com o original)	()
6	Cópia do RG do servidor (carimbo confere com o original)	()
7	Cópia do CPF do servidor (carimbo confere com o original)	()
8	Cópia Certidão de Casamento ou de Nascimento do servidor (carimbo confere com o original)	()

Assinatura e carimbo do (a) servidor (Escola) responsável

_____ de _____ de 2_____
Cidade Data

Para uso da S.R.E.:

9	Tela do SISAP com nomeação do servidor	()
10	Tela SISAP dados funcionais	()
11	Documento de encaminhamento para a SEPLAG	()

Assinatura e carimbo do (a) servidor (S.R.E.) responsável

_____ de _____ de 2_____
Cidade Data

Apêndice 9 Modelo de roteiro para análise do afastamento preliminar à aposentadoria



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE MONTE CARMELO
DIRETORIA DE PESSOAL – EQUIPE DE APOSENTADORIA

ROTEIRO PARA CONFERÊNCIA DE REQUISITOS PARA AFASTAMENTO PRELIMINAR À APOSENTADORIA.

Servidor:		
MASP:	Admissão:	Cargo:
Escola:		

“Verificar se pasta funcional veio conforme o disposto da Orientação n.º 02/2015, caso a pasta não esteja dentro dos requisitos solicitados, devolver para a escola adequar”.

Estado Civil e Idade do Servidor	Há cópia de Certidão de Casamento ou Nascimento na Pasta Funcional?	() SIM () NAO - solicitar à Escola
	O Estado Civil do Servidor está correto no SISAP?	() SIM () NAO - retificar.
CPF	O CPF do servidor (a) está regular no Site da Receita Federal?	() SIM () NAO - solicitar ao servidor que providencie a regulamentação.
	O nome do servidor (a) está cadastrado corretamente no CPF?	() SIM () NAO - solicitar ao servidor que faça o pedido de retificação junto à Agência dos Correios.
ENDEREÇO	Há comprovante de endereço atualizado na Pasta?	() SIM - Atualizar o endereço no SISAP () NAO - solicitar à Escola
	Há Gratificação por Curso de Pós-Graduação figurando na FIPA de Dados Funcionais?	() SIM - verificar se na pasta há cópia do Certificado, caso não esteja na pasta solicitar à escola. () NAO
Acúmulo de Cargos e Funções Públicas	Há situação de Acúmulo de Cargos?	() SIM - caso a pasta de acúmulo de cargos não esteja na pasta funcional solicitar informações ao gestor dos processos de acúmulo na Regional e solicitar a pasta à escola. () NAO
Observações: O servidor não pode afastar se a situação de acúmulo estiver em aberto ou irregular.		
Averbação de Tempo	Há tempo Averbado?	() SIM - verificar se a Averbação está regular e se as Certidões estão corretas, caso não esteja pedir providências à escola e ao servidor () NAO
Observações: a) Verificar se na Certidão há a informação de que o servidor exercia a função de professor ou se há declaração que informe (no caso de aposentadoria especial de professor); b) Caso o tempo averbado seja na função de professor em Escola Particular, verificar se a Declaração da Escola, contendo a autorização a modalidade de ensino ofertada; c) Após o estudo do tempo fazer a Certidão do tempo aproveitado e do tempo que não foi usado.		
Férias-Prêmio zona rural	Há concessão de Férias-Prêmio em época que o servidor atuava na zona rural?	() SIM - verificar se na pasta há uma certidão correlata, se não estiver pedir à escola que providencie junto ao servidor, e deixar a cópia na pasta funcional. () NAO
Benefício concedido por decisão judicial	Há benefício concedido por decisão judicial? Verificar na ficha funcional, no histórico funcional do servidor (FIPA)	() SIM - conferir se há uma cópia dessa decisão judicial e não havendo solicitar à escola. () NAO
Processo Administrativo	O (a) servidor (a) respondeu a processo administrativo? verificar na ficha funcional, no histórico funcional do servidor (FIPA)	() SIM - conferir se há uma cópia dessa decisão administrativa e não havendo solicitar à escola. () NAO
Estando satisfeitos todos os quesitos acima poderá ser concedida a autorização para o afastamento preliminar da servidor (a).		
Idade:		
Tempo de Contribuição:		
Regra de Aposentadoria:		

Observações:

- 1) Fazer o cálculo da Média Quinquenal, no caso de professor: _____ h/a.
- 2) Imprimir os formulários para assinatura do servidor após a inserção do Afastamento Preliminar no Sistema e após a atualização do endereço do servidor.

Servidor Responsável pela Análise: _____ - Data: ____/____/____