

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 WILMA CORRÊA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SÃO JOÃO DEL-REI: UM
DESAFIO PARA A MELHORIA DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO**

JUIZ DE FORA
2018

RAQUEL WILMA CORRÊA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SÃO JOÃO DEL-REI: UM
DESAFIO PARA A MELHORIA DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO**

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.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia da Costa
Guimarães Santana

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)

Corrêa, Raquel Wilma.

Gestão da informação no setor de Gestão de Pessoas da Superintendência Regional de Ensino de São João Del-Rei : Um desafio para a melhoria do atendimento ao público / Raquel Wilma Corrêa. -- 2018.

147 f.

Orientadora: Cláudia da Costa Guimarães Santana

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. Gestão Pública. 2. Fluxo de Informação. 3. Eficiência. I. Santana, Cláudia da Costa Guimarães, orient. II. Título.

RAQUEL WILMA CORRÊA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SÃO JOÃO DEL-REI: UM
DESAFIO PARA A MELHORIA DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado
Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de
Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.**

**Aprovada em:
BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Cláudia da Costa Guimarães Santana

Profa. Dra. Carla Silva Machado

Prof. Dr. Paulo Renato Flores Durán

Ao meu filho, minha razão de viver, amor
das minhas vidas e meu maior
incentivador.

AGRADECIMENTOS

Conforme o escritor Guimarães Rosa, “O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem”. E comigo não foi diferente, a vida me ensinou muito e a ela sou grata como presente e oportunidade dada por Deus. Sem esse dom e todo o aprendizado que ele me trouxe, eu não estaria aqui.

Assim, no correr e embrulhar da vida, alimentei poucos sonhos e, dentre esses, alguns ficaram pelo caminho. Contudo, o sonho de um dia ser Mestre continuou sendo acalentado por mim e hoje posso dizer que consegui realizá-lo. Necessário se faz, pois, reconhecer que não cheguei até aqui sozinha. Muitos foram os incentivos, as pessoas e os colos que encontrei pelo caminho.

Minha força maior, meu Deus, manteve-me de pé, deu-me força e coragem para perseverar. Gratidão! Minha família... e que família! Deu-me o suporte necessário para seguir em frente. Gratidão a vocês, mãe, pai, Elaine, Reinaldo, Malena, Leonardo, Rodrigo, Raphaela e Scheiber: vocês são tudo para mim! Em especial, gratidão a você Gabriel, meu filho, meu maior incentivador e por que não dizer: meu maior exemplo?! Sua força de vontade e sua determinação em superar obstáculos me motivam a cada dia. Você é o meu maior orgulho!

Aos meus amigos e amigas, do mundo físico e espiritual, minha gratidão pelo apoio, repreensões e elogios, sem vocês teria sido muito difícil passar por tudo. Meus colegas de trabalho que se disponibilizaram a me substituir nas ausências semestrais para o Mestrado e que se dispuseram a participar das entrevistas, minha gratidão. À Luciane Almeida, pelo auxílio tão importante durante os períodos presenciais, gratidão! À Leila Barros, essa pessoa linda, que dedicou seu tempo me ajudando na revisão desse texto.

Aos professores, à Equipe do CAED/PPGP, a minha orientadora Profa. Cláudia e a minha Tutora Priscila, a minha gratidão pela oportunidade, pela disponibilidade, pelo apoio e pela partilha de conhecimentos e experiências durante esses dois anos.

Aos colegas da turma 2016: vocês são demais! Uauuuuu!!!

E, finalmente, a vocês amigos de Rondônia, companheiros de todas as horas nesse desafio, minha eterna gratidão à vida por ter me apresentado vocês. Estarão para sempre comigo.

Dizem que a vida começa aos 40... que venham então novos sonhos e novas realizações! Agora é brincar de viver...

“Só quem toma um sonho como sua
forma de viver, pode desvendar o segredo
de ser feliz!”

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida 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). O caso de gestão a ser estudado irá discutir o fluxo de informação no setor de Gestão de Pessoas da Superintendência Regional de Ensino de São João del Rei. O objetivo geral deste trabalho é analisar os principais problemas relativos ao fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas da Superintendência Regional de Ensino de São João del Rei, a fim de propor ações que possam melhorar o atendimento prestado ao público que o procura. Assumimos como hipótese que entre os principais fatores que prejudicam o fluxo de informações no referido setor estejam: a falta de formação e capacitação continuada de seus servidores, bem como a carência de informações precisas sobre os serviços prestados; e também a falta de transparência e agilidade desses serviços. Para tanto, a metodologia adotada para esse trabalho foi o estudo de caso, caracterizado pela pesquisa de campo exploratória, descritiva e de caráter qualitativo. Como instrumentos foram utilizados recursos como entrevistas semi estruturadas e análise documental. A partir dos estudos realizados foi proposto um Plano de Ação Educacional marcado pela reestruturação do setor, pelo remodelamento de seu atendimento e elaboração de um fluxo de informação mais dinâmico e transparente.

Palavras-Chave: Gestão Pública; Fluxo de Informação; Eficiência.

ABSTRACT

This dissertation is developed in the framework of the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Centre of Public Policies and Evaluation of Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case to be studied will discuss the flow of information in the sector of personnel Management of the Regional Superintendence of Education of São João del Rei. The overall goal of this work is to analyze the main problems related to the flow of information in the Sector of personnel Management of the Regional Superintendence of Education. The overall goal of this work is to analyze the main problems related to the flow of information in the Sector of personnel Management of the Regional Superintendence of Education of São João del Rei in order to propose actions that would improve the service provided to the public that the search. We assume as a hypothesis that among the main factors that hinder the flow of information in the said sector are: lack of training and continuous training of its servers; the lack of accurate information about the services provided; and also the lack of transparency, and agility of these services. For both, the methodology adopted for this work was the case study, characterized by a field research exploratory, descriptive and qualitative. As instruments were used such as interviews, semi-structured and document analysis. From the studies conducted it has been proposed a Plan of Educational Action marked by the restructuring of the sector, by the remodeling of its customer service and developing a flow of information more dynamic and transparent.

Keywords: Public Management; The flow of Information; Efficiency.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Fluxo de entrada de Quadros de Informação do ano de 2016.....	44
Gráfico 2	Servidores efetivos e designados da SRE São João del Rei 2017...	47
Gráfico 3	Autorização para lecionar 2016.....	48
Gráfico 4	Registro de Reclamações no Fale Conosco SEEMG 2016/2017.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Descrição das rotinas do setor de Gestão de Pessoas.....	40
Quadro 2	Identificação dos entrevistados.....	84
Quadro 3	Organizar para melhor atender.....	99
Quadro 4	Estabelecer regras para melhor atender.....	101
Quadro 5	Informar com transparência.....	104
Quadro 6	Capacitar para profissionalizar.....	106

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Organograma Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos.....	23
Figura 2	Mapa Geográfico da SRE São João Rei.....	34
Figura 3	Organograma SRE São João del Rei.....	35
Figura 4	Filtros do Portal da Designação SEEMG.....	53
Figura 5	Modelo de Avaliação do Atendimento.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Municípios sob a jurisdição da SRE São João del Rei.....	33
Tabela 2	Quantitativo de Escolas e Servidores da SRE São João del Rei.....	36
Tabela 3	Quantitativo de servidores por setor – DIPE 2017.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS

AP	Administração Pública
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAT	Certificado de Avaliação de Títulos
CF	Constituição Federal
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
FGD	Função Gratificada por Desempenho
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GP	Gestão de Pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IOF	Imprensa Oficial
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OC	Órgão Central
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
QIs	Quadros de Informação
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEEMG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SICAP	Sistema de Capacitação de Servidores da Área de Pessoal
SIAUT	Sistema de Autorizações
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SJDRei	São João del Rei
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRESJDRei	Superintendência Regional de Ensino de São João del Rei
SYSAD	Sistema de Designação de Pessoal
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS NA SUPERINTENDENCIA REGIONAL DE SÃO JOÃO DEL REI: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO	21
1.1 A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais	21
1.1.1 O “Choque de Gestão”	25
1.2 Superintendências Regionais de Ensino e a Regional de São João Del-Rei...31	
1.2.1 Superintendência Regional de Ensino de São João Del- Rei.....	32
1.2.2 A Diretoria de Pessoal da Superintendência de São João del- Rei	36
1.3 Gestão da informação no setor de Gestão de Pessoas da DIPE São João Del Rei.....	42
1.3.1 Falta de Capacitação	49
1.3.2 Problemas no Fluxo de Informação	51
1.3.3 Implicações da Gestão de Informação no Atendimento ao Público	53
2 O PAPEL DA GESTÃO DE INFORMAÇÃO NA BUSCA DA EFICIÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA SRE SÃO JOÃO DEL REI	57
2.1 Referencial teórico	57
2.1.1 Gestão Pública.....	60
2.1.2 Gestão de Pessoas na Gestão Pública	67
2.1.3 Gestão da Informação	71
2.1.3.1 Gestão da Informação na Gestão Pública	76
2.2 Metodologia	80
2.3 Apresentação e análise de resultados	84
2.3.1 Gestão de Pessoas: elemento essencial para o atendimento do setor público 85	
2.3.2 Problemas no Fluxo de Informação	91
2.3.2.1 Implicações para o atendimento ao público	94
3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ORGANIZAÇÃO E INFORMAÇÃO NECESSÁRIAS PARA UM MELHOR ATENDIMENTO AO USUÁRIO DO SERVIÇO	97
3.1 Setor de Gestão de Pessoas – Organizar para melhor atender.....	98

3.2 Setor de Gestão de Pessoas – Estabelecer regras para melhor atender	99
3.3 Setor de Gestão de Pessoas – Informar com transparência.....	102
3.4 Setor de Gestão de Pessoas – Capacitar para profissionalizar	105
3.5 Gestão de Pessoas – Monitoramento e avaliação	107
CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICES	115
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA	115
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA	116
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA	117
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA	118
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	119
APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	121
ANEXOS	145
ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO SEEMG.....	145
ANEXO B – ORGANOGRAMA SEEMG	146
ANEXO C – PDMI	147

INTRODUÇÃO

A gestão das instituições é um tema complexo cuja discussão perpassa a história da administração enquanto área de conhecimento e investigação científica. No âmbito da administração, podemos diferenciar a administração pública da privada. A administração pública pode ser entendida segundo cita Batista (2012, p.15) como “o conjunto de entidades que compõe o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade”.

Especificamente na administração pública a gestão tem, entre suas funções, a busca da eficiência dos serviços assim como o esforço para atender à população da melhor forma possível. Ao se considerar a coisa pública como bem de todos, acredita-se que a prestação de serviços por parte do servidor público deve procurar a satisfação cada vez maior daqueles que procuram o atendimento, de forma a torná-lo cada vez mais eficaz, efetivo e eficiente¹. Destacamos que um dos pontos cruciais para que se tenha excelência na gestão pública é a gestão da informação.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG) visando prestar um melhor atendimento à população mineira dividiu seu atendimento em quarenta e sete Superintendências Regionais de Ensino (SRE) e Órgão Central (OC). Em cada uma dessas Regionais o atendimento é dividido em três grandes áreas: Administrativa e Financeira, Pessoal e Educacional. O Estado de Minas Gerais passou nas últimas duas décadas por algumas transformações administrativas que visavam a maior eficiência, eficácia e efetividade social dos seus serviços. A partir do denominado Choque de Gestão (2002) foram introduzidas novas práticas de gestão e os setores das Secretarias de Estado foram reorganizados em busca da melhoria dos serviços prestados pelos mesmos.

Nesse contexto, a Superintendência Regional de Ensino de São João del Rei (SRE SJDRei) é uma das 47 Regionais da SEEMG e tem sob sua jurisdição 40 escolas. Essa Regional está organizada em três diretorias, a saber: a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), a Diretoria Educacional (DIRE) e a Diretoria de Pessoal (DIPE). A Diretoria Administrativa e Financeira é a responsável pela

¹ Entendemos aqui a eficiência como a busca pelo melhor uso dos recursos de uma organização buscando obter os resultados esperados. A eficácia é a capacidade de fazer as coisas certas. Sobre a efetividade, buscamos os resultados que a ação trouxe para a população visada por ela. Esses conceitos serão melhor apresentados no capítulo 2 desse trabalho.

coordenação, acompanhamento e avaliação das atividades orçamentárias, financeiras e administrativas das escolas e da própria Regional. A Diretoria Educacional coordena as ações pedagógicas, o funcionamento escolar e também presta atendimento às escolas sob sua jurisdição. A Diretoria de Pessoal (DIPE) se responsabiliza por todas as atividades referentes à vida funcional do servidor, planejando, coordenando, acompanhando e avaliando as ações de administração de pessoal e de gestão de pessoas nas escolas e na regional. A DIPE é composta por 5 setores: Avaliação de desempenho e Promoção por Escolaridade, Gestão de Pessoas, Certificados de Avaliação de Títulos (CAT) e Acúmulo de Cargos, Direitos e Vantagens e Pagamento. Esta Diretoria conta com 23 servidores, entre eles três gestores, que se dividem no atendimento das demandas. Entre todas as atividades da DIPE chama a atenção o setor de Gestão de Pessoas que é o responsável por toda a parte de admissão e movimentação dos servidores das escolas e da própria sede. Com uma rotina intensa de atendimentos, o Setor conta com dois servidores que são responsáveis por todas as atividades referentes à gestão de pessoas. Como são muitas as funções relativas ao setor e a procura por atendimento também ser intensa, os servidores do setor recebem auxílio da supervisora de Direitos e Vantagens e do Diretor de Pessoal, ambos dividem a mesma sala. Como a SRE conta com um número reduzido de servidores no Setor de Gestão de Pessoas esse problema, aliado a outros entraves, dificulta as atividades referentes a sua gestão da informação.

Desde janeiro do ano de 2013, iniciamos nosso exercício na SRE- SJDREI, com atuação na Diretoria de Pessoal, mais especificamente no Setor de Direitos e Vantagens. Percebemos na prática diária da DIPE, especialmente do setor de Gestão de Pessoas, uma relativa dificuldade em tomar ciência das informações providas da Secretaria, assim como também de informações internas da Regional. Seja pela qualidade do acesso às orientações recebidas da SEE ou àquelas repassadas às escolas, verificamos que há uma deficiência no entendimento e, conseqüentemente, na prática e transmissão efetiva dessas informações.

Nossa hipótese é que entre os principais fatores que prejudicam o fluxo de informações no referido setor estejam: a falta de formação e capacitação continuada de seus servidores, bem como a ausência de informações precisas sobre os serviços prestados e também a falta de transparência e agilidade desses serviços. Tais indagações podem ser corroboradas pelas evidências levantadas ao longo

deste trabalho que deixam clara a insatisfação do público usuário, assim como também de alguns servidores lotados na SRE SJDRei. Pudemos constatar, através de canais oficiais como o Fale Conosco e a Ouvidoria do Governo de Minas Gerais, que existem lacunas na comunicação do setor com os servidores lotados nas escolas da Regional e também com o público em geral. Os vários canais (telefone, e-mail, Skype e atendimento presencial) disponibilizados para o atendimento não se mostram eficientes na transmissão das informações. Através das entrevistas realizadas, cuja transcrição está anexada no Apêndice F desse trabalho, constatamos que a organização do setor também não favorece o fluxo de informações do mesmo. Existe, por parte dos servidores responsáveis pelo serviço, a consciência de que o fluxo de informações precisa ser melhorado, mas eles apontam que o problema se inicia na própria Secretaria de Educação que não transmite as orientações de forma clara e em tempo hábil. Por todos esses motivos, surgiu o interesse em pesquisar o tema buscando alternativas para a gestão da informação no referido setor.

Diante do cenário apresentado, a presente pesquisa traz como mote de investigação a seguinte questão: Quais ações podem ser implementadas para melhorar o fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas da Diretoria de Pessoal na Superintendência Regional de Ensino de São João del-Rei?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os principais problemas relativos ao fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del-Rei, a fim de propor ações que possam melhorar o atendimento prestado ao público que o procura. Com base nas evidências apresentadas, este estudo buscará contemplar três objetivos específicos. O primeiro deles propõe descrever o fluxo de trabalho do setor de Gestão de Pessoas na Regional de São João del-Rei, identificando os entraves ao bom atendimento ao público devido ao ineficiente fluxo de informações e comunicação entre a Superintendência Regional de Ensino e as escolas por ela atendidas. A partir da identificação desses entraves, o segundo objetivo consiste em analisar os problemas encontrados no fluxo de atendimento do setor de Gestão de Pessoas e na comunicação entre esse e as escolas e de suas conseqüentes implicações para uma gestão da informação eficiente. E, por fim, o terceiro objetivo da pesquisa é propor ações que possam ser adotadas pela Diretoria no intuito de melhorar o fluxo de atendimento e de informações para que o trabalho oferecido ao público possa ser mais dinâmico e efetivo.

Para o desenvolvimento desses objetivos assinalados, a presente dissertação está organizada em três capítulos. No primeiro capítulo, buscaremos descrever a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais identificando suas respectivas subdivisões e atribuições. Relataremos também a política denominada “Choque de Gestão” implementada pelo governo estadual e suas implicações para a atual administração pública estadual, inclusive para a organização das Superintendências Regionais de Ensino. Em seguida, descreveremos a organização e atribuições das SRE São João del-Rei destacando o papel da Diretoria de Pessoal, focalizando no Setor de Gestão de Pessoas. A partir daí, relataremos as atividades referentes à Gestão da Informação no referido setor buscando identificar os possíveis entraves à sua eficácia.

No segundo capítulo, além de apresentarmos a metodologia da pesquisa que será utilizada, recorreremos também aos teóricos da administração pública e da Gestão da Informação, no intuito de buscarmos elementos que possam fundamentar nossa reflexão sobre o fluxo de informação no Setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del-Rei. Para dar suporte teórico à definição da Gestão Pública e de sua evolução ao longo dos anos no Brasil, recorreremos a autores como Junquillo (2010), Sobral e Peci (2008), dentre outros. Estes serviram de base para nos auxiliar a definir a administração nas organizações, assim como os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade que são os princípios que buscaremos identificar no Plano de Ação Educacional (PAE) e que devem nortear a Administração Pública. Para discorrermos acerca dos modelos de Administração Pública, tomaremos como base os estudos de Sanábio, Santos e David (2013) e também Bresser Pereira (1996). A respeito da inclusão do princípio da eficiência na Administração Pública, por sua vez, buscaremos a abordagem de Castro (2006). Mais especificamente para amparar nossa reflexão sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública, tomaremos como referência os estudos de Schikmann (2010) e Lana e Ferreira (2007). Sobre o tema central de nossa pesquisa que é o Fluxo de informação buscaremos nos aprofundar nas produções de Rodrigues e Blattman (2014), Gonzales e Martins (2017), Barreto (1998), Leocádio e Santos (2008) e Carvalho e Lopes (2011), Batista (2012) e Bem, Prado e Delfino (2013). Por fim, salientamos que buscamos o embasamento teórico para escolha da metodologia a partir de textos de Gatti (1999), Csillag, Martins e Primo (2012), Gunther (2006) e André (2013).

A metodologia adotada para este trabalho foi o estudo de caso, caracterizado pela pesquisa de campo exploratória, descritiva e de caráter qualitativo. Foram utilizados como instrumentos entrevistas semiestruturadas e análise documental. As entrevistas foram realizadas nas dependências da SRE São João del- Rei. Selecionamos para participar delas seis servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, sendo: o Diretor de Pessoal, servidor efetivo, Técnico da Educação; a Supervisora de Direitos e Vantagens, servidora efetiva, Técnica da Educação; a Coordenadora de Quadro de Pessoal, também efetiva e Técnica da Educação; 01 Analista Educacional lotado no setor de Gestão de Pessoas, servidor efetivo, 01 Técnica da Educação lotada na Diretoria Educacional como usuária dos serviços e 01 professora designada em exercício em uma das escolas da sede da Regional, também usuária dos serviços oferecidos pelo Setor pesquisado.

Após a análise de resultados realizada no capítulo 2 em que nossas hipóteses foram confirmadas, passamos, então, à construção de uma proposta de Plano de Ação Educacional (PAE), no qual sugerimos uma série de ações para melhorar o atendimento e o fluxo de informações do setor de Gestão de Pessoas. Identificamos, pois, a necessidade de uma reestruturação física, organizacional e informacional no referido Setor, adotando-se uma postura padronizada tanto dos atendimentos prestados quanto dos protocolos de prazos e procedimentos. Foram propostos possíveis caminhos em forma de ações baseadas na reestruturação desse Setor, quanto à definição de competências individuais e em direção a um fluxo de informações mais dinâmico, transparente, bem como rumo à avaliação contínua dos serviços e dos atendimentos prestados.

Esperamos, portanto, que este trabalho possa ser o ponto de partida em busca de um atendimento de excelência ao público que busca o setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del Rei.

1 O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS NA SUPERINTENDENCIA REGIONAL DE SÃO JOÃO DEL REI: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O objetivo deste capítulo é identificar e descrever os principais problemas relativos ao fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del Rei, a fim de propormos ações para a melhoria do atendimento ao público que o procura.

Para isso, descreveremos a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, suas principais atividades e sua relação com as Regionais de ensino que, por sua vez, são os órgãos responsáveis pela descentralização dos serviços dessa área prestados à população mineira. Em seguida, dedicar-nos-emos ao estudo do chamado “Choque de Gestão” que foi uma tentativa de reorganização e modernização da gestão pública estadual. Passaremos posteriormente à descrição da organização e das funções da Superintendência Regional de Ensino para chegarmos ao nosso objetivo específico que é investigar a Diretoria de Pessoal e, mais especificamente, o Setor de Gestão de Pessoas. A partir desta descrição, buscaremos também identificar a forma como se organiza o fluxo da informação no referido Setor.

1.1 A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

A Secretaria de Educação de Minas Gerais foi criada pela Lei nº 1.147 de 06 de setembro de 1930 e formava juntamente com a Agricultura, o Interior e Finanças e Saúde Pública, Viação e Obras Públicas as quatro pastas que integravam o governo do Estado. Desde então, a SEE passou por várias alterações de natureza organizacional sendo a última delas a Lei Delegada nº 180 de 20 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais no capítulo XIII, artigo 177.

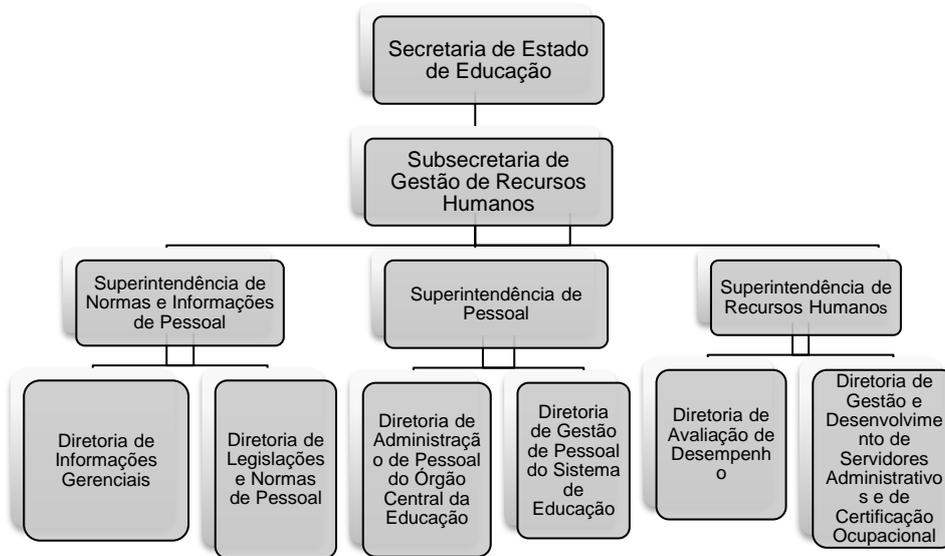
A SEE/MG busca ser referência pela excelência em educação básica com qualidade e equidade, sendo essa a sua visão de futuro, conforme podemos ver no seu Mapa Estratégico (Anexo A). Nele também encontramos a missão da Secretaria que é

(...) desenvolver e coordenar políticas públicas de educação básica, inclusivas e de qualidade, garantindo plenas condições de funcionamento da rede pública, em especial da rede estadual, promovendo a formação integral dos estudantes, com vista ao exercício e a inserção no mundo do trabalho” (MINAS GERAIS, 2011).

Baseada em valores como qualidade, inclusão, equidade, diversidade, ética, eficiência, transparência, responsabilidade, gestão democrática, sustentabilidade, criatividade e inovação, a SEE/MG busca garantir a toda a população mineira uma educação de qualidade que vise o pleno desenvolvimento da pessoa e a diminuição das desigualdades sociais (MINAS GERAIS, 2017).

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais se constitui pelo Órgão Central, que é a sede da Secretaria e que, por sua vez, subdivide-se em quatro Subsecretarias (conforme disposto no Anexo B). Entre essas quatro subsecretarias, destacamos a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos que é a diretamente ligada ao objeto de nosso estudo que é a Gestão de Pessoas. Essa Subsecretaria “tem por finalidade coordenar o planejamento, implementação e avaliação das ações referentes a administração de pessoal e a gestão e desenvolvimento de recursos humanos” (MINAS GERAIS, 2011). A ela se vinculam as Superintendências de Normas e Informações de Pessoal, a de Pessoal e a de Recursos Humanos. Juntas elas são responsáveis pela orientação e elaboração das normas de gestão de recursos humanos, assim como pelo gerenciamento das informações funcionais dos servidores e orientação quanto ao desenvolvimento de suas carreiras. Elas também são responsáveis pela articulação com outros Órgãos e Instituições das várias esferas governamentais para parcerias de gestão de pessoas (MINAS GERAIS, 2011). A Figura 1 mostra o organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos com as Superintendências e Diretorias sob sua jurisdição.

Figura 1 – Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado pela autora com base no Organograma Oficial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2017.

Como podemos perceber no organograma da Figura 1, o sistema mineiro de educação se organiza de forma hierárquica. A partir da organização descrita anteriormente a SEE dividiu os municípios sob sua jurisdição em 47 Superintendências Regionais de Ensino (Almenara, Araçuaí, Barbacena, Campo Belo, Carangola, Caratinga, Caxambu, Conselheiro Lafaiete, Cel. Fabriciano, Curvelo, Diamantina, Divinópolis, Governador Valadares, Guanhães, Itajubá, Ituiutaba, Janaúba, Januária, Juiz de Fora, Leopoldina, Manhuaçu, Metropolitanas A B e C, Monte Carmelo, Montes Claros, Muriaé, Nova Era, Ouro Preto, Pará de Minas, Paracatu, Passos, Patos de Minas, Patrocínio, Pirapora, Poços de Caldas, Ponte Nova, Ponte Nova, Pouso Alegre, São João del Rei, São Sebastião do Paraíso, Sete Lagoas, Teófilo Otoni, Ubá, Uberaba, Uberlândia, Unaí e Varginha). Essas regionais são responsáveis pela descentralização dos serviços da SEE com o objetivo de torná-los mais eficientes.

O Decreto 45.849 de 27 de dezembro de 2011 estabelece que a SEE tem por objetivo

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 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, competindo-lhe:

I – formular e coordenar a política estadual de educação e supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência;

II – formular planos e programas em sua área de competência, observadas as diretrizes gerais de Governo, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG;

III – estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual;

IV – promover e acompanhar as ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas e a pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, viabilizando a organização e o funcionamento da escola;

V – realizar a avaliação da educação e dos recursos humanos no setor, gerando indicadores educacionais e mantendo sistemas de informações;

VI – desenvolver parcerias, no âmbito da sua competência, com a União, Estados, Municípios e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei;

VII – fortalecer a cooperação com os municípios, com vistas ao desenvolvimento da educação básica no Estado;

VIII – coordenar a gestão e a adequação da rede de ensino estadual, o planejamento e a caracterização das obras a serem executadas em prédios escolares, o aparelhamento e o suprimento das escolas e as ações de apoio ao aluno;

IX – exercer a supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência;

X – definir, coordenar e executar as ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual, observadas as diretrizes estabelecidas pela SEPLAG;

XI – coordenar, em articulação com a SEPLAG, a gestão das carreiras da educação;

XII – divulgar as ações da política educacional do Estado e seus resultados, em articulação com a Subsecretaria de Comunicação da Secretaria de Estado de Governo - SEGOV; e

XIII – exercer atividades correlatas. (MINAS GERAIS, 2011).

De acordo com o Decreto anteriormente citado, constata-se que são muitas as competências relativas à Secretaria de Educação e que seria inviável que o Órgão gerenciasse todas essas ações da sede central. A descentralização dos serviços efetuada com a divisão das Regionais no Estado contribui para que a Secretaria consiga exercer suas funções de modo mais próximo às escolas e aos servidores. Essa aproximação faz com que a SEE tenha maior controle dos serviços prestados, além de auxiliar a implementação das políticas educacionais por ela determinada.

Dessa forma, para que todas essas competências relativas à Secretaria de Educação possam ser realizadas em nível local, as Superintendências Regionais de

Ensino precisam funcionar como o elo entre o Órgão Central e as escolas. Mais adiante, discorreremos sobre as Superintendências de Ensino demonstrando sua organização e funções exercidas. Contudo, para que se tenha um melhor entendimento da importância das Regionais para a descentralização dos serviços prestados pela SEE, abordaremos a seguir o “Choque de Gestão”, que foi um projeto que visava à reorganização da administração pública estadual para promover o desenvolvimento econômico e social com bases sustentáveis.

1.1.1 O “Choque de Gestão”

No ano de 2002, o Estado de Minas Gerais enfrentava um momento marcado pelo déficit orçamentário e pelo sucateamento da máquina administrativa. Frente a esses desafios o candidato ao governo mineiro pelo Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) idealizou e apresentou como plano de governo um Projeto intitulado “Choque de Gestão”.

Esse projeto traria, segundo Anastasia (2006, p. 15) “um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz”.

Ainda no período de transição dos governos foi iniciada a implementação do projeto sendo solicitada à Assembleia Legislativa de Minas Gerais a delegação de poderes para que a reestruturação administrativa do Poder Executivo pudesse ser efetivada. Foi criada então a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) que seria responsável pela condução do projeto. A nova Secretaria concentraria sob sua jurisdição o planejamento, o orçamento anual e plurianual e a coordenação geral das ações governamentais (ANASTASIA, 2006).

O Choque de Gestão surgiu, pois, como uma proposta de modernização da administração pública que visava não apenas a eficiência e ao controle fiscal, mas também a transparência e a responsabilização dos serviços. O processo de modernização foi marcado por três grandes momentos, a saber: a primeira geração, O Choque de Gestão (2003-2006), a segunda geração, Estado para Resultados (2007-2010) e a terceira geração, Gestão para a Cidadania (2010-2013). Na primeira geração de reformas a prioridade era o enfrentamento do déficit fiscal com a formulação do que foi denominado Portfólio de Programas Estruturadores e o

estabelecimento dos primeiros Acordos de Resultados. Na segunda geração, buscou-se a consolidação das ferramentas de gestão e projetos que focassem nos resultados e no aperfeiçoamento do modelo de contratualização (tudo isso sem deixar de lado o equilíbrio fiscal). Por fim, visando ao envolvimento da sociedade civil na elaboração e monitoramento das políticas públicas, assim como também um Estado mais transparente surge, no terceiro momento do processo, a Gestão para a Cidadania (MINAS GERAIS, 2013).

Nos primeiros cem dias de governo foi iniciada uma grande reforma administrativa que foi institucionalizada por 63 leis delegadas. Secretarias, Superintendências e Diretorias foram extintas, assim como também uma série de cargos comissionados. O objetivo era aprofundar o ajuste fiscal, mas sem deixar de lado a agenda de desenvolvimento de médio e longo prazo. Juntamente com as mudanças organizacionais iniciou-se um processo de melhoria de gestão de processos com parcerias com o setor privado (GUIMARÃES E ALMEIDA, 2006).

No que define as estratégias do governo a longo prazo, foram incluídas orientações baseadas no projeto Choque de Gestão. Dentre elas, consta a reorganização e modernização da Administração Pública estadual para promover o desenvolvimento econômico e social com bases sustentáveis. Uma das formas para se alcançar esse desenvolvimento seria a de melhorar e ampliar o atendimento ao cidadão, através da oferta de serviços públicos de qualidade, especialmente na educação, saúde e habitação.

Buscando “ênfatar o planejamento, a visão estratégica e o estabelecimento de prioridades para promover mudanças, atrair investimentos e, ao mesmo tempo, recuperar o equilíbrio nas contas públicas” (MINAS GERAIS, 2013, p. 23) o governo de Minas optou por duas agendas: o ajuste fiscal e o desenvolvimento. Para isso foi adotado um duplo planejamento, um de longo prazo e outra de médio e curto prazo. Esse sistema é composto por:

- Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) - O PMDI é um plano estratégico para o Estado de Minas Gerais cujo foco é a estratégia de longo prazo para o Governo, incluindo análises prospectivas que levam em conta diferentes aspectos tais como educação, defesa social e saúde.
- Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) - O plano plurianual é o desdobramento do PMDI para um período quadrienal. O PPAG detalha os programas e ações do Governo, com as previsões de resultados físicos e as estimativas de recursos financeiros.
- Lei Orçamentária Anual (LOA) -

A LOA, por sua vez, é o dispositivo legal que apresenta o detalhamento das previsões financeiras e físicas do PPAG para cada exercício anual. É responsável por fixar receitas e autorizar despesas no curto prazo. (MINAS GERAIS, 2013, p. 24)

Esses instrumentos foram, então, reformulados de forma a garantir o alinhamento das ações governamentais ao seu planejamento. O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PDMI) “elabora uma visão de futuro para a sociedade mineira e estabelece as grandes diretrizes para a atuação do setor público em Minas Gerais” (MINAS GERAIS, 2013, p. 25). Em 2003 o principal foco do PDMI 2003-2020 foi o equilíbrio fiscal em busca da melhoria dos serviços públicos e dos investimentos estratégicos. Devido à circunstâncias geradas pelo processo de modernização, o PDMI passou por uma revisão e ampliou o horizonte temporal do plano para 2007-2023 e estabeleceu como objetivos, além do ajuste fiscal, a busca de melhores resultados em termos de qualidade de vida para a população e para a economia do Estado. Em 2011, uma nova revisão foi realizada e dessa vez com uma maior participação de profissionais internos e externos ao Estado, na busca da construção do Estado em Rede. Com o horizonte agora delimitado entre 2011-2030, buscou-se construir as Redes de Desenvolvimento Integrado que visam “articular o PDMI entre os atores intragovernamentais, a fim de ampliar a capacidade do Estado de alcançar as metas colocadas pelo Governo. ” (MINAS GERAIS, 2013, p. 31). Nessa última fase, o objetivo era estabelecer parcerias com diferentes setores da sociedade em forma de cooperação em busca de construir um “estado melhor para se viver” (visão do futuro do PDMI) (MINAS GERAIS, 2013)

Já no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), que é o instrumento de planejamento em médio prazo da administração pública mineira, optou-se por incluir todas as políticas do Governo de forma detalhada, para assim garantir a transparência do processo. Dessa forma, tudo aquilo que o Estado almejava realizar no intervalo de quatro anos do PPAG deveria estar contemplado no texto de forma regionalizada, contendo valores e quantidades. Foram estabelecidas revisões anuais do PPAG, por ocasião da apresentação do Orçamento anual (MINAS GERAIS, 2013).

Por fim, na Lei Orçamentária Anual (LOA), que “é responsável pelas especificações dos valores da despesa e pela estimativa de receita, relativas ao exercício governamental anual”, deveriam estar detalhadas todas as despesas e a

receita destinada a elas, de acordo com o PDMI (MINAS GERAIS, 2013, p. 41). Como o PPAG deveria ser revisto anualmente houve uma maior integração entre o plano e o orçamento de forma a adequar as estratégias às diretrizes desejadas pelo PDMI. Com isso, buscou-se deixar de lado o caráter formal do planejamento transformando-o em instrumento de Gestão para Resultados. (MINAS GERAIS, 2013)

Para garantir o alcance dos resultados e a prioridade no foco do Choque de Gestão, Minas Gerais estabeleceu uma contratualização de resultados entre os seus diversos órgãos governamentais. Entenda-se aqui a contratualização de resultados com uma “relação formal e estruturada entre um principal contratante e um agente contratado, por meio da qual se acorda o alcance de metas (...) e se garante meios para o alcance das metas, se estabelece mecanismos de controle e (...) se prevê incentivos para o alcance das metas” (MINAS GERAIS, 2013, p. 67).

Esse processo foi baseado nos Acordos de Resultados que fixaram metas específicas para cada Órgão buscando

(...) aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, com maior transparência, ao mesmo tempo em que se mantém a preocupação com a racionalização dos gastos com o custeio administrativo. Ao celebrar o Acordo de Resultados, as Secretarias de Estado, os órgãos autônomos e as entidades da administração indireta contribuem com a transparência, não apenas perante a sociedade, mas também perante seus servidores que, ao terem ciência das prioridades pactuadas, têm maiores condições para direcionar esforços para a consecução da estratégia e perseguir os resultados acordados. (MINAS GERAIS, 2013, p. 67)

Os Acordos de Resultados, em um primeiro momento, não tinham caráter obrigatório e os Órgãos podiam optar por aderir ou não ao Programa. Destacamos o fato de que atrelada às metas pactuadas havia a previsão de possibilidade de premiação do servidor. Essa gratificação se limitava a um salário do servidor e deveria ser paga anualmente, após o período avaliatório. Nessa fase não havia muita clareza para os servidores da relação entre a premiação e a sua contribuição para o processo.

Em 2007 foi realizada a reformulação do Acordo de Resultados que passou a se dividir em dois momentos. O primeiro onde havia a contratualização entre o Governador e os Secretários de Estado e, em seguida, a identificação da contribuição de cada servidor para o cumprimento das metas. Essas metas

passaram então a ser propostas pela SEPLAG para cada sistema operacional do Estado. Esse movimento objetivava dar maior clareza para cada servidor da sua contribuição específica para o alcance de resultados. E além dessa definição mais específica de atribuições, o “Prêmio Produtividade”, como era chamada a premiação por alcance de resultados, passou a ter seu valor atrelado a um resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho de cada servidor e era pago proporcionalmente ao desempenho no cumprimento das metas pactuadas.

Em 2011, o Acordo de Resultados passou por uma nova reformulação que objetivou vincular o processo de informações sobre o impacto das ações dos servidores associadas ao recebimento do Prêmio Produtividade. Nesse momento também foram modificadas as condições de recebimento da gratificação. O recebimento ficou condicionado ao cumprimento de 100% das metas referentes aos Indicadores Finalísticos, sob responsabilidade de cada Órgão. A política de Acordos de Resultados visava, então, maior transparência e responsabilização dos dirigentes em relação aos resultados alcançados e aos recursos gastos (MINAS GERAIS, 2013).

Em meio a todas as mudanças trazidas pelo Choque de Gestão, a política de gestão de pessoas teve papel fundamental. Justificados pela ideia de que as organizações não existem sem pessoas e que estas trazem inerentes a si suas expectativas, demandas e objetivos, buscou-se levar isso em consideração para o alinhamento das novas estratégias na área.

O objetivo da nova política era tornar mais eficiente e estratégica a gestão de pessoas de forma a responder mais prontamente aos anseios da sociedade mineira. A proposta era introduzir novas práticas gerenciais buscando a inovação no funcionamento da máquina pública (MINAS GERAIS, 2013).

Em 2003-2004 foi realizada uma reestruturação das carreiras, o que reduziu o número de carreiras existentes, além de padronizar as exigências para as mesmas. Tal fato contribuiu a para realização de concursos que atendessem a vários Órgãos, simultaneamente. Foi criado em 2008 o Sistema Informatizado de Gestão de Concursos Públicos (SIGECOP) que passou a controlar o número de vagas ofertadas nos concursos, assim como os dados dos candidatos e as notas alcançadas no pleito.

A reestruturação das carreiras do Poder Executivo teve como um dos seus fundamentos a meritocracia, pois a avaliação de desempenho individual é um dos

principais requisitos para a ascensão na carreira. Outro ponto levado em consideração para a evolução da carreira é o tempo de serviço. Foram revistas também as regras de ingresso, promoção e progressão nas carreiras, assim como também as jornadas de trabalho e as distorções remuneratórias existentes. Após dez anos de reformas, a política de gestão de pessoas passou a se basear em três eixos: gestão por competências, meritocracia e valorização do servidor. Para complementar esses eixos foi também criado o perfil do servidor de Estado de Minas Gerais que deve estar pautado em cinco competências: foco em resultados, foco no cliente, inovação, trabalho em equipe e comprometimento profissional (MINAS GERAIS, 2013).

A partir da definição desse perfil, passou-se à redefinição da Avaliação de Desempenho levando em consideração o mapeamento de competências técnicas dos servidores, requeridas pela prática diária do seu trabalho.

Esse perfil também mobilizou o governo no sentido de desenvolver políticas de capacitação continuada dos servidores. Ao incentivar a formação técnica, profissional e também a pós-graduação de seus servidores, o Estado buscou atrelar as oportunidades de desenvolvimento pessoal às necessidades apontadas pelas avaliações de desempenho baseada em competências (MINAS GERAIS, 2013).

No sentido de valorização dos servidores houve também a reestruturação das atividades relacionadas a saúde do servidor como a perícia médica, programas de prevenção de doenças e tabagismos e também de promoção da saúde. Houve também a instituição de uma lei de Política de Saúde Ocupacional. (MINAS GERAIS, 2013)

Em 27 de dezembro de 2011 foi publicada a Lei de Política Remuneratória, conhecida como a “Lei do Subsídio”, que visava “estabelecer uma política de valorização do servidor conjugada a um adequado planejamento para as despesas de pessoal e com a responsabilidade fiscal que deve nortear as ações dos entes públicos” (MINAS GERAIS, 2013, p. 114). Por essa Lei, todo e qualquer reajuste só pode ser concedido condicionado ao aumento da receita tributária e dentro dos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Ainda em 2011, o governo de Minas Gerais, ainda sob a orientação do Choque de Gestão implementado em 2003, realizou uma reorganização na estrutura orgânica da Administração pública. Por meio do Decreto 45.536 de 28/01/2011 foi reestruturada a organização da Secretaria Estadual de Educação e das

Superintendências Regionais de Ensino e foram criadas então a Subsecretaria de Recursos Humanos no Órgão Central e a Diretoria de Pessoal nas regionais.

Com a mudança de governo, em 2014, a política do Choque de Gestão perde a força, mas deixa suas marcas na organização administrativa do Estado. O atual governo não fez nenhuma modificação estrutural na administração do poder executivo e, por isso, a estrutura orgânica da SEE e das Regionais se mantém, assim como também as suas competências delegadas pelo Decreto 45.536/2011.

Passaremos agora ao estudo das Superintendências Regionais de Ensino para um melhor entendimento de suas funções e organização e, em seguida, apresentaremos a Regional Sanjoanense e a Diretoria de Pessoal, no que tange a sua organização e atribuições (conforme se encontra estabelecido no Decreto 45.849/2011).

1.2 Superintendências Regionais de Ensino e a Regional de São João Del-Rei

A Secretaria de Estado de Educação contava até 1964 com os Agrupamentos de Inspeção Seccional de Ensino, que foram transformados em Delegacias Regionais de Ensino pelo Decreto 7360 de 02 de janeiro de 1964. Em 1994, adotou-se a atual nomenclatura, Superintendência Regional de Ensino.

O objetivo das Regionais é auxiliar na descentralização dos serviços e atendimentos da SEE-MG. Sua estrutura orgânica é assim constituída: Gabinete da Superintendente, Assessoria e três diretorias, a saber: Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), Diretoria Educacional (DIRE) e Diretoria de Pessoal (DIPE) (MINAS GERAIS, 2011). Nas SREs de maior porte encontramos duas Diretorias Educacionais.

O Decreto 45.849/2011 determina as funções das Superintendências Regionais, além das suas competências. O Artigo 70 determina sua subordinação hierárquica e sua finalidade:

Art. 70. As Superintendências Regionais de Ensino estão subordinadas ao titular da Secretaria Adjunta e tem por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. (MINAS GERAIS, 2011)

O mesmo Decreto determina que as Regionais também são responsáveis pela orientação das escolas estaduais e das Prefeituras “na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais” (MINAS GERAIS, 2011).

Em relação à gestão de pessoas, o Decreto 45.849/2011 orienta que as SREs devem:

(...) coordenar o funcionamento do serviço de inspeção escolar, os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno, as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho de suas atividades, aplicar as normas de administração de pessoal e, ainda, orientar a gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual, dentre outras. (MINAS GERAIS, 2011)

As Superintendências Regionais possuem, portanto, autonomia para exercer todas as atividades referentes à admissão de pessoal, concessão de benefícios, aposentadoria, movimentação do servidor, controle de frequência, afastamentos, controle de documentação funcional, processamento da folha de pagamento e seus respectivos registros (MINAS GERAIS, 2011).

Diante disso, analisar os principais problemas relativos ao fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del Rei, a fim de propor ações para um atendimento efetivo, eficaz e eficiente ao público que o procura, torna-se de grande relevância visto que esse Setor é o responsável por grande parte dessas funções, que, por sua vez, afetam diretamente outros setores e as escolas.

A seguir trataremos de explicitar um pouco da história da SRE São João del-Rei, sua organização e funções para que possamos compreender o contexto em que o setor de Gestão de Pessoas atua.

1.2.1 Superintendência Regional de Ensino de São João Del- Rei

A SRE São João del- Rei tem como finalidade exercer, a nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa e de articulação e integração entre o Estado e o Município, de acordo com as políticas educacionais vigentes.

A Regional Sanjoanense foi uma das que funcionava como Agrupamento de Inspetoria Seccional de Ensino e que, posteriormente, passou a denominar-se 21ª Delegacia Regional de Ensino pelo Decreto 7360 de 02 de janeiro de 1964.

Em 1º de janeiro de 1968 foi publicada a portaria 40/67 que implantou o sistema de descentralização do Estado, o que fez com que a Regional assumisse muitas atribuições que anteriormente eram de competência da Secretaria de Estado de Educação. Essa transferência de atribuições facilitou o controle e o atendimento às escolas sob sua jurisdição.

O município de São João del-Rei foi escolhido como sede de uma Regional porque se ajustava aos critérios de escolha: facilidade de acesso, sede de desenvolvimento cultural, social e econômico, facilidade de comunicação com a capital do Estado, posição geográfica e densidade demográfica favoráveis, conforme citado pelo Plano de Ação da SRE SJDRei do ano de 2014.

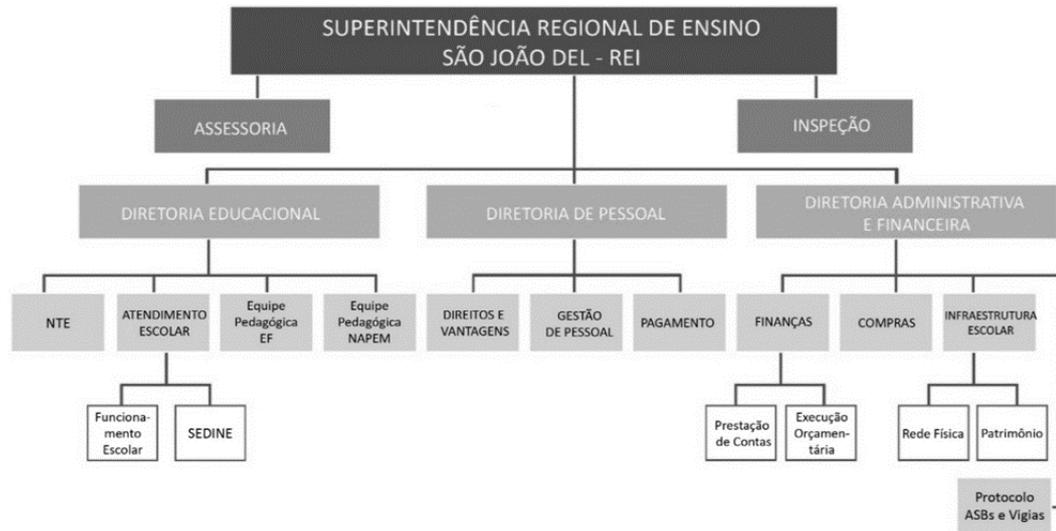
A SRE São João del Rei tem sob sua jurisdição 19 municípios cujas populações não ultrapassam os 20.000 habitantes. A cidade sede da Regional tem uma estimativa demográfica de 90.263 habitantes para o ano de 2017, conforme previsão do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017) como podemos verificar na tabela 1:

Tabela 1 – Municípios sob a jurisdição da SRE São João del Rei

CIDADE	POPULAÇÃO CENSO	POPULAÇÃO ESTIMADA
	2010	2017
Bom Sucesso	17.243	17.907
Ibituruna	2.866	3.018
Carrancas	3.948	4.110
Ijaci	5.859	6.460
Ingaí	2.629	2.785
Itumirim	6.139	6.213
Itutinga	3.913	3.926
Conceição da Barra de Minas	3.954	4.050
Coronel Xavier Chaves	3.301	3.471
Dores de Campos	9.299	10.093
Lagoa Dourada	12.256	13.056
Nazareno	7.954	8.583
Prados	8.391	9.021
Resende Costa	10.913	11.569
Ritópolis	4.925	4.834
Santa Cruz de Minas	7.865	8.547
São João del-Rei	84.469	90.263
São Tiago	10.561	11.073
Tiradentes	6.961	7.807

Fonte: IBGE. Acesso em 13 setembro 2017

Figura 3 – Organograma da Superintendência Regional de Ensino de São João Del Rei



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Organograma da SRE São João del Rei, 2017

Os servidores lotados nas três Diretorias da Regional são encarregados de prestar treinamento e orientações para as escolas sob sua jurisdição e também para as escolas municipais e da rede privada, no que tange à legislação, elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico, utilização de recursos tecnológicos, acompanhamento do censo escolar e autorização e acompanhamento do funcionamento das escolas. A DIRE é responsável pelo atendimento escolar e apoio ao estudante, assim como também pela implementação das políticas pedagógicas da SEE. A DAFI é responsável pelas atividades de administração e execução orçamentária e financeira, pela prestação de contas de compras efetuadas, pelo patrimônio das regionais e escolas, pelo transporte, pelos imóveis e pelo acompanhamento da caixa escolar. A DIPE é a responsável pela gestão de pessoas nas escolas sob a sua jurisdição e também na sede da Regional, além de outras funções como descreveremos na próxima seção.

A Regional de São João del -Rei conta com um efetivo de setenta e seis (76) servidores entre técnicos da educação, analistas educacionais e inspetores. Esses servidores são responsáveis por prestar atendimento às 39 escolas que estão sob sua responsabilidade. As escolas se dividem em 19 municípios e contam com um total de 2742 servidores, entre eles efetivos e designados. Na tabela 2 podemos observar o quantitativo de servidores, por função, lotados nas escolas da regional:

Tabela 2 – Quantitativo de Escolas e Servidores da SRE São João del Rei

Total de escolas	Professores	Assistente Técnico da Educação Básica	Auxiliar de Serviços da Educação Básica	Total de Servidores da Regional
39	2075	239	428	2742

Fonte: SISAP

Esse montante de servidores, efetivos e designados depende do atendimento prestado pela SRE para exercerem suas funções, seja na escola ou na própria sede. A seguir, descreveremos de forma mais específica as atividades da Diretoria de Pessoal no qual o setor de Gestão de Pessoas, que é o nosso objeto de estudo, está inserido.

1.2.2 A Diretoria de Pessoal da Superintendência de São João del- Rei

A Diretoria de Pessoal é uma das três diretorias da Superintendência Regional, conforme apresentado na Figura 3, e tem como gestores o Diretor de Pessoal e as Supervisoras de Direitos e Vantagens e Pagamento. Eles são os responsáveis pela coordenação dos serviços da Diretoria assim como também pelas decisões por ela tomadas. Esses gestores respondem a sua chefia imediata que é a Superintendente de Ensino.

De acordo com o Decreto Nº 45.849 de 27 de dezembro de 2011 são funções da Diretoria de Pessoal:

- I – executar as atividades referentes a atos de admissão, concessão de direitos e vantagens, aposentadoria, desligamento e processamento da folha de pagamento, e aspectos relacionados à administração de pessoal dos servidores da Superintendência Regional de Ensino e escolas estaduais;
- II – orientar os servidores sobre seus direitos e deveres, bem como sobre outras questões pertinentes à legislação e políticas de pessoal;
- III – planejar e gerir o processo de alocação de pessoal, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais;
- IV – coordenar e adequar a gestão de pessoal da Unidade Regional e das escolas estaduais, às diretrizes e metas estabelecidas pela política de pessoal da SEE;
- V – orientar e monitorar a composição do quadro de pessoal das escolas estaduais vinculadas à SRE;
- VI – propor medidas para correção das situações de inadequação identificadas no quadro de pessoal das escolas estaduais;
- VII – orientar e monitorar a designação para o exercício de funções públicas nas escolas estaduais;

- VIII – orientar, controlar e processar os atos de movimentação de pessoal das escolas estaduais referentes à mudança de lotação ou de designação em nível regional;
- IX – orientar sobre a instrução dos processos de remoção, adjunção, disposição e liberação dos servidores vinculados à Superintendência Regional de Ensino;
- X – orientar sobre apuração de tempo de serviço, analisar e emitir certidões;
- XI – treinar e assessorar as escolas na execução das atividades descentralizadas de administração de pessoal quanto à interpretação de normas e operacionalização de ações;
- XII – proceder às ações de administração de pessoal em exercício, no âmbito da Superintendência Regional de Ensino, à disposição, em adjunção, em cargo em comissão, inclusive dos diretores de escolas estaduais;
- XIII – orientar e processar a inserção de dados pessoais, funcionais e de pagamento no Sistema de Administração de Pessoal – SISAP, observadas as normas vigentes;
- XIV – 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;
- XV – identificar demandas para ações que visem ao aperfeiçoamento profissional e à capacitação dos servidores;
- XVI – promover, facilitar e incentivar a participação de servidores e gestores das unidades regionais e escolares em ações de desenvolvimento profissional;
- XVII – orientar as ações referentes aos afastamentos do servidor para participar de curso de mestrado, doutorado e de outras ações de desenvolvimento;
- XVIII – orientar, estimular e acompanhar as ações do Colegiado Escolar;
- XIX – coordenar as ações de indicação de servidor para o provimento do cargo de Diretor e da função de Vice-Diretor;
- XX – coordenar as ações de concessão da gratificação por curso de pós-graduação;
- XXI – emitir certificados de avaliação de títulos para lecionar e secretariar a título precário;
- XXII – coordenar as ações da Avaliação de Desempenho Individual, Avaliação Especial de Desempenho e dos gestores das unidades regionais e escolares;
- XXIII – coordenar os procedimentos de coleta, armazenamento, tratamento e distribuição dos dados da avaliação de desempenho dos servidores, no sistema informatizado de avaliação de desempenho;
- XXIV – 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; e
- XXV – coordenar e acompanhar as atividades dos estagiários, previstas em convênios celebrados (MINAS GERAIS, 2011)

Como podemos ver a DIPE é a responsável por todas as questões relacionadas à gestão de pessoal, a saber: quadro de pessoal das escolas, admissão e contrato de servidores, pagamento, concessão de licenças e benefícios,

concessão de aposentadoria e afastamentos diversos, avaliação de desempenho, promoções por escolaridade, processos administrativos, controle de frequência dos servidores lotados na SRE, processo de designação e exoneração, processos de Contagem de Tempo de Serviço, acompanhamento da vida funcional do servidor, emissão do Certificado de Avaliação de Títulos (CAT) e processos de acúmulo de cargos.

A DIPE se divide em três áreas (Gestão de Pessoas, Direitos e Vantagens e Pagamento) subdivididas em cinco setores: Avaliação de Desempenho e Promoção por Escolaridade, Gestão de pessoal, CAT e Acúmulo de Cargos, Direitos e Vantagens e Pagamento. A diretoria conta atualmente com 23 servidores divididos entre os seus setores. O setor de Gestão de Pessoas divide o espaço com o Diretor e a Supervisora de Direitos e Vantagens. Atualmente a Diretoria de Pessoal está assim organizada:

Tabela 3 – Quantitativo de servidores por setor na DIPE/2017

DIRETORIA DE PESSOAL		
SETORES	Nº DE SERVIDORES	FUNÇÕES REALIZADAS PELO SETOR*
Avaliação de Desempenho e Promoção por escolaridade	02	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar as ações de gratificação por curso de pós-graduação; • Treinamento e assessoria de escolas na execução de atividade pertinentes ao setor; • Coordenar ações de Avaliação de Desempenho, coletando e inserindo dados no sistema SISAD;
Gestão de Pessoas	02	<ul style="list-style-type: none"> • Atos de admissão, desligamento de servidor; • Orientação sobre legislação e políticas de pessoal; • Processo de alocação de pessoal; • Orientar processo de gestão de pessoal nas escolas da regional; • Orientação e monitoramento do quadro de pessoal; • Movimentação de pessoal (mudança de lotação, remoção); • Processo de designação; • Processo de adjunção, disposição e liberação de servidores; • Treinamento e assessoria de escolas na execução de atividade pertinentes ao setor
CAT e Acúmulo de Cargos	02	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir certificados de avaliação de títulos para lecionar e secretariar em caráter precário; • Treinamento e assessoria de escolas na execução de atividade pertinentes ao setor; • Acompanhar processo de instauração de Acumulo de Cargos e Funções;
Direitos e	06	<ul style="list-style-type: none"> • Concessão de Direitos e Vantagens (férias prêmio);

Vantagens		<ul style="list-style-type: none"> • Instrução de processo de aposentadoria; • Orientação dos servidores sobre direitos e deveres e legislação; • Orientar processo de gestão de pessoal nas escolas da regional; • Emissão de contagem de tempo; • Treinamento e assessoria de escolas na execução de atividade pertinentes ao setor; • Controle da vida funcional dos servidores da SRE, da adjunção e disposição e de diretores;
Pagamento	09	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento; • Treinamento e assessoria de escolas na execução de atividade pertinentes ao setor; • Inserção de dados pessoais e funcionais e de pagamento no SISAP; • Receber e conferir relatórios de frequência das escolas e da SRE e fazer o registro no processamento de pagamento,
Diretoria	02	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar demandas que visem o aperfeiçoamento profissional e a capacitação dos servidores; • Promover, facilitar e incentivar participação de servidores e gestores das unidades de ensino nas atividades de desenvolvimento profissional; • Orientar as ações referentes a afastamento para mestrado e doutorado; • Orientar e estimular ações do colegiado escolar; • Coordenar as ações de indicação de servidor para o cargo de Diretor e vice, • Coordenar e acompanhar as atividades dos setores da diretoria

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Como podemos verificar na Tabela 3 há um número maior de atribuições em alguns setores específicos, como o de Gestão de Pessoas. A atual divisão de servidores entre os setores se deve principalmente ao fato de que o setor de Pagamento e de Direitos e Vantagens oferecem aos que estão ali lotados uma Função Gratificada por Desempenho (FGD). Essa função além de ser uma diferenciação no salário também exige que o servidor se responsabilize por determinadas atividades específicas desse setor. Tal situação poderia ser um empecilho para o remanejamento de tais servidores. Percebe-se uma discrepância entre o número de servidores e o quantitativo de atribuições por setor. Enquanto o Setor de Direitos e Vantagens tem 6 servidores para executarem um número reduzido de serviços, o Setor de Pessoal conta apenas com 2 servidores respondendo por uma demanda significativa de responsabilidades. O Setor tem sob sua incumbência várias atividades que demandam tempo e conhecimento

específico. Por esse motivo a supervisora de Direitos e Vantagens e o Diretor de Pessoal acabam assumindo, juntamente com os dois servidores, as demandas do setor.

O Setor de Gestão de Pessoas conta com quatro servidores, sendo que dois deles exercem as atividades referentes ao setor paralelamente àquelas inerentes a sua função de Supervisora e Diretor de Pessoal. No quadro 01 encontramos a descrição das rotinas administrativas do setor para que se possa ter um entendimento mais amplo do que é realizado diariamente pelos servidores ali lotados.

Quadro 1 – Descrição das rotinas do Setor de Gestão de Pessoas

Orientar processo de gestão de pessoal nas escolas da regional;	Dar atendimento e orientação presencial ou vida telefone, e-mail ou <i>Skype</i> em relação a todos os processos relacionados a gestão de pessoas para as 39 escolas
Orientação sobre legislação e políticas de pessoal;	Todas as resoluções e orientações encaminhadas pela SEE devem ser lidas e repassadas para as 39 escolas da regional assim como também disponibilizadas nos canais de comunicação da SRE (site, e-mails, mural interno, página no <i>Facebook</i>)
Treinamento e assessoria de escolas na execução de atividade pertinentes ao setor	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cursos presenciais para novos servidores tanto da SRE quanto das escolas referentes a gestão de pessoa. Capacitação continuada através de atendimento presencial nas dependências da regional em caso de dúvidas pertinentes aos serviços do setor.
Processo de adjunção, disposição e liberação de servidores;	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação sobre os requisitos e documentações necessárias para abertura de processo de Adjunção (professores que exercem sua atividade em escolas municipais ou APAE), Disposição (servidores que exercem suas atividades em outros órgãos estaduais ou não), ou afastamento para Mestrado e Doutorado. • Instrução e análise do respectivo processo e encaminhamento para a SEE • Acompanhamento do respectivo processo até o deferimento ou não do mesmo • Cumprimento de diligências referentes aos processos encaminhados • Encaminhamento de solicitações de renovação de afastamento ou adjunção/disposição
Processo de designação;	<ul style="list-style-type: none"> • Conferência constante do portal de designação para aprovação de vagas lançadas pelas escolas • Após lançamento pelas escolas análise da real existência da vaga; • Após aprovação pelo Setor de Inspeção Escolar liberação da vaga para posterior autorização da SEE. • Após autorização da SEE, as escolas geram os editais de designação; • A SRE analisa constantemente os editais de designação para divulgação.

	<ul style="list-style-type: none"> Além disso, o setor de Gestão de Pessoal realiza atendimento ao público interno e externo referente aos processos de designação, orientações e legislações vigentes.
Movimentação de pessoal (mudança de lotação, remoção e designação de local de exercício);	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento dos requerimentos de mudança de lotação e remoção; Análise das vagas existentes para movimentação de pessoal nas escolas da regional; Análise de vagas para movimentação de pessoa a nível estadual; Análise das documentações entregues; Classificação dos candidatos as vagas de acordo com os requisitos legais vigentes; Publicação das mudanças de lotação, remoção e designação de local de exercício na imprensa oficial; Publicação da Lotação dos candidatos contemplados; Alocação dos servidores contemplados nas escolas estaduais.
Orientação e monitoramento do quadro de pessoal;	<ul style="list-style-type: none"> Controle da composição do Quadro de Pessoal das escolas estaduais vinculadas a SRE; Proposição e implementação de medidas para correção das situações de inadequação identificadas; Orientação às escolas de todas as legislações vigentes acerca da composição do quadro de pessoal, que envolve os processos de designação, movimentação, nomeação, ampliação de carga horária, e diversas rotinas e normas de gestão de pessoas. Análise e levantamento de vagas para os processos de nomeação, designação, movimentação de pessoal, ampliação de carga horária e atendimento à informações solicitadas pelo público externo; Remanejamento de pessoal, caso necessário.
Atos de admissão de admissão do servidor	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento das vagas disponíveis para cada cargo Conferência de documentação dos servidores nomeados. Escolha de vagas disponíveis Acompanhamento da posse e exercício Publicação da lotação do servidor e publicação de exonerações a pedido.
Ato de desligamento do servidor	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento e conferência do requerimento de exoneração e documentação necessárias para o ato de desligamento Instrução do processo de exoneração a pedido Cumprimento de possíveis diligências do processo Acompanhamento da publicação do ato Disponibilização da vaga para designação e/ou concurso

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Pela análise desse Quadro, podemos perceber que existe uma sobrecarga no fluxo de trabalho do Setor de Gestão de Pessoas cujas funções demandam uma série de processos diferenciados, como: o controle de vagas no portal de designação, controle do quadro das 39 escolas sob sua jurisdição, acompanhamento de nomeações, processos de afastamento para mestrado e

doutorado, processos de remoção e mudança de lotação. Essa análise, pois, permite-nos chamar a atenção para o fato de que tantas funções acumuladas acabam por afetar diretamente o fluxo de informações do Setor.

Assim, muitas vezes, o Setor não consegue transmitir todas as informações que chegam em tempo hábil ou não consegue atender a toda a demanda por informações do público que o procura. O fato de a Supervisora de Direitos e Vantagens (que deveria dar assistência exclusiva ao setor pelo qual é responsável) e do Diretor DIPE (que é responsável pela gestão da Diretoria de Pessoal e não somente do setor de Gestão de Pessoas) atuarem no Setor já demonstra que há um problema de gerenciamento nas atividades. Com essa centralização da atenção dos dois Gestores no setor de Gestão de Pessoas, o atendimento aos demais setores da DIPE fica deficiente chegando às vezes a prejudicar o andamento das suas atividades.

A seguir, descreveremos como se dá o fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas buscando identificar o impacto dos principais entraves a sua eficiência, eficácia e efetividade.

1.3 Gestão da informação no setor de Gestão de Pessoas da DIPE São João Del Rei

O setor de Gestão de Pessoas é o responsável pela administração e execução das atividades de gestão de recursos humanos em âmbito regional. Sob sua responsabilidade estão a orientação de questões relacionadas às várias legislações estaduais, à admissão e deslocamento de servidores, composição do quadro de pessoal, processos de designação, mudança de lotação, remoção, adjunção, disposição, liberações para mestrado e doutorado, afastamentos, cargos em comissão, colegiado escolar, provimento de cargos de diretor de escola e vice, bem como ao treinamento e orientação das escolas.

As atividades do Setor em questão exigem que seus servidores mantenham um contato direto com as escolas e com os servidores que procuram seus serviços. O ideal seria que todas as informações que chegassem ao Setor fossem imediatamente transmitidas às escolas e disponibilizadas nas redes sociais, no site e nas dependências da Regional. Mas no dia a dia do Setor de Gestão de Pessoas isso nem sempre acontece. Como a maioria das informações da SEE-MG chegam

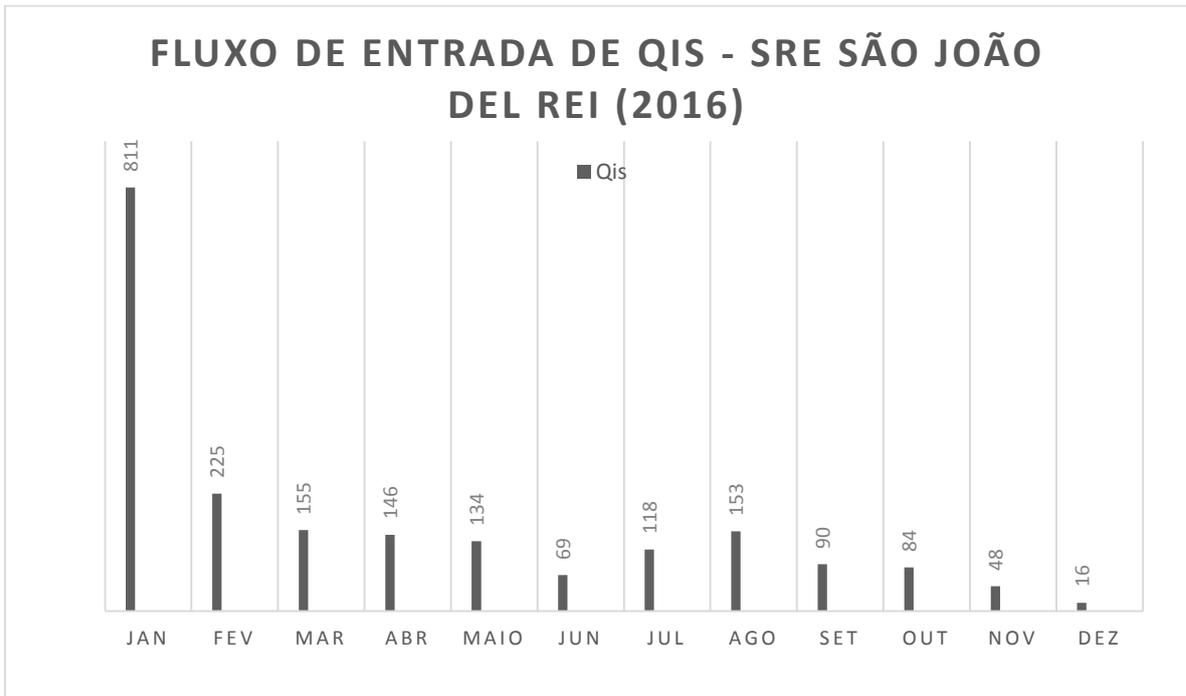
via e-mail, nem sempre há um acompanhamento constante da chegada de mensagens, o que compromete seu repasse às escolas e servidores em tempo hábil. Outro fator que dificulta a transmissão das informações é o excesso de atendimento prestado pelo setor tanto presencialmente quanto por telefone.

Na SRE São João del- Rei optou-se por separar as atividades do Setor de Gestão de Pessoas. Criou-se o setor de CAT- Certificado de Autorização Temporária onde são feitas as autorizações para lecionar e o de Avaliação de Desempenho e Promoção por Escolaridade, que não serão foco deste estudo. Dessa forma, abordaremos aqui especificamente o Setor de Gestão de Pessoas que executa as atividades anteriormente descritas.

O referido setor conta com dois servidores e é responsável por todos os processos de designações assim como também a movimentação de todos os servidores da Regional. Os dois servidores do setor têm sob sua responsabilidade a conferência de todas as vagas lançadas pelas escolas da Regional no sistema de designações, assim como também sua aprovação ou não. Quando surgem dúvidas sobre o processo de designação ou sobre a legislação vigente são eles os responsáveis por saná-las. Além das designações, eles são responsáveis também pela divulgação das vagas no site da SRE, assim como também no quadro de vagas fixado na entrada da sede. Além das designações, fica a cargo dos dois servidores do Setor de Gestão de Pessoas a manutenção do quadro de servidores das 39 escolas e da Regional, bem como a análise dos pedidos de remoção e de mudança de lotação que acontecem durante todo o ano, além da análise de documentação para nomeação de concursados e do atendimento ao público em geral.

Como a demanda de serviços é constante e aumenta ainda mais nos meses de janeiro, fevereiro e agosto por causa das designações de servidores para atuarem nas escolas da regional, o Diretor e a Supervisora de Direitos e Vantagens acabam assumindo, juntamente com os dois servidores, as atribuições acima. Podemos comprovar o aumento de demanda em alguns meses do ano pelo registro de entrada dos Quadros de Informação (QIs) que são os documentos que comprovam as contratações de servidores designados pela SEE para atuarem nas escolas das diversas Regionais de Ensino. No gráfico 1 podemos perceber a diferença no fluxo de entrada desses documentos na SRE São João del- Rei, de acordo com cada mês:

Gráfico 1 – Fluxo de Entrada de Quadros de Informação do ano de 2016



Fonte: gráfico elaborado pela autora com base no SYSADP (MINAS GERAIS, 2017).

Como não temos um quadro de efetivos que atenda a toda a demanda da Secretaria, as escolas abrem os editais de designação para cargos vagos e em substituição de seu quadro de pessoal. Assim, nos meses de janeiro e fevereiro, os problemas no Setor se intensificam devido ao aumento de atendimentos.

Geralmente, a Resolução que rege as designações no estado de Minas Gerais é publicada no final do ano letivo e contém alterações nas regras para contratação. Disso decorre o surgimento de muitas dúvidas, tanto por parte dos candidatos quanto dos gestores. Para sanar essas dúvidas, então, o público busca essas orientações no Setor de Gestão de Pessoas que é o responsável pelo Serviço.

Esse momento é crucial para o fluxo de informações do Setor, pois deve-se estar ainda mais atento às novas orientações que chegam e às novas Resoluções que são publicadas na imprensa oficial do estado. Atualizar a leitura do e-mail institucional e ler diariamente as publicações oficiais devem ser preocupações rotineiras dos servidores do setor para que nada passe despercebido. Esse processo é bastante intenso e exige dos responsáveis uma atenção redobrada para que todas as informações que cheguem sejam repassadas imediatamente ao

público interessado, seja pelo site institucional, por e-mail para as escolas e/ou em forma de avisos nas dependências da Superintendência Regional.

Muitas são as dúvidas que surgem referentes à designação através do Fale Conosco da SEEMG. Apresentaremos, a seguir, o registro de algumas delas para ilustrar a necessidade do conhecimento e socialização de informações advindas do Setor de Gestão de Pessoas aos usuários do Setor, bem como o que a falha nessa comunicação pode acarretar enquanto problemas para os servidores que dela dependem. Assim, durante o ano de 2017 foram recebidos os seguintes questionamentos pelo canal Fale Conosco da SEEMG:

Boa tarde. Concluí o curso de Educação Especial e Inclusiva, mas não posso exercer a profissão como professora Apoio, pois tenho em mãos somente a Declaração de Conclusão de Curso. Não nos foi autorizado trabalhar somente com a Declaração de Conclusão de Curso e sim o Diploma. Mas nos foi dito que aguardássemos, pois iria sair uma Portaria que daria um parecer sobre este assunto. Mas até hoje não saiu e estou perdendo várias oportunidades. Gostaria de saber se já têm uma posição sobre este caso, pois estou desempregada. Obrigada! (PROTOCOLO 2017006040- SÃO JOÃO DEL REI 23/10/2017).

Em outra reclamação, um usuário disse: “Os editais de Nazareno não aparecem no site de designação não aparece data bem horário não tem como clicar”. (PROTOCOLO: 2017008122- NAZARENO 24/06/2017). Outra dúvida bastante comum é sobre o exame médico necessário para a designação: “Bom dia! A minha dúvida é a seguinte: O exame pré-admissional equivale a 60 dias? ” (PROTOCOLO: 2017008145 -ITUTINGA 24/06/2017). Também em relação a habilitação exigida para os diversos cargos podemos encontrar dúvidas como essas: “PROTOCOLO: 2017009694, RESENDE COSTA 07/06/2017; “Boa tarde! Com relação aos cursos técnicos que serão oferecidos nas escolas, gostaria de saber se mesmo sendo formada eu preciso de fazer CAT para me candidatar a tais vagas como professora” (PROTOCOLO: 2017012615, RITÁPOLIS15/08/2017). Às vezes a falta de informação é sobre questões básicas como essa em que o candidato questiona: “Gostaria de candidatar-me a uma vaga de professor de história ou geografia. Como proceder-me? A secretaria de educação tem previsão de contratar?” (PROTOCOLO: 2017010056, 14/06/2017).

Podemos perceber que as dúvidas são muitas e das mais variadas. Elas perpassam desde a falta de conhecimento sobre o processo de designação

realizado pelo Estado em que o candidato questiona se o governo está “contratando”, até as habilitações necessárias para se candidatar aos cargos oferecidos. Como os candidatos não conseguem fazer contato através do telefone com o setor de Gestão de Pessoas, eles usam o recurso *online* do Fale Conosco para sanar suas dúvidas. O grande problema desse recurso é que ele é direcionado primeiramente para o Órgão Central da SEE-MG, que depois repassa para as Regionais responsáveis. Esse processo demora e geralmente as dúvidas não são atendidas a tempo. Se houvesse uma prática de gestão da informação pelo Setor, de forma que as informações fossem disponibilizadas de forma mais eficaz, provavelmente os usuários teriam suas dúvidas sanadas a contento e não haveria tanta reclamação sobre o serviço.

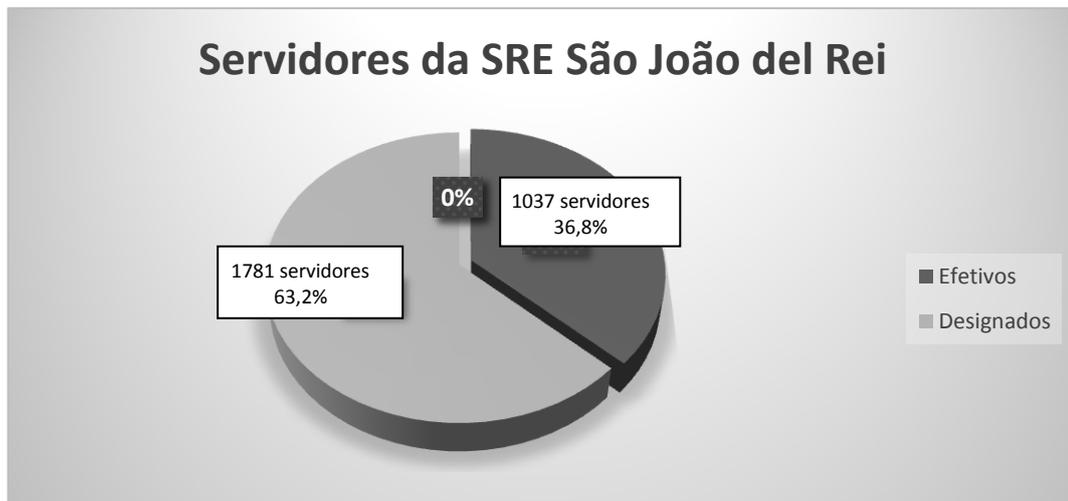
Essa demanda intensa nos períodos de designação no setor de Gestão de Pessoas exige dos servidores responsáveis uma constante atualização das informações advindas da SEE, pois precisam estar constantemente cientes das normas que regem o processo para que as informações fornecidas sejam fidedignas. Acontece muitas vezes de a própria Secretaria não fornecer essas informações em tempo hábil ou de repassá-las distorcidas, confusas ou incoerentes. O acesso aos telefones da SEE fica difícil nesse período e como nem sempre há capacitação dos servidores do Órgão Central, por ocasião da divulgação das normas de designação, muitas vezes recebe-se informações conflitantes por parte de servidores diferentes da secretaria. Um processo de comunicação bem organizado e planejado poderia impedir muitos dos problemas apresentados nesse período, principalmente quanto ao fluxo de informações.

No início do ano de 2017 foi realizado pela SEEMG o primeiro processo de designação *online* do Estado. Primeiramente foi realizado um cadastro virtual de todos os candidatos às vagas nos diversos cargos disponíveis nas escolas e nas regionais. Esse processo foi muito conturbado, pois contava com o pressuposto da inclusão digital de todos os candidatos, probabilidade essa que sabemos não ser real. Após esse cadastro, realizou-se o processo de designação *online* que indicava o servidor apto, de acordo com as regras previstas no cadastro, para determinada vaga. Esse momento foi marcado por muitos problemas desde a divulgação das normas e dinâmica do processo até a lotação dos servidores. Houve servidores que eram bem classificados no cadastro que ficaram sem vaga e outros que estavam no final da lista que conseguiram a lotação. Foi um momento bastante polêmico da SEE

e um dos principais motivos do não sucesso foi a falta de comunicação, ou seja, as falhas no fluxo de informação entre a SEE, as SREs, e o público alvo.

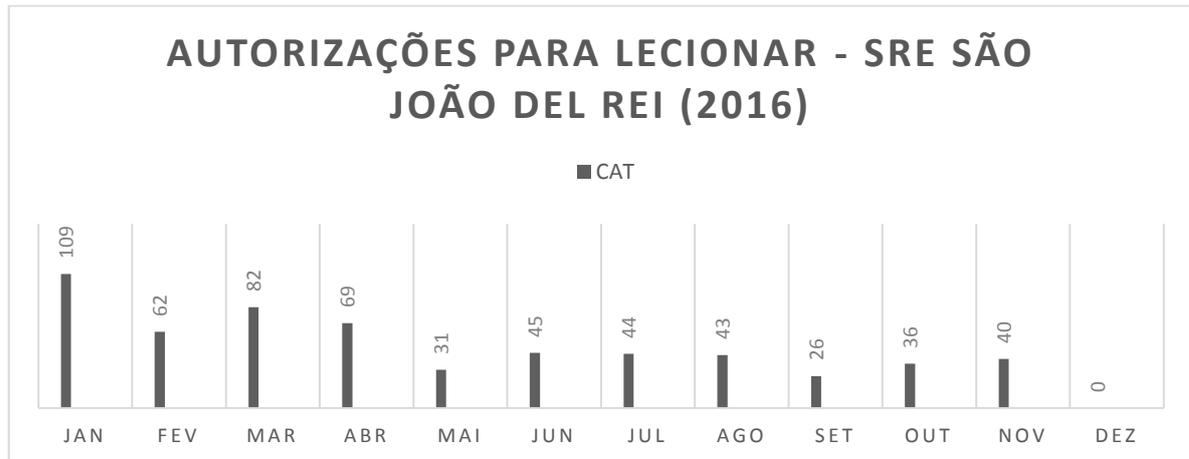
O gráfico 2 apresenta o percentual de servidores efetivos e designados da Regional São João del- Rei, no ano de 2017, incluindo os lotados nas escolas e na própria SRE. Num total de 2818 servidores, temos um percentual de 36.8% de efetivos e 63,2% designados.

Gráfico 2: Servidores Efetivos e Designados da SRE São João del Rei



Fonte: Elaborado pela autora com base em SISAP (MINAS GERAIS, 2017)

Nesse sentido, anualmente os professores habilitados e os autorizados concorrem à designação nas escolas estaduais para preencher as vagas de contrato. Quando falamos de servidores autorizados nos referimos àqueles cuja autorização para lecionar é feita pelo setor de CAT por não serem habilitados. Esse serviço é realizado apenas por uma servidora que além de receber a documentação dos candidatos e analisá-la sob os critérios da resolução de designação é também responsável por responder aos processos judiciais que chegam à Superintendência. Uma única servidora é responsável pela análise e autorização de 80 a 100 certificados em meses como janeiro, fevereiro e março, conforme pode ser visto no gráfico 3:

Gráfico 3 – Autorizações para lecionar

Fonte: Elaboração da própria autora com base em MINAS GERAIS. SIAUT. (2017).

Essas autorizações são realizadas baseadas em legislação própria que determina as exigências mínimas que o candidato possa preencher para que seja autorizado a lecionar determinado conteúdo para o qual não está habilitado. Isso interfere diretamente no trabalho do Setor de Gestão de Pessoas que no ato da designação precisa atender aos critérios de prioridade determinados em Lei. A cada ano é publicada uma nova legislação de quadro de pessoal trazendo as regras para o processo de designação do próximo ano escolar.

É preciso lembrar que toda e qualquer informação gerada pelo serviço público é de domínio público e deve ser transparente e acessível. Criar um sistema de informação eficaz em que as pessoas tenham acesso a tempo e a hora às informações que necessitam deve ser o objetivo de todo o órgão público. De acordo com Silva, Figueiredo e Bocchetti, faz-se necessário “propor um sistema de informações que garanta, além da publicidade, dados seguros e atualizados capazes de subsidiar as atividades [...] é necessária a criação de mecanismos para atender as demandas de forma ágil, transparente e capazes de promover espaços de comunicação” (2016, p. 153),

Um fluxo de informações adequado pode auxiliar uma organização a alcançar seus objetivos agregando valor aos serviços prestados. Entre as possíveis causas para os problemas encontrados no Setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del Rei podemos apontar a falta de capacitação dos servidores, o fluxo de informação deficiente e suas implicações para o atendimento ao público, temas que trataremos a seguir.

1.3.1 Falta de Capacitação

Cabe às Superintendências Regionais de Ensino representar legalmente a Secretaria de Estado de Educação em nível regional implementando a política educacional do Estado. Para que esse trabalho seja realmente efetivo e eficaz surtindo os efeitos desejados é necessário que os técnicos e analistas lotados nas Regionais tenham capacitação continuada. No dia a dia da SRE lida-se com muitas normas, resoluções, orientações e legislação referente à gestão de pessoas. Para que as rotinas de trabalho sejam realizadas de forma igual por todas as regionais de ensino seria necessário que a SEE promovesse cursos de formação ou capacitações para os servidores de acordo com sua área de atuação.

O último curso de formação da área de gestão de pessoas foi o Sistema de Capacitação de Servidores da Área de Pessoal (SICAP) que foi ministrado pela SEE e teve como público alvo os Analistas e Técnicos das DIPEs das SREs, os Inspectores e os Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATB) das escolas. Foi realizado entre 2012 e 2013 e contou com a colaboração de tutores selecionados entre os servidores mais experientes. Esses tutores eram responsáveis pela orientação sobre a utilização da plataforma do curso e também tiveram que participar das aulas. O curso foi todo na modalidade a distância e os servidores receberam um certificado após realizarem uma avaliação online.

Em 2013, os servidores da SEE que foram nomeados, participaram de um Curso Introdutório também na modalidade à distância, mas que basicamente orientava sobre direitos e deveres do servidor e trazia também uma propaganda governamental. Esse curso foi ministrado somente para os primeiros nomeados do concurso. Na SRE também não há um curso de capacitação para novos servidores e o que acaba acontecendo é que o recém-nomeado tem que “aprender fazendo” o que muitas vezes gera um retrabalho e até erros de difícil solução já que se lida com vários sistemas diferentes na gestão de pessoas.

Após esses treinamentos, algumas capacitações menores foram realizadas em 2014 e 2015, no Órgão Central em Belo Horizonte, das quais participaram somente poucos servidores selecionados pelo critério tempo de serviço. Essa realidade nos demonstra a falta de capacitação dos servidores lotados na Diretoria de Pessoal das SREs. Se o servidor não tem o domínio e a clareza das legislações que orientam seu serviço ele não tem como orientar corretamente as escolas e o

cidadão que procura o setor. Tal situação gera desconfiança nas informações prestadas aos usuários e insegurança no servidor que presta o serviço.

O setor de Gestão de Pessoas é ainda mais prejudicado em relação à capacitação pois as legislações pertinentes às suas atividades mudam a cada ano e geralmente são publicadas às vésperas dos processos de designação, remoção, entre outros. Normalmente a SEE publica a legislação referente ao quadro de pessoal, que vai orientar o processo de designação, no final do mês de dezembro.

A partir da publicação das novas orientações, o setor de Gestão de Pessoas precisa estudar a legislação juntamente com o setor de Inspeção Escolar para identificar as novas regras que nortearão o processo, para somente depois repassá-las para as escolas. Muitas vezes acontece de a SEE retificar a legislação após a publicação e isso prejudica ainda mais o processo.

O processo de designação acontece em janeiro, conforme já foi dito, e durante todo esse período o setor é procurado para fornecer orientações para os candidatos sobre as vagas de designação. Não há uma capacitação dos servidores do setor de Gestão de Pessoas sobre a legislação específica de designação e isso gera interpretações distorcidas das normas fazendo com que muitas vezes as orientações sejam diferentes de uma regional para outra. Como os candidatos podem fazer inscrição em locais diferentes, e conseqüentemente, em regionais próximas e distintas isso gera muito questionamento durante o referido processo.

Com a falta de capacitação sobre as várias legislações em vigor referentes à Gestão de Pessoas gera-se insegurança nos servidores do setor em repassar essas informações ao público interessado e às escolas. Com isso, por ocasião das designações, o setor recebe um número elevado de ligações e de procura presencial para sanar as dúvidas. Recebe também uma série de denúncias das irregularidades pelo Fale Conosco ou presencialmente. Em janeiro de 2017 houve tanta insatisfação no processo de designação que as dependências da regional foram palco de várias cenas de desespero por parte de servidores que não conseguiram a vaga devido a falhas no sistema online de designação.

Em relação a capacitação dos servidores lotados nas escolas a situação é ainda mais preocupante. Os Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs) são os servidores lotados nas escolas que são responsáveis pelos serviços de pessoal. Aproximadamente metade desses servidores é designada, ou seja, não tem vínculo permanente com a escola. No total de 239 ATBs lotados nas escolas da regional,

123 são efetivos e os outros 116 são contratados. Nesse quadro de efetivos temos recém nomeados que não tiveram capacitação para os serviços de gestão de pessoas. Essa realidade implica em uma constante falta de formação dos servidores e conseqüentemente no aumento da demanda de trabalho do setor de Gestão de Pessoas da SRE. Por vezes, o serviço ensinado a um grupo de servidores se vê perdido no ano seguinte, pois o quadro de pessoal se modifica com o início de outro ano letivo. Essa rotatividade faz com que haja um retrabalho, pois a cada ano é preciso capacitar os novos servidores. As informações repassadas no ano anterior se perdem criando uma ruptura no processo de gestão de informação entre setor de Gestão de Pessoas e escolas. Nesse cenário fica claro que a falta de formação desses servidores faz com que a procura por informações se torne intensa no setor de Gestão de Pessoas.

1.3.2 Problemas no Fluxo de Informação

Um fluxo de informação eficiente pode ser o ponto chave do sucesso de uma organização. Cada dia mais as organizações públicas são procuradas pelos cidadãos em busca de informações, serviços e esperam ser atendidos de forma eficiente e eficaz. Para isso, o serviço público precisa levar em consideração que os princípios que o regem são determinados pela Constituição Federal e devem se basear na Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Segundo Castro (2006) o princípio da Eficiência foi adotado na administração pública brasileira a partir da aprovação da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998. O princípio da Publicidade determina que o Poder Público deve agir com a maior transparência possível, para que a população tenha o conhecimento de todas as suas atuações e decisões. Para isso ele deve primar pela transparência de suas ações e atos e também pelo atendimento com qualidade ao cidadão.

No setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del Rei encontramos vários entraves no fluxo de informações. Como pudemos perceber pelo que já foi descrito até o momento, o setor enfrenta problemas desde o recebimento das informações e orientações da SEE até o momento em que as repassa para as escolas e cidadãos.

A informação que chega da Secretaria de Educação geralmente vem em forma de Orientações de Serviços enviadas por e-mail ou por legislações publicadas na imprensa oficial (IOF). Em raras ocasiões ocorre uma videoconferência com os

servidores do setor de todas as regionais e a SEE. Esses momentos, além de escassos, também são de curta duração e nem sempre permitem retirar todas as dúvidas que surgem. Acontece também de as orientações que chegam por e-mail não serem lidas com a rapidez necessária, pois a única pessoa que tem acesso ao correio eletrônico do setor é o diretor da DIPE que, em meio às atribuições do dia a dia, nem sempre consegue atualizar a leitura da caixa de *e-mails*. Tal fato gera, por vezes, o atraso na ciência de novas orientações assim como também na sua divulgação.

O setor também fornece informações através do telefone e do Skype que é utilizado pelas escolas da Regional. O setor tem 03 ramais disponíveis para atendimento ao público, mas como pudemos ver pela reclamação realizada via Fale Conosco, citada anteriormente, nem sempre se consegue atendimento. Esse fato se deve ao número elevado de atendimentos presenciais que chegam a gerar fila nos corredores e também, às vezes, a ausência dos servidores do setor. O Skype só é utilizado por uma servidora, o que também gera um congestionamento de chamadas para ela.

O setor também utiliza de um mural na entrada da SRE onde são expostas as orientações que chegam da SEE, as vagas disponíveis para designação nas escolas sob sua jurisdição e a documentação necessária para contratação de novos servidores. Esses dados também são expostos no *site* da Regional. Em relação ao *site*, o que podemos dizer é que, apesar de apresentar algumas informações referentes à gestão de pessoas, o acesso a elas é dificultado pelo *Layout* da página, que aliás é comum a todas as SREs. Para se ter ciência das vagas existentes para designação o candidato deve acessar através do *site* o Portal de Designação, preencher os filtros oferecidos conforme figura 4:

Figura 4 – Filtros do Portal de Designação SEE

Fonte: Portal da Designação, SEEMG, 2017.

O candidato deve selecionar escola por escola para ver se há vaga. Não há um acesso direto a todas as vagas disponíveis. Isso dificulta o acesso à informação, principalmente para aquelas pessoas que ainda não têm a inclusão digital ou que não têm acesso ao serviço de internet. No *site* também não há disponibilidade de todas as legislações e nem de orientações referentes aos diversos processos relacionados à gestão de pessoas. Por esse motivo, a procura de orientações por meio de telefone e presencialmente é intensa.

1.3.3 Implicações da Gestão de Informação no Atendimento ao Público

A rotina de trabalhos do Setor de Gestão de Pessoas se caracteriza principalmente pelo atendimento ao público. Diariamente o setor é procurado pelos servidores das escolas que buscam informações sobre os procedimentos administrativos relacionados à gestão de pessoal, designação, certidões, movimentação e demais serviços prestados por ele, conforme já descrito anteriormente. Conforme já dito anteriormente, o atendimento é realizado presencialmente, mas também por telefone, Skype e e-mail.

Além das escolas, o setor também presta atendimento aos servidores em geral. Ainda que essa seja uma das principais ações rotineiras do trabalho do setor, não existe uma rotina de registro das atividades e atendimentos, pois eles

acontecem à medida que são solicitados, sem agendamento prévio. O atendimento no setor de Gestão de Pessoas é realizado à medida que a demanda ocorre. Todas as pessoas que chegam a SRE e necessitam de informações sobre designação, movimentação do servidor, afastamentos, nomeação, exoneração e outros são encaminhados à sala do setor. O atendimento geralmente é dado pela Supervisora e pelo Diretor que centralizam em si esse tipo de atividade. Quando eles estão ocupados em uma ligação ou atendimento, a pessoa precisa aguardar do lado de fora da sala, pois ela é muito pequena. O atendimento por e-mail é dado pelo diretor que é o único que tem acesso a ele. Quanto ao Skype somente uma servidora dá atendimento às escolas. O Diretor e a Supervisora não atendem pelo Skype. São muitas as ligações recebidas via telefone, mas nem sempre o atendimento é realizado. Em relação ao Fale Conosco, as solicitações são encaminhadas ao Diretor de Pessoal que é quem responde essa demanda.

Por vezes, através do Fale Conosco da SEE-MG, por telefone ou pessoalmente são recebidas reclamações referentes ao mau atendimento do setor. Nossa hipótese é que muitas dessas insatisfações dizem respeito às tentativas infrutíferas de atendimento via telefone ou *Skype*. As escolas e os servidores tentam fazer contato e não conseguem. Vários são os registros de reclamações, dentre eles o exemplo transcrito a seguir: “Não consigo falar com vocês pelo telefone mencionado abaixo, gostaria de saber se a chamada do estado será dia 25 de janeiro é para professores. Para professora apoio será no mesmo dia? Se possível me passa o telefone de vocês. Obrigada”. (Fale Conosco, dia 06 de janeiro de 2016 sob o número de Protocolo: 2016000284). No mesmo dia foi registrada outra reclamação sobre o processo de designação:

Estado de Minas Gerais para os quais nunca houve concurso público, não serão nomeados para exercício de função em 2016, uma vez que todos os cargos estão vagos e estes mesmos servidores serão designados para estes cargos. Isso não configura preterição do direito de nomeação? Sobretudo, os servidores (designados que estão aprovados no concurso) serão prejudicados em seus direitos trabalhistas por mais um ano? Ou seja, estarão sendo contratados em caráter precário (sem os direitos que teriam caso fossem nomeados e tomassem posse) (Fale conosco, 06 de janeiro de 2016, Protocolo: 2016000290).

No ano de 2016 foram registrados no Fale Conosco um total de 89 reclamações e em 2017 até o mês de agosto foram realizados 37 registros. Desse

total, temos um percentual de aproximadamente 90% de reclamações que dizem respeito ao setor de Gestão de Pessoas e apenas 10% referente aos demais setores da DIPE, conforme podemos ver no gráfico 4:

Gráfico 4 – Registros de Reclamações da Regional São João del Rei no Fale Conosco da SEEMG – 2016/2017



Fonte: Elaborado pela autora através dos dados do Fale Conosco da SEE/MG

A partir de todos esses registros de reclamações, o que se pode constatar é que o Setor de Gestão de Pessoas não apresenta uma padronização nos atendimentos prestados e nem no fluxo de informações que dizem respeito ao setor. O registro de atendimentos e soluções para reclamações recebidas poderia auxiliar o setor a identificar os problemas enfrentados para assim buscar soluções.

Fazendo uma contraposição com a rotina de trabalho de outra Diretoria da SRE de São João del Rei, a Diretoria Educacional – (DIRE) que realiza um registro escrito das reclamações destinadas às atividades e atendimentos do setor, podemos perceber o quanto essa rotina é benéfica. A prática do registro de reclamações permite que se possa ter conhecimento dos problemas encontrados e então buscar soluções dentro do próprio departamento. Nesse sentido, a ausência de uma rotina de registro das atividades, atendimentos e reclamações no setor de Gestão de Pessoas não permite a identificação de problemas de atendimento desse setor, fazendo com que o atendimento realizado seja do tipo imediatista. Geralmente as informações produzidas são feitas de forma pontual não possibilitando uma visão

sistêmica e atualizada dos serviços prestados. Um outro fator que possivelmente impede a falta de registros das atividades, atendimentos e reclamações do setor de Gestão de Pessoas é a falta de pessoal disponível. Contando apenas com dois servidores para executar todas as atividades do setor, além de dar atendimento é praticamente impossível encontrar tempo para se dedicar aos registros necessários na rotina de trabalho.

Como já dissemos anteriormente, a atividade principal do setor de Gestão de Pessoas é o atendimento ao público (escolas e servidores). Por ser um serviço essencialmente relacionado à vida funcional do servidor do Estado, as funções exercidas pelo setor atingem diretamente a vida dos envolvidos. É certo que a responsabilidade pela falta de informação ou pela insegurança na transmissão desta nem sempre é do setor de Gestão de Pessoas. Muitas vezes a ineficiência começa na própria Secretaria de Educação e atinge a Regional e as escolas, em efeito cascata. Esse fato é agravado pela falta de planejamento das ações relacionadas à gestão da informação que é inexistente no setor.

Além da questão da divulgação das informações e orientações referentes à gestão de pessoas há também um outro fator que dificulta o fluxo de informações do setor que é o conhecimento tácito, ou seja, aquele inerente à prática dos servidores mais antigos do setor. O diretor da DIPE e a Supervisora de Direitos e Vantagens acabam atuando diretamente no setor de Gestão de Pessoas devido ao número escasso de servidores e à alta demanda de atividades. Há muitos conhecimentos que ambos possuem devido ao extenso período que trabalham no órgão e que fazem parte da sua experiência pessoal e não são sistematizados para acesso aos demais servidores. Isso gera uma dependência a esses funcionários criando situações que somente podem ser resolvidas com a presença deles. Por isso quando se ausentam o atendimento ao público fica prejudicado, gerando insatisfação. Essa situação acaba se agravando pelo fato de esses servidores serem os únicos com acesso ao e-mail do setor que recebe as orientações da SEE-MG.

Diante de tudo que foi amplamente exposto até agora podemos identificar uma série de entraves no fluxo de informação no setor de Gestão de Pessoas e o que isso gera para o desempenho do atendimento ao público. No próximo capítulo desta dissertação buscaremos fazer uma análise à luz do referencial teórico referente à Administração Pública e à Gestão da Informação tentando identificar um caminho que leve a uma melhora no atendimento do setor.

2 O PAPEL DA GESTÃO DE INFORMAÇÃO NA BUSCA DA EFICIÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA SRE SÃO JOÃO DEL REI

A partir da descrição do caso realizada no capítulo 1, no qual expusemos o processo de reorganização da administração pública mineira a partir do Choque de Gestão, pudemos identificar os principais empecilhos que se apresentam na busca de um atendimento de qualidade por parte do Setor de Gestão de Pessoas da Regional São João del -Rei.

Com os avanços tecnológicos pelos quais a sociedade tem passado nos últimos tempos aumentou a demanda por um serviço público eficiente que ofereça o atendimento ao cidadão de forma eficaz e transparente. Na SRE São João del- Rei não é diferente e a falta ou a falha no atendimento e/ou a solução insatisfatória para essas questões gera no cidadão uma grande insatisfação e uma conseqüente desconfiança no serviço prestado pelo setor.

Para analisarmos essas questões colocadas ao longo do primeiro capítulo recorreremos ao referencial teórico de vários pesquisadores da área da administração, da gestão pública e da gestão da informação. Buscando um suporte para a proposição de um Plano de Ação Educacional que possa se apresentar como uma possibilidade de solução para os problemas encontrados. Para isso, discorreremos primeiramente sobre os tipos de administração e seu histórico em terras brasileiras. Em seguida, deter-nos-emos na gestão pública e de pessoas para, assim, conseguirmos suporte suficiente para a discussão do fluxo de informação no setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del- Rei.

2.1 Referencial teórico

Para iniciarmos nossa discussão acerca da Gestão Pública cabe aqui conceituarmos o termo para que fique claro a que tipo de organização estamos nos referindo. Segundo Junquillo (2010) podemos entender a Administração ou Gestão de três diferentes formas. Um primeiro grupo define a Administração “como um conjunto conceitual de técnicas de como administrar” (JUNQUILHO, 2010, p. 17), que funcionariam como modelos de como gerir as organizações para se alcançar resultados exitosos. O segundo grupo dá ênfase a uma noção mais política em que

a organização é uma espécie de palco na qual “as estruturas e os processos organizacionais deixam de representar o aspecto predominante e dão lugar aos conflitos interpessoais e as suas dinâmicas contínuas de negociações” (JUNQUILHO, 2010, p. 19). Num terceiro momento o autor apresenta as organizações a partir de uma perspectiva crítica que, com base na teoria crítica de Karl Marx, a organização “é vista como mecanismo de controle social a serviços dos interesses maiores de proprietários de organizações e de outros bens privados na sociedade” (JUNQUILHO, 2010, p. 20).

O referido autor também diz que não é possível reduzir o conceito de administração a apenas um dos enfoques destacados anteriormente, pois a Administração deve ser vista sob o tripé técnica, conflitos entre pessoas e grupos e também inter e intraorganizacionais. Podemos dizer então que no âmbito organizacional as relações se dão baseadas nos diversos interesses daqueles que a compõem, seja entre as pessoas e seus interesses individuais ou entre os diversos grupos que se formam e sofrem a influências externas dos interesses políticos e econômicos. Segundo o autor, em uma organização as ações nunca são neutras e controladas, elas estão sempre dependentes da cultura, dos valores e da influencias de outrem.

Segundo Sobral e Peci (2011), a administração surge como resposta aos desafios que a modernização industrial e tecnológica impôs às sociedades ocidentais. Segundo estes autores, com a nova dinâmica instaurada no mundo pelo processo de industrialização, a sociedade começou a se organizar em grupos que buscavam objetivos comuns. E em busca de alcançar metas, segundo eles, esses grupos se juntaram em organizações. Por isso, podemos dizer que as organizações têm uma finalidade, ou seja uma razão para existir. Elas são formadas por pessoas que se relacionam entre si e realizam tarefas visando alcançar os melhores resultados. Elas também possuem uma estrutura que define comportamentos e responsabilidades de cada um dos seus membros, a estrutura organizacional.

Para que essas organizações funcionem a contento surge a necessidade de indicar pessoas que possam administrá-las e auxiliá-las a alcançar o seu objetivo, sua finalidade. Então, podemos afirmar que:

Administrar é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos

organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. Quatro elementos podem ser destacados nessa definição: processo, coordenação, eficiência e eficácia. (SOBRAL E PECCI, 2011, p. 5)

A administração é vista como processo, pois se apresenta como um grupo de atividades que visam alcançar um determinado fim. Para que esse grupo de atividades possa ser realizado por todos os envolvidos e em consonância com os objetivos da organização, é preciso que haja uma coordenação delas. Esse processo deve ser norteado pelos princípios da eficácia, eficiência e efetividade.

Ainda segundo Sobral e Peci (2011) eficácia, eficiência e efetividade são princípios que caminham juntos. Conforme os autores supracitados, quando falamos em princípio da eficácia estamos nos referindo ao alcance dos resultados, enquanto a eficiência é a capacidade de realizar bem as tarefas dentro de uma organização de forma a garantir a minimização de utilização dos recursos. Já a efetividade é fazer o que tem que ser feito tendo capacidade de atingir os objetivos propostos utilizando bem os recursos disponíveis de forma a transformar a realidade. Portanto eficiência, eficácia e efetividade são complementares e indispensáveis para o sucesso de uma organização (SOBRAL E PECCI, 2011).

De acordo com esses autores as pessoas responsáveis pela administração das organizações são os administradores ou gestores, numa linguagem mais atual. Os autores defendem que o trabalho dos gestores é guiar as organizações, coordenando e dirigindo as atividades de todos os colaboradores buscando alcançar os objetivos. Além disso, para eles, os gestores têm como funções o planejamento, a organização, a direção e o controle. Ao planejar, o gestor busca definir os objetivos da organização e traçar as estratégias e ações necessárias para alcançá-los. O gestor também é o responsável pela distribuição de tarefas e recursos entre os membros da organização definindo assim a sua estrutura organizacional. Uma terceira função dos administradores, ainda para Sobral e Peci, é a direção, ou seja, ele deve liderar e coordenar as atividades de cada membro, assim como também, resolver conflitos que surgirem entre os liderados. Por fim, os autores afirmam que, temos a função de controle e monitoramento que é aquela que assegura que os objetivos propostos pelo planejamento sejam alcançados. (SOBRAL E PECCI, 2011).

Como podemos perceber, a administração tem um papel fundamental na sociedade contemporânea e por isso torna-se de suma importância o seu estudo. Os

desafios impostos pela globalização à sociedade têm se refletido nas organizações públicas, exigindo delas e de seus gestores um novo comportamento. Nas últimas décadas, buscou-se adaptar os conceitos e normas da administração empresarial para as organizações públicas tentando, dessa forma, torná-las mais eficientes, eficazes e efetivas. A seguir, faremos uma breve explanação sobre a Gestão Pública e seus modelos organizacionais ao longo do tempo, buscando identificar no contexto brasileiro as influências recebidas das reformas ocorridas ao redor do mundo.

2.1.1 Gestão Pública

Para tratarmos da Gestão Pública, ou Administração Pública (AP), precisamos compreender o seu conceito. Segundo Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986, p. 20):

Em seu sentido mais abrangente, a expressão Administração pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal.

Portanto, quando nos referimos à Gestão Pública estamos tratando da administração da coisa pública, daquilo que é comum. Estamos nos referindo à gestão da União, Estados, Municípios e seus órgãos afins. Para que a Gestão Pública aconteça, ela conta com a colaboração dos servidores públicos que desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 devem ser admitidos única e exclusivamente através de concurso público. Segundo Junquilha (2010, p. 42) “a atividade administrativa é um conceito amplo, pois se efetiva quando, em uma associação, há um grupo de pessoas comandadas por alguém que as governa, apoiado ou não de forma eventual, por um quadro administrativo”.

Com o advento do Estado Moderno o fenômeno que conhecemos por Administração Pública nasceu em meados do século XV, quando há a separação do que é público e do que é privado. A Administração Pública (AP) evoluiu através de três grandes modelos: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Recentemente surgiu outra corrente como alternativa para a gestão pública, o modelo Societal.

A AP Patrimonialista se caracteriza pelo domínio pessoal do soberano e todas as suas estruturas administrativas estão sob o seu domínio. A forma de

recrutamento nesse modelo são as relações de confiança e a forma de governo é centralizada. Segundo Oliveira (2013, p. 18) “o patrimonialismo caracterizava-se pelo caráter personalista do poder, pela lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico, pela irracionalidade fiscal e pela tendência à corrupção do quadro administrativo”.

A AP Burocrática por sua vez apoia-se em regras e estatutos formais, delimita claramente deveres e direitos através de regulamentos e leis. Apresenta uma estrutura hierárquica com funções e autoridade de cada cargo e o recrutamento é feito também baseado em regras pré-estabelecidas. Ela se caracteriza pela impessoalidade e racionalidade. Ainda segundo Oliveira (2013, p. 22):

a administração burocrática reflete os princípios da dominação racional-legal e, como modelo de gestão, pôde contrapor-se a um dos vícios da administração patrimonial: a arbitrariedade. Concebida para promover a impessoalidade e a eficiência, ela revelou, com o tempo, suas limitações. A impessoalidade converteu-se em indiferença e os interesses da elite burocrática foram colocados à frente das demandas dos cidadãos (esse desvio denomina-se fisiologismo). A eficiência foi subvertida e transformou-se em morosidade e formalismo. Justamente por isso, “burocracia” sugere, hoje, o inverso do que designava quando foi concebida.

Como alternativa às limitações impostas pela AP Burocrática surge a AP Gerencial surgida nos anos 70 a partir da mudança na concepção de Estado após a Segunda Guerra Mundial. Nela o Estado passa a ter o papel de empreendedor e não mais de provedor de bens e serviços. O foco das ações passa a ser o resultado e a eficiência da prestação de serviços aos cidadãos. Resumindo:

a administração pública gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público. No entanto, premissas do modelo burocrático foram preservadas, como a impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos. Como resultado, melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias foram obtidas. Todavia, desconexões entre o discurso e a prática foram observados, principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático. (OLIVEIRA, 2013, p. 26).

Já a Administração Pública Societal está ligada, segundo Paes de Paula (2005), às mobilizações sociais no Brasil após 1960 e se intensificou com as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) da Igreja Católica. Essas se “consolidaram

como um espaço alternativo para a mobilização política ao estimular a participação popular no debate das dificuldades cotidianas, contribuindo para a formação de lideranças populares” (PAES DE PAULA, 2005, p. 39). Nesse modelo de AP o cerne é a participação popular e segundo a autora ele é um projeto em construção.

Pelo que foi descrito anteriormente podemos perceber que a Administração Pública passou por várias mudanças que modificaram a forma de gerir as organizações públicas. No Brasil essa realidade não foi muito diferente, mas temos algumas especificidades. Aqui a AP começa pelo patrimonialismo herdado da colonização por Portugal e posteriormente pela vinda da corte portuguesa para terras brasileiras. De forma hierarquizada com apropriação do público pelo privado instaurou-se aqui uma administração centralizada onde

O Estado assumiu, nesse período, características inerentes ao conceito de patrimonialismo, institucionalizando-se um tipo de dominação tradicional definido pelos quadros administrativos estatais, pelo mando dos fazendeiros, dos senhores de engenho e dos coronéis. (JUNQUILHO, 2010, p. 94)

Houve uma tentativa de descentralização como a instituição das capitanias hereditárias, mas que foi extinta com a criação do Governo Geral em 1548 passando a uma gestão colonial centralizada devido às dificuldades de gerenciamento. Com a chegada da Corte portuguesa e a elevação de colônia a Reino Unido, o Brasil passou por várias transformações, mas suas práticas de administração pública continuaram vinculadas ao patrimonialismo. Em 1824 com a outorga da Constituição criou-se quatro poderes: Executivo, Legislativo, Judiciário e Moderador. Com a instauração da República em 1889 e a promulgação da Constituição de 1891 extinguiu-se o Poder Moderador e o Poder Legislativo passou a contar com Câmara dos Deputados e Senado Federal. Apesar de todas essas mudanças, na administração pública brasileira as relações continuaram se pautando pelo patrimonialismo, conforme diz Junquilha:

(...) as práticas perpassam de maneira subjetiva o tempo cronológico e vão se reproduzindo em outras épocas e locais distintos, sendo legitimadas em nossas consciências como tais. Desse modo, passa a se tornar comum ainda nos dias de hoje a ocorrência de certos fenômenos para os quais pensamos estar vivendo a aurora dos tempos da República Velha. (JUNQUILHO, 2010, p. 115)

Após a instauração da República, as práticas de gestão não se modificaram muito e ainda perpassam as relações hoje em dia. Não é difícil, ao se observar instituições públicas atuais, identificar traços do patrimonialismo nas relações que ali se estabelecem.

A partir de 1930, no governo instaurado por Getúlio Vargas, iniciou-se o processo de burocratização da AP no Brasil adotando-se princípios da racionalidade legal e realizando concursos possibilitando assim a profissionalização do serviço público. Esse processo se deu justamente no momento em que o Brasil, devido à crise cafeeira, foi introduzido na economia industrial. Quando os militares assumiram o poder deram continuidade a esse processo dando início a segunda fase das reformas administrativas. O Decreto-Lei 200/1967 estabeleceu a diferenciação entre Administração Direta e Indireta fortalecendo assim a descentralização administrativa. Durante esse período práticas como o clientelismo e o corporativismo permearam as relações na AP brasileira.

Enquanto o mundo passava por uma grave crise fiscal e o modelo burocrático sofria graves questionamentos que levaram a uma grande reformulação do aparelho administrativo, no Brasil terminava o regime militar e uma nova Constituição Federal (CF) era promulgada. Sob os ares da nova democracia, a CF de 1988 trouxe grandes avanços em termos de direitos sociais e individuais e é um marco na história do país. Mas segundo Bresser-Pereira (2003), no que tange à administração pública, houve certo retrocesso, pois ela reforçou procedimentos burocráticos num momento em que o mundo se baseava no modelo gerencial. Por isso Bresser-Pereira e Spink afirmam que:

Na medida em que a Constituição de 1988 representou um retrocesso burocrático, revelou-se irrealista. Num momento em que o país necessitava urgentemente reformar sua administração pública, de modo a torná-la mais eficiente e de melhor qualidade, aproximando-a do mercado privado de trabalho, realizou-se o inverso. O serviço público tornou-se mais ineficiente e mais caro, e o mercado de trabalho público separou-se completamente do mercado de trabalho privado. A separação foi causada pelo sistema privilegiado de aposentadorias do setor público; pela exigência de um regime jurídico único, que levou à eliminação dos funcionários celetistas; e pela afirmação constitucional de um sistema de estabilidade rígido, que tornou inviável a cobrança de trabalho dos servidores (PEREIRA E SPINK, 2003. p. 252).

Bresser-Pereira, então Ministro da Administração e Reforma do Estado, foi o grande responsável pela reforma do aparelho do Estado junto a qual se instaurou também a reforma administrativa. Dentre os principais objetivos da reforma do Estado

constava modernizar e aumentar a eficiência dos governos da União, dos Estados e Municípios, bem como contribuir para o ajuste fiscal destes, sugerindo “enxugamentos” de quadros de pessoal em excesso, a fixação de tetos de remuneração para servidores públicos e mudanças nas regras inerentes à aposentadoria e à previdência. (JUNQUILHO, 2010, P. 140)

A reforma administrativa instaurada pelo governo federal em 1998 foi marcada pela aprovação da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998 e trouxe como grande mudança para a gestão pública a adoção do Princípio da Eficiência que tornou possível alterações como:

(...) a reserva percentual de cargos em comissão para servidores de carreira; teto máximo para subsídios dos servidores; incentivo ao controle social sobre a administração pública; critérios diferenciados de remuneração, admissão e demissão de servidores; contrato para os órgãos públicos; incentivos à economia com despesas correntes; flexibilização da estabilidade do servidor público, com a insuficiência de desempenho podendo ser punida até com perda de cargo. (CASTRO, 2006, p. 03)

Nesse novo modelo, o papel do Estado passa a ser Social Liberal e a administração pública adota os critérios da Gestão Gerencial abarcando três dimensões, a saber: “I) a institucional legal, compreendendo o papel do Estado e seus aspectos legais; II) a cultural em que há a transformação de valores burocráticos para os valores gerenciais e III) a gerencial, por meio da qual se pretendia tomar o serviço público mais eficiente e de qualidade para a população” (JUNQUILHO, 2010, p. 141)

Nesse novo momento passam a prevalecer na Gestão Pública brasileira temas como qualidade, resultados, eficiência e eficácia dos serviços públicos. Houve uma busca pela descentralização e profissionalização desses serviços buscando incorporar na administração pública as técnicas de gestão do setor privado. Os usuários dos serviços públicos passaram a ser o foco e serem vistos como clientes.

Junquilha, citando Bresser-Pereira, afirma que “as mudanças na área de gestão de pessoas na Administração Pública eram prioritárias no existente cenário da época” (PEREIRA apud JUNQUILHO 2010, p. 150) e tal fato levou alguns estados da federação a adotar políticas semelhantes como foi o caso de Minas Gerais que instituiu o chamado Choque de Gestão que visava, como já foi dito anteriormente, a reorganização da administração pública estadual para promover o desenvolvimento econômico e social com bases sustentáveis. O objetivo dessas reformas era diminuir o tamanho do Estado transferindo parte de suas atividades para a rede privada e reorganizar a gestão de forma a torná-la mais eficiente e eficaz na concretização dos resultados almejados.

Paralelo a esse processo de reforma do Estado e consequente implantação do gerencialismo na AP brasileira, desenvolveu-se junto aos grupos sociais e igrejas uma nova forma de gerir a coisa pública, a gestão Societal. O campo movimentalista, como é chamada por Paes de Paula (2005), a organização da sociedade que luta pela ampliação dos direitos sociais buscava através das mobilizações sociais o fortalecimento da sociedade civil nas decisões políticas do país. Ao mesmo tempo as CEBs começaram a surgir em alguns pontos do país como uma organização eclesial católica que favorecia a participação popular nas discussões dos problemas sociais enfrentados pela população. Esses movimentos sociais fizeram com que se fortalecesse a ideia de um tipo de gestão pública baseada na participação popular. Segundo Paes de Paula,

Uma concepção começou a se tornar predominante no âmbito desse campo, a saber: a implementação de um projeto político que procura ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para possibilitar um maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a formulação e a implementação das ações pública (PAES DE PAULA, 2005, p. 39).

Esse modelo de gestão passou a mostrar sua força nos governos das Frentes Populares e nos Conselhos participativos municipais e estaduais. No decorrer dos anos, essa nova forma de gerir a coisa pública começa a tomar força nos vários segmentos da sociedade inserindo assim os cidadãos nas decisões públicas. Mas, conforme argumenta a autora, esse ainda é um projeto em construção e ainda não apresenta uma proposta para a organização do aparelho do Estado assim como o gerencialismo o fez (PAES DE PAULA, 2005).

A partir do que foi exposto até aqui podemos perceber que no Brasil os quatro modelos se mesclam. Segundo Oliveira (2013) não temos uma AP baseada em apenas um modelo de gestão. Ainda existem traços do Patrimonialismo em nossas organizações. A administração pública não tem um caráter essencialmente econômico, elas são antes de tudo influenciadas pela política e essa peculiaridade, às vezes, leva a um atendimento ao público de caráter tradicional. Ainda prevalecem, em alguns segmentos, as indicações partidárias, os apadrinhamentos através dos cargos comissionados mostrando claramente a presença do modelo patrimonialista no qual o público se mistura com o privado. O autor afirma também que práticas como nepotismo e clientelismo ainda permanecem na administração pública brasileira ao longo dos séculos.

A administração burocrática, que surgiu como alternativa ao patrimonialismo, ainda está presente na administração pública apesar da reforma gerencialista. O rigor burocrático das formalidades, hierarquização e impessoalidade ainda são altamente valorizados pelos gestores.

Paralelo aos modelos supracitados temos o gerencialismo que desde a década de 1990 vem sendo implementado nas organizações públicas brasileiras, mas que também não se impôs de forma definitiva. Talvez por não perceber que, “a Administração Pública tem uma lógica própria, requerendo o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas, além de uma formação específica para os gestores públicos” (PAES DE PAULA, 2005, p. 47). A AP não pode ser comparada à administração de empresas privadas, pois os conceitos destas não se adequam tão facilmente devido ao viés político das organizações públicas (ARAGÃO, 1997).

O modelo societal tem se firmado na participação popular nos Conselhos Municipais, nos fóruns, colegiados e ações de orçamentos participativos promovidos por algumas prefeituras e órgãos estaduais. Assim, no Brasil, podemos dizer que temos um modelo híbrido de gestão permeado por todos os modelos até então existentes.

A partir do que foi explanado sobre a gestão pública no Brasil passaremos agora a um estudo mais detalhado sobre a gestão de pessoas no serviço público e sua implicação para um atendimento eficiente, eficaz e efetivo ao cidadão.

2.1.2 Gestão de Pessoas na Gestão Pública

O contexto atual da Administração Pública tem exigido das organizações uma busca cada vez maior por resultados, ou seja, não basta mais que ela seja eficaz, mas é preciso que ela se torne cada vez mais eficiente e efetiva. A AP precisa, então, além de focar nos resultados, fazer com que esses sejam alcançados com a melhor relação custo-benefício de forma a produzir efeitos positivos na sociedade.

Para que as organizações consigam alcançar esses objetivos e atender à população da melhor forma possível, elas dependem intrinsecamente do fator humano. A gestão de pessoas passa, então, a ser o foco das organizações em busca de melhorar seus resultados e a sua competitividade. Ao valorizar as habilidades, os conhecimentos e as experiências dos servidores públicos, a AP busca garantir que o atendimento prestado seja o mais eficiente, eficaz e efetivo.

Sobral e Peci (2011, p.329) afirmam que “a organização é um grupo estruturado de pessoas que se juntam para alcançar objetivos em comum, inerente ao seu funcionamento está a necessidade de gerir os esforços e as atividades das pessoas que a compõem”. É justamente essa a função da gestão de pessoas, gerir as pessoas visando alcançar os objetivos da organização. Os autores ainda elencam três objetivos centrais da gestão de pessoas a saber: “I) identificar e atrair recursos humanos qualificados e competentes; II) adaptar os trabalhadores à organização e desenvolver todo o seu potencial e III) manter os trabalhadores comprometidos e satisfeitos com a organização” (p. 330).

Uma gestão de pessoas eficiente é capaz de incentivar a melhoria das competências e habilidades dos servidores, motivá-los a desenvolver suas funções da melhor forma possível aumentando assim seu comprometimento com a organização.

Grande parte das organizações públicas ainda foca o atendimento de gestão de pessoas em atividades burocráticas como pagamento, aposentadoria, benefícios e cumprimentos da legislação vigente. Em geral, o atendimento da gestão de pessoas na administração pública acontece de forma reativa de forma que respondem à medida que aparece alguma demanda. Schikmann afirma que:

O foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas como o

estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras. (SCHIKMANN, 2010, p. 16-17)

A autora também afirma que nas organizações públicas as atividades nem sempre são vinculadas ao desempenho e isso acaba se refletindo na ausência de atividades de capacitação e formação continuada dos servidores.

A gestão de pessoas na AP muitas vezes se vê limitada pela rigidez imposta pela legislação vigente que pode impedir, por exemplo, a implementação de práticas inovadoras na resolução de problemas. Outro problema enfrentado pela gestão de pessoas é, segundo Schikmann, a “desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público” o que deixa claro a falta de percepção do cidadão como razão de ser da AP. (SCHIKMANN, 2010, p. 15)

A falta de planejamento das ações assim como a falta de preparo dos gestores públicos, que geralmente são indicados ao cargo pelo tempo de serviço e não por formação ou mérito, também impõem limitações à gestão de pessoas fazendo com que as atividades acabem se focando nos problemas do dia a dia sem uma visão de futuro para a organização.

Para que a gestão de pessoas possa auxiliar a organização a alcançar seus objetivos de forma eficiente e efetiva se faz necessário que ela assuma as características de uma gestão estratégica que

se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance. (...) O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização”. (SCHIKMANN, 2010, p. 18)

Para que a gestão de pessoas realmente seja estratégica é preciso que ela, então, adote uma política de gestão que leve em consideração o recrutamento de pessoal baseado em competências, com formação continuada e também com uma avaliação de desempenho que realmente seja um instrumento de revisão do trabalho e de identificação das necessidades de capacitação. Nessa política também deve estar presente a preocupação com o perfil adequado do servidor para exercer

determinada função levando em consideração as competências pessoais e as exigidas pelo cargo em questão. Diante disso,

(...) a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos. (SCHIKMANN, 2010, p. 19)

O autor deixa claro que o papel do gestor é muito importante na gestão estratégica de pessoas, pois essa se apresenta como um grande desafio e exige o planejamento e a participação de todos os níveis gerenciais, assim como também de representantes de todos os setores da organização.

Lana e Ferreira (2007, p.3) afirmam que independentemente do ramo da organização, seja ela pública ou privada, “ela precisará de pessoas bem formadas, empreendedoras, visionárias, inovadoras e entusiasmadas”. Segundo esses autores, a gestão de competências tem justamente essa função, pois viabiliza o desenvolvimento contínuo das pessoas de forma a criar um diferencial não só no ambiente de trabalho, mas também na oferta dos serviços da organização. Fica claro que a gestão de pessoas tem uma relação intrínseca com os objetivos da organização, pois as competências individuais vão compor as competências organizacionais.

Quando falamos em competências estamos nos referindo aos “conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos” (SCHIKMANN, 2010, p. 22). Na administração pública, a gestão por competências encontra alguns desafios, pois as nomeações ocorrem por cargos específicos que trazem em si a descrição de suas atribuições de forma geral. Tal fato pode fazer com que a detentores de um mesmo cargo sejam designadas funções completamente diferentes. Dessa forma acontece que muitas vezes não é possível fazer a seleção de pessoal na AP levando em consideração as competências e os perfis dos servidores, o que dificulta a gestão estratégica de pessoas.

Uma alternativa para essa dificuldade em relação ao recrutamento de pessoal na AP é a capacitação continuada dos servidores visando desenvolver as habilidades e competências necessárias para determinada função. Para isso é

necessário fazer um mapeamento das competências necessárias, assim como também utilizar os resultados das avaliações de desempenho para identificar as reais demandas para capacitação.

Outro fator importante na gestão por competências é a avaliação de desempenho que não deve ser usada de forma isolada. Schikman (2010, p. 24) afirma que:

A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para os resultados. Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Uma boa avaliação de desempenho deve não só avaliar o desenvolvimento profissional, mas também precisa refletir sobre o seu potencial e identificar as lacunas existentes na sua formação. A partir dessa análise, que deve ser realizada com todos os envolvidos no processo, o gestor poderá criar estratégias para uma política de capacitação que vincule os interesses individuais aos da organização.

Desenvolver uma boa política de avaliação de desempenho é um grande desafio, principalmente para os gestores públicos que encontram no seu dia a dia uma cultura organizacional bem peculiar. As inovações trazidas pela gestão de pessoas por competências podem exigir da gestão pública uma mudança na forma de lidar com suas atividades rotineiras em que atender de forma eficaz, eficiente e efetiva o cidadão deve ser seu maior objetivo.

Como podemos perceber, a gestão de pessoas tem um papel estratégico na Administração Pública. À luz dessas reflexões podemos identificar alguns aspectos na gestão de pessoas da SRE São João del-Rei que se apresentam como desafios ao gestor em busca de um atendimento eficaz, efetivo e eficiente aos seus servidores e ao público em geral. A atividade de gestão de pessoas na Regional Sanjoanense apresenta, como a maioria das organizações públicas, um foco nos trabalhos burocráticos e se restringe às atividades como pagamento, aposentadoria, concessão de benefícios, admissão e movimentação de servidores. Não há um planejamento estratégico das ações referentes a GP e os problemas que surgem acabam sendo resolvidos de forma reativa à medida que acontecem.

Na SRE São João del -Rei a avaliação de desempenho, que tem um papel fundamental na gestão de pessoas por competências, não é utilizada de forma a contribuir para melhorias na formação do servidor. É realizada de maneira formal, sem um estudo mais aprofundado de cada caso. Ela se resume ao mero preenchimento de formulários e encaminhamento ao setor responsável. Esse procedimento poderia ser mais bem utilizado se, além do desempenho profissional, essa avaliação tentasse identificar as lacunas causadas pela falta de formação e capacitação dos servidores.

Outro ponto que podemos identificar como desafio da gestão de pessoas da Regional é a falta de capacitação dos gestores que são cargos de indicação política e por isso não têm formação específica para a função. Ao se nomear os gestores para os diversos setores, não se leva em consideração a competência ou a formação destes. Todos esses aspectos tornam a gestão de pessoas na Superintendência Regional bastante burocrática, não contribuindo para uma gestão estratégica de competências.

A seguir trataremos da gestão da informação, foco principal desta pesquisa, e que tem se apresentado como grande desafio para os gestores públicos na atualidade.

2.1.3 Gestão da Informação

O mundo contemporâneo é marcado pela disponibilidade em massa de informações. Essas informações chegam a tempo e a hora através dos meios de comunicação, das redes sociais ou da internet. Diante dessa oferta de informações se exige cada vez mais das organizações uma adaptação a essa nova realidade. Disponibilizar informações para o público de forma clara e precisa se torna o grande desafio das organizações.

Segundo Behr e Nascimento (2008, p. 02) as organizações, buscando se adaptar a essas novas exigências do mundo moderno, tem “dado maior atenção aos processos de criação, assimilação e disseminação do conhecimento”. Nesse sentido, Barreto (2002, p. 70) afirma que a ciência da informação se tornou então uma “instituição de reflexão da informação” e tem como condição “harmonizar o mundo”, pois ela visa efetivar o processo de comunicação entre o emissor e o receptor.

Behr e Nascimento (2008) salientam que para se compreender a forma como o conhecimento se dá é preciso estabelecer uma distinção entre dado, informação e o próprio conceito de conhecimento. Afirmam que dado é um sinal sem significado disponível em forma bruta para as organizações que quando categorizados e analisados se tornam informação. Corroborando com essa definição Silva (2004, p.144) afirma que “os dados são simples fatos que se tornam informações, se forem combinados em uma estrutura compreensível”. O autor complementa dizendo

que a informação torna-se conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões. Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico (SILVA, 2004, p. 144).

Segundo Barreto (2002), o conhecimento se dá como uma interpretação pessoal, de um sujeito que assimila a informação e a interpreta. Dessa forma o “pensamento se faz informação e a informação se faz conhecimento” (BARRETO, 2002, p. 71).

Quando falamos em informação estamos nos referindo, segundo Rodrigues e Blattmann (2014) à matéria prima que irá gerar o conhecimento organizacional. Para que se possa planejar a gestão dessas informações se faz necessário, segundo os autores, que se conheçam as fontes internas e externas destas.

(...) podem-se definir fontes de informação como tudo o que gera ou veicula informação. Pode ser descrita como qualquer meio que responda a uma necessidade de informação por parte de quem necessita, incluindo produtos e serviços de informação, pessoas ou rede de pessoas, programas de computador, meios digitais, sites e portais. (RODRIGUES E BLATTMANN, 2014, p. 10).

Todas as informações contidas nas diversas fontes serão parte integrante do conhecimento da organização. Gonzales e Martins (2017) afirmam que

O conhecimento, portanto, é desenvolvido através de um ciclo evolutivo. A partir da observação e organização de dados, inicia-se um processo de aprendizagem, no qual, a partir de dados estruturados, alcança-se o conhecimento particular, isto é, pertencente a um indivíduo ou grupo de indivíduos. (GONZALES E MARTINS, 2017, p. 249-250)

Carvalho e Lopes (2011) também defendem a ideia de que a informação é a transformação do dado bruto em algo útil e que “o conjunto de dados, regras, procedimentos e relações que devem ser seguidos para se atingir o valor informacional ou o resultado adequado do processo está contido na base do conhecimento” (CARVALHO E LOPES, 2011, p. 05).

O conhecimento pode ser classificado em explícito ou tácito. O explícito, dizem eles, é todo o “conhecimento formalizado, expressado na forma de dados, fórmulas, especificações, manuais ou procedimentos” (GONZALES E MARTINS, 2017, p. 251) e o conhecimento tácito é todo aquele que não é formalizado, e é provindo da experiência.

Behr e Nascimento (2008) ao se referirem aos dois tipos de conhecimento afirmam que o conhecimento tácito, por não ser documentado, é visto como complexo e de difícil externalização. Já o explícito é esquemático, observável e de fácil transmissão e, por essa razão, segundo os autores, esse tipo de conhecimento é visto pelos ocidentais como o mais útil.

Tanto Behr e Nascimento quanto Silva apresentam como de suma importância para a geração do conhecimento a conversão do conhecimento tácito em explícito. Os autores apresentam a teoria de Nonaka e Takeuchi que defendem que essa conversão pode ocorrer de quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização.

A Socialização é, segundo Silva (2004, p. 145), a “conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa” e ocorre através do diálogo, da observação e do compartilhamento de experiências. Nas palavras de Behr e Nascimento (2008, p. 04) “é um processo de troca de experiências, que estimula a criação do conhecimento tácito entre os participantes, através do compartilhamento de seus modelos mentais ou de suas habilidades técnicas”. Podemos dizer então que a socialização é aquela aprendizagem que ocorre quando, no dia a dia das organizações, as pessoas trocam informações sobre as rotinas adotadas transmitindo sua experiência e conhecimento na resolução de problemas.

Na Externalização, o conhecimento tácito é transformado em um tipo de conhecimento explícito através da construção de modelos, planilhas, textos, imagens, relatos ou gravações realizadas pela pessoa que é detentora do conhecimento (SILVA, 2004).

Segundo Behr e Nascimento (2008), a Combinação é a sistematização dos conhecimentos explícitos em um novo conhecimento também explícito. É a junção de um conhecimento explícito de um indivíduo com o da organização na qual ele está inserido.

Já a Internalização é, de acordo com Silva (2004, p. 146) “a conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo”. Esse processo pode se dar através da leitura e/ou estudo de documentos organizacionais, através da prática e vivências do dia a dia. Behr e Nascimento afirmam que

para que o conhecimento explícito se torne tácito, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento na forma de documentos, manuais e histórias orais. A documentação das experiências ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando, assim, o conhecimento tácito. (BEHR E NASCIMENTO, 2008, p. 04)

Podemos perceber, portanto, que o conhecimento se dá de forma fluida e que ele não está apenas presente nos sistemas de informação organizacionais e em seus processos, mas também na prática e se dá como que numa espiral, segundo Silva (2004). Outro ponto que podemos constatar é que o conhecimento não se dá sem as pessoas, pois ele pertence a elas. A organização por si não é capaz de gerar um novo conhecimento sem que as pessoas estejam envolvidas no processo. E o registro desses conhecimentos é importante para as pessoas “poderem criar, compartilhar, aprender, procurar, comparar, encontrar e utilizar experiências de sucesso como referência para a tomada de decisões” (BEHR E NASCIMENTO, 2008, p. 05).

O conhecimento é primordial para as organizações e aprender a gerenciá-lo pode fazer com que essas se tornem mais eficazes. Para que isso aconteça os gestores devem planejar um fluxo de informação de forma que “a informação esteja de acordo com o contexto em que se encontra a organização, que seja correta e completa, com riqueza de detalhes e precisão, no formato adequado, disponibilizada no momento e propósito oportuno e no local correto” (RODRIGUES E BLATTMANN, 2014, p. 12).

Um fluxo de informações eficiente deve mobilizar todo o conhecimento presente na organização, assim como se apropriar daqueles conhecimentos

provindos de fontes externas. Gonzales e Martins chamam a atenção para um problema encontrado pela gestão da informação que é a “dificuldade e/ou impossibilidade de se registrar o conhecimento tácito dos indivíduos, pois é impossível, segundo os autores, absorver ou *scannear* o conteúdo da mente humana e armazená-lo dentro de um banco de dados” (GONZALES E MARTINS, 2017, p. 251-252)

Barreto (1998), ao abordar a relação entre o fluxo de informação organizacional e o público, afirma que

o fluxo em si, uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora, realiza uma das bases conceituais que se acredita ser o cerne da ciência da informação: a geração do conhecimento no indivíduo e no seu espaço de convivência. (BARRETO, 1998, p. 122)

Ou seja, o fluxo de informação deve gerar o conhecimento não só no indivíduo, mas também na realidade que o cerca. Barreto afirma ainda que

o objetivo da ciência da informação é criar condições para a reunião da informação institucionalizada, sua distribuição adequada para um público que, ao julgar sua relevância, a valorize para uso com intuito de semear o desenvolvimento do indivíduo e dos espaços que este habita. (BARRETO, 1998, p. 122)

Gonzales e Martins lembram que o processo de gestão da informação é composto das seguintes fases: aquisição, armazenagem, difusão e aplicação do conhecimento gerado. A aquisição seria o processo de criação do conhecimento dentro da organização baseado nas informações das fontes internas e externas, de acordo com os autores. Já o armazenamento “refere-se ao processo de formação da memória organizacional no qual o conhecimento é formalmente armazenado” (GONZALES E MARTINS, 2017, p. 255). A difusão do conhecimento é propriamente o fluxo, a transferência do conhecimento gerado visando a melhoria do desempenho organizacional. Já a utilização do conhecimento está, segundo os autores, “associada com a habilidade dos indivíduos de uma organização em localizar, acessar e utilizar informação e conhecimento armazenados nos sistemas de memória formal e informal da organização” (GONZALES E MARTINS, 2017, p 258).

Através desse processo a organização pode transformar o conhecimento individual em organizacional. Esse conhecimento não é um simples aglomerado de informações, pois ele será utilizado como fonte para a criação de novos conhecimentos que irão gerar a transformação da organização e dos indivíduos que a compõe.

2.1.3.1 Gestão da Informação na Gestão Pública

O mundo moderno apresenta um grande desafio às organizações, em especial aos órgãos públicos, que é a gestão da informação. Num mundo no qual a tecnologia avança a passos largos e o acesso à informação é a cada dia mais solicitado, as organizações públicas se vêm cada vez mais dependentes da informação para auxiliar nos processos decisórios e no bom atendimento ao público.

Gerir a informação não consiste apenas em transferir conhecimento, mas “sim em transformar conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos, isto é, conhecimento organizacional” (LEOCÁDIO E SANTOS, 2008, p. 01). A informação hoje é fundamental para as organizações e influi diretamente nas decisões organizacionais e não se trata somente dos conhecimentos encontrados em legislações e normas, mas principalmente do conhecimento tácito individual.

Hoje se considera que o maior patrimônio de uma organização é o intelectual, pois “são as pessoas que possuem o conhecimento das informações necessárias para atuarem na empresa, produzindo, vendendo, tomando decisões, liderando, dirigindo os negócios” (CARVALHO E LOPES, 2011, p. 04). Segundo Batista, “o servidor público que participa das iniciativas de Gestão do Conhecimento amplia seus conhecimentos e habilidades” e então:

a soma da capacidade dos servidores públicos de uma equipe contribui para aumentar a capacidade da equipe, que será tão boa quanto a dos seus integrantes. Quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho. (2012, p. 42)

Podemos perceber que gerir o conhecimento organizacional exige dos gestores a ciência das competências individuais, assim como do comprometimento dos servidores com a organização. Leocádio e Santos (2008, p. 2) afirmam que

(...) é relevante descobrir ou criar novos conhecimentos transformando o conhecimento individual em conhecimento organizacional, por outro lado, de forma complementar, é imprescindível identificar meios para facilitar a transferência do conhecimento entre pessoas e equipes para então aplicá-lo nos processos organizacionais.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2005), no Texto para Discussão nº 1095, que trata da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas, esse conceito vai além de um aglomerado de conhecimentos individuais, mas é um compromisso com a transparência com foco nos processos e nas necessidades do cidadão. Ou seja, na AP o objetivo da gestão da informação deve ser o atendimento ao cidadão de forma eficaz, eficiente e efetiva. Segundo Carvalho e Lopes:

Cada organização, pública ou privada, possui um público alvo para o qual atua produzindo bens ou serviços comumente denominados por cliente. No caso de empresas, este público é o consumidor, enquanto que para a organização pública, o público alvo, em sua instância final, é o contribuinte, o cidadão. A importância da tecnologia da informação nas organizações públicas está na sua perpetuação em função dos serviços prestados. Isso significa que, além de melhorias no ambiente interno da organização, pelo aumento da eficácia organizacional (agilização de processos, da estrutura, comunicação e eliminação da burocracia), o uso estratégico da tecnologia da informação e a administração dos recursos de informática podem (e deve) melhorar o atendimento da população e os serviços prestados ao cidadão. (2011, p.07)

Mas não é suficiente uma Gestão da Informação (GI) que apenas informatize as organizações e disponibilize serviços pela internet. Para que a GI seja efetiva, eficaz e eficiente ela deve trabalhar a cultura organizacional de forma que todos se envolvam com o processo. Para Bem, Prado e Delfino (2013), toda organização é uma comunidade e por isso traz em suas relações algumas tradições burocráticas que podem dificultar a implementação de um processo de fluxo de informações. É preciso que todos tenham ciência da importância do conhecimento para a organização e se motivem para o seu compartilhamento. Por outro lado, a estrutura organizacional também precisa estar aberta para facilitar a inovação trazida pela Gestão da Informação (BEM, PRADO E DELFINO, 2013).

Quando falamos em cultura organizacional estamos nos referindo às crenças comuns, às tradições e aos hábitos próprios que cada organização desenvolve e que são determinantes nas relações interpessoais e na forma como essa se comunica com o público externo. O gestor deve estar atento a essas peculiaridades para que possa usá-las como aliadas no momento de implementação da Gestão da Informação.

As mudanças trazidas pela GI na administração pública não são motivadas pela competição e sim pela melhoria dos serviços prestados. Para isso a AP deve estar atenta aos princípios constitucionais presentes no Artigo 37 da Constituição Federal que determina:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência(...) (BRASIL, 1988).

Esses princípios devem ser levados em conta quando se inicia um processo de gestão da informação na AP, pois são eles que determinarão o teor das informações e a maneira como elas devem ser divulgadas. Batista(2012) traz as definições desses princípios baseado no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública. Segundo o autor, no Estado Democrático de Direito há uma maior exigência por parte dos cidadãos para com a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, assim como também com a maior transparência em relação aos gastos (BATISTA, 2012). Segundo ele, eficiência é “fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e com o menor custo” (BATISTA, 2012, p. 46). Um fluxo de informações eficiente é aquele que cumpre com a função de informar o cidadão com clareza e objetividade utilizando a menor quantidade de recurso possível.

Já a qualidade do serviço prestado é definida por Batista como aquela que é “adequada às necessidades da população” apresentando excelência no atendimento às necessidades do cidadão (BATISTA, 2012, p. 46). Uma gestão da informação com qualidade deve, portanto, atender às necessidades do cidadão de forma a esclarecer as possíveis dúvidas em relação aos serviços prestados e às legislações e normas pertinentes.

As informações prestadas pela AP devem também atender ao princípio da Legalidade que determina que todo serviço prestado seja estritamente obediente à

lei. Além de estar sempre dentro do que a lei determina, a gestão da informação deve também primar pela impessoalidade no atendimento, pois não deve fazer “acepção de pessoas e tratar a todos de maneira indistinta com cortesia, rapidez, confiabilidade e conforto” (BATISTA, 2012, p. 46).

A publicidade e a moralidade são princípios fundamentais na AP e, conseqüentemente, para a GI, pois garantem que todos os atos e informações provenientes dos órgãos públicos terão divulgação ampla e irrestrita e atenderão a um código moral. Por fim, a GI deve observar no seu planejamento a efetividade social, ou seja, os resultados que pretende alcançar com vistas à melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão (BATISTA, 2012). O autor afirma que:

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. (BATISTA, 2012, p. 47)

Batista (2012) descreve as cinco etapas do Processo de Gestão do Conhecimento o qual fazem parte do Modelo de GC para a administração pública. Segundo o autor, a primeira etapa do processo é identificar “as competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento” (p. 62) para só então elaborar o planejamento de sua Gestão do Conhecimento. Em seguida, a identificação das competências a OP deve então eliminar as lacunas do conhecimento através da conversão do conhecimento individual (tácito) em conhecimento organizacional, essa seria a etapa da criação.

Após a criação do conhecimento organizacional, passa-se então à fase do armazenamento do conhecimento permitindo assim que ele esteja disponível para toda a organização. A partir do armazenamento, a etapa do compartilhamento do conhecimento torna-se mais tranquilo permitindo assim uma aprendizagem contínua entre os servidores da OP. Finalmente, na última etapa do processo de GC que é aplicação, o conhecimento produzido pela OP vai agregar valor aos serviços prestados por ela. (BATISTA, 2012). O pesquisador afirma que os resultados desse processo permitem uma maior aprendizagem e inovação dos serviços prestados pela organização, assim como também uma maior realização individual.

Diante do exposto, podemos perceber que um sistema de fluxo de informação bem organizado pode promover a interação entre os diversos setores da

organização pública assim como também entre os servidores que neles interagem. O que pode auxiliar na prática dos princípios constitucionais aumentando a qualidade, a efetividade, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados ao cidadão.

2.2 Metodologia

Quando alguém se dispõe a pesquisar sobre um tema ou um determinado problema tem como objetivo descobrir e, conseqüentemente, construir novos conhecimentos. Teixeira (2003) afirma que para que esse objetivo seja alcançado se faz necessário que o pesquisador trace um caminho a ser seguido. Esse trajeto irá auxiliar na investigação a ser realizada. Para isso o investigador precisa determinar o foco da sua pesquisa, ou seja, o problema e os objetivos que se quer alcançar. Em seguida, segundo a autora, faz-se necessária a escolha do arcabouço teórico para então proceder a escolha da metodologia a ser utilizada.

Para orientar nossa pesquisa, a abordagem metodológica selecionada para este trabalho foi o Estudo de Caso caracterizado pela pesquisa de campo exploratória, descritiva e de caráter qualitativo.

Günther (2006) acrescenta que a pesquisa qualitativa tem como princípio do conhecimento a compreensão e posterior construção da realidade, ou seja, a subjetividade do pesquisador é fator essencial nessa abordagem metodológica. Corroborando com essa ideia Alves e Silva (1992) afirmam que o pesquisador é “na realidade, o seu próprio instrumento de trabalho” (p. 62). Tal afirmação se deve ao fato de que o pesquisador que escolhe a abordagem qualitativa não é um ser isolado do seu objeto de estudo. Ele deve estar inserido na realidade pesquisada, mas sem perder o rigor do trabalho científico.

Teixeira (2003) afirma que a abordagem qualitativa é mais indicada para pesquisas de ordem interpretativa ou crítica e “ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (p. 186). Nesse sentido Günther (2006 p. 202) afirma que “o objeto de estudo qualitativo sempre é visto na sua historicidade, no que diz respeito ao processo desenvolvimental do indivíduo e no contexto dentro do qual o indivíduo se formou”.

O estudo de caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa frequentemente utilizado, segundo Teixeira (2003), em estudos organizacionais. A autora afirma que o estudo de caso

(...) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Esta metodologia se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo (p. 187).

Também segundo Csillag, Martins e Primo (2012) o estudo de caso é um dos métodos mais escolhido pelos pesquisadores de campo. Os autores também afirmam, citando Leonard-Barton (1990), que:

Um estudo de caso é uma história de um passado ou fenômeno corrente, desenhado a partir de múltiplas fontes de evidência. Pode incluir dados de observação direta e entrevista sistemática como também arquivos públicos e particulares. Em realidade, todo fato relevante a cadeia de eventos descrevendo o fenômeno é um dado potencial num estudo de caso, desde que o contexto seja importante. (BARTON apud CSILLAG, MARTINS E PRIMO, 2012, p.381)

Gatti (1999) afirma que em uma pesquisa de campo é preciso haver clareza de que nem perguntas e nem respostas são neutras, pois

O método nasce do embate de ideias, perspectivas, teorias, com a prática. Ele não é somente um conjunto de regras que ditam o caminho. É também um conjunto de crenças, valores e atitudes. (...) Ou seja, o método, para além da lógica, é vivência do próprio pesquisador com o pesquisado. (GATTI, 1999. p 11)

Uma pesquisa de caráter qualitativo visa explorar as evidências encontradas pela coleta de dados e, segundo Gunther (2006), a pesquisa qualitativa tem como forte característica o fato de ser adaptável e flexível, ou seja, ela utiliza instrumentos e procedimentos específicos para cada tipo de problema.

Diante dos conceitos expostos acima, justifica-se a escolha por esse método pelo fato de ele oferecer a possibilidade de um estudo mais aprofundado do objeto a ser observado e também devido ao nosso entendimento de que o conhecimento é algo que se constrói coletivamente. Nesse sentido, baseamo-nos na ideia de André que afirma:

As abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados. (ANDRÉ, 2013, p. 97)

Diante das inúmeras possibilidades de delimitação do problema a partir da rotina de trabalhos na gestão da Superintendência Regional de Ensino de São João Del Rei, optou-se por focar o estudo no setor de Gestão de Pessoas onde as evidências de um caso de gestão se mostraram mais claras. Em relação à delimitação, André ressalta que:

A importância de delimitar os focos da investigação decorre do fato de que não é possível explorar todos os ângulos do fenômeno num tempo razoavelmente limitado. A seleção de aspectos mais relevantes e a determinação do recorte são, pois, cruciais para atingir os propósitos do estudo e uma compreensão da situação investigada. (ANDRÉ, 2013, p. 99).

Após a identificação do problema é preciso definir a forma como serão coletados os dados. Segundo Teixeira (2003) “as técnicas de coleta de dados frequentemente utilizadas na pesquisa qualitativa (...) são: entrevistas, observação, uso de diários e análise documental” (p. 189). Portanto, a partir da delimitação do problema a ser pesquisado selecionamos as técnicas de coletas de dados a saber: i) entrevistas e ii) análise documental.

A grande maioria das pesquisas qualitativas utiliza como técnica de coleta de dados a análise documental. Segundo André

Quase todos os estudos incluem análise de documentos, sejam eles pessoais, legais, administrativos, formais ou informais. Como nas situações de entrevista e de observação, o pesquisador deve ter um plano para seleção e análise de documentos, mas ao mesmo tempo tem que estar atento a elementos importantes que emergem na coleta de dados. É possível, também, como afirma Stake (1995) que o documento possa substituir o registro de um evento que o pesquisador não pode observar diretamente. Documentos são muito úteis nos estudos de caso porque complementam informações obtidas por outras fontes e fornecem base para triangulação dos dados. (ANDRÉ, 2013)

Foram analisados, neste trabalho, dados provenientes dos serviços de Ouvidoria do Estado e do Fale Conosco. Esses dados serviram de evidências para

demonstrar as afirmações feitas no capítulo 1, no qual foi realizada a descrição do caso de gestão. Além disso, foram analisados documentos inerentes aos serviços de gestão de pessoas como leis, Decretos, Ofícios circulares, Notas Técnicas, Resoluções, Instruções Normativas, Pareceres e as Legislações em vigor que regem a rotina do referido setor.

A escolha por entrevistas semi-estruturadas se deve ao fato de ela facilitar a interação entre entrevistado e entrevistador e de possibilitar explorar uma gama maior de informações. Segundo Fraser a entrevista, enquanto técnica de pesquisa científica, possui várias vantagens, entre as quais podemos citar o fato de ela permitir uma melhor compreensão por parte do entrevistador dos valores e vivências dos atores envolvidos. Ela também, segundo a mesma autora, permite a “flexibilização na condução do processo de pesquisa e na avaliação de seus resultados” (FRASER, 2004, p. 140), pois legitima, através da fala do entrevistado, as conclusões encontradas pelo pesquisador.

Ainda de acordo com Fraser:

(...) O uso da entrevista qualitativa como técnica preliminar pode ter como objetivo explorar informações ou dados que permitam a construção de outros instrumentos de pesquisa. (...) o que se pretende, além de conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, é entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e as visões do mundo. Em outras palavras, é dar voz ao outro e compreender de que perspectiva ele fala. (FRASER, 2004, p. 145-146)

Foram entrevistados seis servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais: I) o Diretor de Pessoal, servidor efetivo, Técnico da Educação; II) a supervisora de Direitos e Vantagens, servidora efetiva, Técnica da Educação; III) Coordenadora de Quadro de Pessoal, também efetiva e Técnica da Educação; IV) Analista Educacional lotado no setor de Gestão de Pessoas, servidor efetivo; V) Técnica da Educação lotada na Diretoria Educacional como usuária dos serviços; e; VI) uma professora designada em exercício em uma das escolas da sede da regional também usuária do setor. Para preservar a identidade dos entrevistados iremos adotar notações para identificação ao longo da análise das entrevistas de acordo com o quadro 2:

Quadro 2 – Identificação dos entrevistados

ENTREVISTADOS	SIGLA
Diretor de Pessoal	DP
Supervisora de Direitos e Vantagens	SDV
Coordenadora de Quadro de Pessoal	CQP
Servidor Gestão de Pessoas	SGP
Usuários do Setor de Gestão de Pessoas	U1, U2

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas foram realizadas com base nos roteiros semiestruturados que estão nos apêndices (A, B, C e D). Elas ocorreram entre os dias 13 e 17 de novembro do ano de 2017, nas dependências da SRE São João del-Rei, com exceção da entrevista com a Professora, que foi realizada em sua residência, a pedido dela. Esse pedido foi feito em razão da disponibilidade de horários dessa participante em relação aos seus horários de trabalho. As datas foram agendadas presencialmente e todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E).

Os dados apresentados a seguir dizem respeito às entrevistas (Apêndice F) e àqueles levantados através do Fale Conosco e Ouvidoria. Em seguida, procederemos à análise dos dados e nos dedicaremos no capítulo 3 ao Plano de Ação Educacional – PAE, a fim de apontarmos propostas que visem minimizar os problemas decorrentes no fluxo de informação do Setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del-Rei, apresentados nesta dissertação.

2.3 Apresentação e análise de resultados

Após o estudo realizado baseado nos teóricos da Administração Pública e Fluxo de Informações, passamos então à realização das entrevistas semiestruturadas que nos serviram como instrumentos para a análise de dados. Como já mencionado, selecionamos seis servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, lotados na sede da regional e nas escolas sob sua jurisdição.

Para melhor visualização dos resultados das entrevistas e de suas respectivas análises, entendemos por bem subdividir esse trecho em dois subtópicos que interferem diretamente no desempenho do fluxo de informações do setor de Gestão de Pessoas. Num primeiro momento, pois, abordaremos a questão

da Gestão de Pessoas no setor e a falta de capacitação dos servidores. Tal escolha se justifica pelo fato de que foram apontados inúmeros problemas pelos entrevistados em relação ao tema. Segundo os servidores entrevistados esses problemas influenciam diretamente o fluxo de informação no setor.

Num segundo momento, abordaremos especificamente as dificuldades apresentadas pelos entrevistados em relação ao fluxo de informação e suas implicações no atendimento. Essa escolha se justifica pelo fato de que os entrevistados apontaram falhas estruturais na transmissão da informação, que se iniciam ainda na Secretaria de Estado de Educação e têm um efeito cascata que passa pelas SREs e Escolas da rede estadual.

2.3.1 Gestão de Pessoas: elemento essencial para o atendimento do setor público

Uma primeira constatação que podemos fazer é o fato de que no setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del-Rei apenas um servidor é Analista Educacional. Os demais, inclusive o Diretor e a Supervisora, são técnicos. Na Regional sanjoanense, assim como nas demais SREs, onde grande parte dos servidores é de carreira de nível médio e executam serviços de análise de processos referentes à carreira de nível superior. A única diferenciação entre os cargos da SRE são o nível escolar e a remuneração pois ambos, analistas e técnicos, exercem as mesmas funções.

Outro ponto que fica claro nas entrevistas é o acúmulo de funções que acaba sobrecarregando os servidores do setor. Contando apenas com quatro servidores, a Gestão de Pessoas da Regional tem uma demanda de atendimento considerável, o que acaba acarretando um acúmulo de funções. O entrevistado DP quando questionado sobre as suas atribuições afirma que “infelizmente enquanto diretor de pessoal a gente não fica somente naquela situação de estar só direcionando. A gente acaba tendo que pegar no trabalho para dar conta, porque a demanda é grande” Em relação à demanda de serviços ele ainda destaca que “a demanda no atendimento é grande, praticamente boa parte da minha rotina é estar atendendo pessoalmente, telefone e e-mail”.

Já a entrevistada SPD ressalta que a função dela é “supervisionar os serviços de direitos e vantagens e de gestão de pessoal também, uma vez que foi extinto o cargo de supervisor de gestão de pessoal. Eu fico supervisionando as duas áreas:

gestão de pessoas e direitos e vantagens”. Ainda lembra que “a gente trabalha não só supervisionando, mas a gente também ajuda o atendimento e trabalha no setor. Eu acho que isso é um ponto falho, a gente não só supervisiona o serviço do servidor, mas também executa os trabalhos”.

Corroborando a evidência acima que mostra não só o acúmulo de funções, mas também o desvio de função do diretor e da supervisora, temos a afirmação da servidora responsável pela Coordenação do Quadro de Pessoal de que “o Diretor de Pessoal é muito atribulado de serviço, muito ocupado e não tem tempo de repassar todas as informações que chegam”; afirma também que além dos serviços do setor de Gestão de Pessoal, “ele realiza trabalhos além da competência dele de gerir.(...) executa serviços de outros setores também como do Pagamento, faz função de taxador. Então ele fica bastante atribulado”.

Para confirmar ainda mais a questão do acúmulo de funções podemos perceber pela fala da entrevistada CQP, quando essa descreve suas funções, o excesso de atribuições pelas quais a mesma se responsabiliza:

As atribuições do meu cargo além da coordenação do quadro de pessoal, trabalho com a movimentação de pessoal, faço remoções, mudança de lotação, designação de local de exercício, nomeação do servidor, levantamentos diversos, respondo a procedimentos administrativos para diversos fins, realizo ampliação de carga horária do servidor, designação que é a contratação do servidor para a função pública na rede estadual, dou atendimentos sobre as diversas rotinas do setor de Gestão de Pessoas, orientação das escolas quanto a administração das rotinas de pessoal.

Como podemos constatar através da fala dos entrevistados há um acúmulo de funções no setor de Gestão de Pessoas. Além do desvio de função do Diretor e da Supervisora temos apenas dois servidores que são responsáveis por uma gama de serviços complexos que demandam tempo e, em alguns casos, até certa urgência.

Sobral e Peci (2011) afirmam que para que a gestão de pessoas seja eficiente deve incentivar a melhoria das competências e habilidades individuais. Nas instituições públicas, como na Regional de São João del-Rei, podemos perceber que não há esse incentivo, pelo contrário, os servidores têm um acúmulo de funções que parece ser incompatível com a jornada de trabalho a que são submetidos. Os

gestores assumem funções que deveriam ser delegadas aos servidores do setor de gestão de pessoas e não atuam exclusivamente nas funções de gestores.

Conforme Schikmann (2010), nas organizações públicas, o atendimento de gestão de pessoas costuma se restringir às questões burocráticas não permitindo que os gestores se dediquem ao planejamento de atividades estratégicas que levem a melhoria do atendimento. Na Regional em questão isso fica claro quando os entrevistados relatam suas atividades diárias com excesso de atendimentos não “sobrando tempo nem para repassar as informações”, conforme dito pela entrevistada SDV.

Percebe-se também que há certa confusão entre as atividades do setor de Gestão de Pessoas e as da Diretoria de Pessoal, uma vez que o Diretor e a Supervisora dividem o mesmo espaço e executam atividades inerentes aos dois setores concomitantemente. Conforme foi dito anteriormente em nosso referencial teórico, a função do gestor é coordenar o trabalho da sua equipe fazendo o planejamento das atividades, organizando-as, dirigindo e controlando. Ele também deve distribuir as tarefas delegando para cada membro as atividades que lhe serão pertinentes. Ou seja, ele deve liderar e coordenar a equipe além de controlar e monitorar as atividades de forma a identificar possíveis falhas que possam atrapalhar o desempenho da organização (SOBRAL E PECI, 2011).

Os dois gestores, a Supervisora de Direitos e Vantagens e o Diretor de Pessoal, exercem suas atividades no setor de Gestão de Pessoas e conforme foi dito pelos entrevistados eles acabam assumindo as atividades do setor. Isso implica necessariamente em que as atividades inerentes às suas funções de gestores fiquem em segundo plano ou até abandonadas. O correto seria que eles pudessem trabalhar em um ambiente separado do setor para que assim pudessem exercer a função específica que lhes foi atribuída. Isso poderia contribuir para a melhoria do atendimento e da comunicação com as escolas e com o público em geral.

A entrevistada CQP afirma que o “setor tem uma grande rotatividade de funcionários” e ela atribui esse fato a grande demanda de serviços e à falta de servidores. Se o número de servidores fosse superior seria possível uma melhor divisão das responsabilidades o que facilitaria a rotina administrativa assim como também melhoria da qualidade do atendimento prestado por eles.

Podemos perceber então, que o que foi levantado como uma das evidências no capítulo 01 acaba se confirmando na fala dos entrevistados. Há uma grande

demanda de serviços no setor de Gestão de Pessoas, pois ele é o responsável por dar atendimento a todas as escolas da Regional assim como também ao público que procura seus serviços, e ele conta com um número reduzido de servidores para efetuar os serviços. Além dessa questão do fluxo de atendimento e serviços, evidencia-se também o quanto a falta de capacitação inicial e continuada afeta o bom atendimento no setor.

Em relação à capacitação de novos servidores podemos constatar pela fala dos entrevistados que é uma prática comum no setor o “aprender fazendo”. Não há uma capacitação inicial para os recém-nomeados. O entrevistado SGP afirma em vários momentos que não recebeu nenhuma capacitação. Ele diz que “em termos de estrutura, certas coisas, eu tive que correr atrás. Nem tudo foi apresentado e encaminhado (...)”. Afirma ainda em relação ao conhecimento de suas atribuições que “a gente é que se propõe a estar se informando com o pessoal”.

A partir dessa fala do entrevistado, corrobora-se o que Schikmann (2010) afirma sobre a gestão de pessoas nas administrações públicas em relação ao foco nas questões emergenciais. Os servidores em questão não tiveram uma capacitação para em seguida assumirem suas atividades no setor. Eles “aprenderam fazendo”, resolvendo as questões emergenciais que se apresentavam, sanando as dúvidas na medida em que as dificuldades surgiam. Isso reforça o quanto a falta de capacitação dos servidores da regional sanjoanense, apontada no capítulo 1 desse trabalho, afeta o desempenho do setor.

Já a entrevistada CQP afirma que quando chegou a SRE

não nos foi dada a oportunidade de escolha, foi apresentado o serviço já predisposto para cada servidor (...) ninguém teve capacitação individual ou mesmo coletiva (...) a gente foi aprendendo no meio do serviço mesmo sem muito tempo para explicação. Foi um pouco confuso.

Ela atribui essa falta de capacitação inicial à grande demanda de serviços associada ao pequeno número de servidores do setor quando ressalta que

como o setor de gestão de pessoas tem um número reduzido de servidores, a demanda de serviço é muito grande. Então não dá tempo de ser feita a devida capacitação para os servidores novatos. Eles também vão aprendendo vendo os servidores mais antigos executarem as tarefas, os serviços.

Nesse sentido, trazemos para a nossa discussão parte dos resultados alcançados por Amorim (2010) que teve como foco de investigação o processo de comunicação interna da SEEMG e apresentou questões semelhantes aos aqui apresentados. A autora aponta a falta de capacitação inicial dos servidores recém nomeados como um dos problemas que dificultam as atividades da secretaria. Ela afirma que

não há uma sistematização para receber e orientar o novo funcionário quanto as atribuições inerentes ao novo cargo, (...) não há uma equipe preparada para receber, orientar, monitorar e avaliar as atividades do novo funcionário com vistas a garantir a qualidade dos serviços prestados pela organização. (AMORIN, 2010, p.77)

Quanto à rotatividade de servidores, Amorin (2010) alerta que esse não deve ser um empecilho para a capacitação continuada, pois a educação deve ser vista como processo baseado no recomeço. Segundo a pesquisadora se faz necessária a adoção de medidas padronizadas por parte da SEE e, conseqüentemente, das SREs para que os servidores novatos possam ser recebidos e capacitados para as atividades que irão desempenhar de forma a não gerar insatisfação e evitar-se a mudança constante de servidores entre os setores.

No que diz respeito às dificuldades encontradas pelos servidores do setor no dia a dia de suas atividades, o SGP afirma que a falta de capacitação e de informações sobre os assuntos pertinentes ao setor e a não adequação do perfil dos servidores aos serviços prestados são os maiores problemas encontrados. Ele afirma que

a questão de treinamento (...) acho que a SEE de forma geral poderia ter um processo melhor de treinamento dos funcionários. Pelo que eu observo aqui dentro, até quando alguém vai trocar de setor eles não observam se a pessoa tem o perfil determinado para aquele tipo de serviço. (...) Aqui tem a separação dos cargos, mas na verdade não existe separação, todo mundo faz a mesma coisa.

Sem uma capacitação, sem o devido treinamento fica complicado para os servidores exercerem suas atividades de forma eficaz. A não adequação do perfil do servidor aos serviços também é apontada como um problema, pois nem o edital do concurso delimita esse perfil necessário. O entrevistado acredita que o perfil deveria

“ser observado, não somente na questão da administração interna, mas até na origem do edital”.

Já a servidora SQP afirma que o ambiente físico é o maior problema:

A sala é muito pequena e tem um volume de atendimento muito grande. (...) além disso, pelo volume de atendimento, o número de servidores poderia ser maior, pelo menos mais um servidor para nos ajudar na execução das tarefas. E a questão do fluxo de informações que deveria ser melhorado para que a gente pudesse operacionalizar melhor o nosso trabalho.

Em relação à adequação do perfil do servidor às atividades exercidas levantada pelo entrevistado SGP, podemos perceber que como já foi explanado anteriormente, a gestão pública encontra como obstáculo a gestão estratégica de pessoas justamente pelo fato de os concursos públicos não levarem em conta as competências necessárias para determinadas atividades. Schikmann (2010) alerta que uma alternativa para o recrutamento de pessoal na AP é justamente a formação continuada, pois a partir dessa pode-se desenvolver as habilidades e competências necessárias para que o servidor exerça suas atividades com mais eficiência.

Para isso, a autora aponta como solução um mapeamento das competências necessárias para cada atividade presente na organização. Um mapeamento das competências pode também auxiliar no momento da avaliação de desempenho, pois ao ter como referência as competências inerentes a determinado cargo pode-se buscar as lacunas existentes na formação do servidor e buscar saná-las com a capacitação contínua.

A avaliação de desempenho é também apontada pela entrevistada U2 quando ela sugere que seja feita uma análise do perfil do servidor que vai exercer determinadas funções. Na AP muitas vezes a avaliação de desempenho é vista apenas como pró- forma, ou seja, um ritual a se seguir, um formulário a mais a se preencher. Se realmente a avaliação de desempenho fosse assumida como um momento de revisão e planejamento das ações, como propôs a política do Choque de Gestão em Minas Gerais, ela poderia contribuir para a inovação da cultura organizacional.

2.3.2 Problemas no Fluxo de Informação

Em relação à comunicação entre a SEE e a Gestão de Pessoas, o entrevistado DP afirma que “certas informações que chegam até nós as vezes já chegam com atraso” e dá o exemplo do período de inscrições para a designação no qual “foi enviado um ofício que depois precisou de mais três ofícios para estar regularizando situações que vinham acontecendo e não ficou claro na primeira orientação”. Segundo ele e também de acordo com a supervisora, a maioria das orientações “ficam apenas por e-mails e o que falta acho que são videoconferências, reuniões em Belo Horizonte”. Às vezes as dúvidas são resolvidas por telefone, mas “como a gente trabalha com duas secretarias, que é a SEE e a SEPLAG, é mais falho ainda por que a gente não tem contato nem por telefone, às vezes por e-mail. Mas geralmente é pelo RH Responde”. Rh Responde é um canal de atendimento da SEPLAG em que as dúvidas são respondidas por e-mail. Hoje em dia todas as solicitações, de servidores, das SREs e do público em geral, somente são atendidas via RH Responde. Isso tem dificultado muito o trabalho das regionais, pois as respostas tendem a demorar muito e nem sempre chegam em tempo hábil.

A entrevistada CQP afirma que o fluxo de informações do setor é confuso e que nem sempre eles têm acesso as informações que chegam da SEE. Já o entrevistado SGP afirma que “a questão do fluxo de informações (...) não há uma forma específica” e que “há uma certa confusão com essas informações em virtude de o órgão superior não encaminhar tão bem essas informações”.

Nas quatro entrevistas realizadas com os servidores do setor fica claro que há certa dificuldade de acesso às informações da SEE e que quando essas chegam não são necessariamente claras e precisas. O Entrevistado DP afirma que “o atendimento às vezes é um pouco prejudicado”, pois “as vezes a gente passa o e-mail e não chega o retorno, aí a gente tem que reenviar”. A entrevistada SDV ressalta ainda sobre as dificuldades de acesso às informações da SEE que “sabemos que a demanda é muito grande para eles também (...), mas os prazos eles não respeitam, se tem prazo para término deveria responder antes do prazo”. A entrevistada CQP também afirma que “na maioria das vezes as informações chegam em cima da hora”.

Pelas falas transcritas podemos perceber que o dificultador para o processo de fluxo de informações do setor de Gestão de Pessoas da SRE SJDRei inicia-se

ainda na Secretaria de Estado de Educação que não repassa as orientações em tempo hábil. Tal fato inicia um círculo vicioso no fluxo de informações que acaba prejudicando o alvo final dos serviços que são os servidores e conseqüentemente os alunos das escolas estaduais.

Os canais de comunicação com a Secretaria de Educação são os e-mails e telefone. Em alguns momentos são realizadas videoconferências e as reuniões presenciais se tornam cada vez mais escassas. Não há formação continuada dos servidores, sendo que entre os entrevistados somente o diretor e a supervisora já passaram por formação específica em Belo Horizonte.

A comunicação com as escolas segue o mesmo ritmo da comunicação acima descrita. Ao receberem as informações, os servidores de gestão de pessoas encaminham através de e-mail. Segundo o entrevistado DP os canais mais utilizados “para as escolas são os e-mails da diretoria de pessoal, do gabinete e também dos setores. (...) O público em geral é através do site da nossa regional. (...) Nós enviamos para as escolas e pedimos que sejam socializadas as informações”. É também realizada uma leitura prévia das orientações e sempre que surgem dúvidas, procura-se saná-las antes de repassar. Mas apesar dessa preocupação “as vezes acontece de a gente ter que retornar e retificar essas informações por que as vezes as informações da própria secretaria também distorcem um pouco do que a gente já tinha passado”, afirma DP. Ele destaca também as informações são repassadas “as vezes com um pouco de atraso”.

A servidora SDV lembra que foi criada uma página da SRE SJDRei no *Facebook* que também é atualizada sempre que chegam novas orientações. A Regional também tem um *site* em que são postadas as orientações. Podemos perceber que a informação é disponibilizada mesmo que com um pequeno atraso para as escolas e para o público em geral. Mas de acordo com os entrevistados, não há um entendimento satisfatório das informações disponibilizadas através desses suportes.

Apesar dessa disponibilidade de informações podemos perceber, pois, que a sua transmissão não é suficiente. Talvez o problema seja o contexto em que a informação é gerada. Rodrigues e Blattman (2014) dizem que é necessário que a informação disponibilizada esteja de acordo com o contexto em que ela será divulgada.

Gonzalez e Martins (2017) afirmam que o fluxo de informação deve abranger todo o conhecimento da organização, seja ele tácito ou explícito. Talvez aí esteja a questão primordial do fluxo de informações do setor de Gestão de Pessoas. Os dois gestores que atuam no setor apesar de terem funções diferentes dessas, são funcionários antigos da regional e possuem um conhecimento tácito enorme. Sua experiência nos assuntos de gestão de pessoas é considerável. E como pudemos observar pela fala dos entrevistados são os dois que monopolizam os meios de comunicação das informações referentes ao setor. Ao enviar uma mensagem por e-mail, ou disponibilizá-la no *site* ou redes sociais pode acontecer de o emissor da informação não levar em consideração o contexto em que esta será recebida. Afinal ler um texto com um conhecimento prévio do assunto é muito diferente de lê-lo sem esse conhecimento ou com total ignorância do assunto tratado.

Além da questão da divulgação da informação, temos também a questão do conhecimento tácito acumulado pelos gestores que pelo que pode ser percebido pela leitura das entrevistas não é disponibilizado à toda a organização. Seria necessário que se buscasse transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional. Conforme afirmam Bem, Prado e Delfino (2013) não basta apenas disponibilizar as informações na internet é preciso criar uma cultura organizacional do conhecimento. A criação dessa cultura organizacional pode ser dificultada pelas tradições burocráticas das organizações, o que parece ser o caso da regional sanjoanense.

Os entrevistados que trabalham no Setor de Gestão de Pessoas também confirmam que há certa dificuldade de entendimento das orientações fornecidas pelo setor por parte das escolas. O servidor DP justifica tal situação alegando “que a gente sabe que às vezes as pessoas não leem as informações repassadas” e que “ao invés de estar lendo e tentando entender, eles acabam ligando antes mesmo de fazer a leitura com mais cuidado”. Mas afirma também que o não entendimento pode ser proveniente da falta de clareza do que foi repassado. A entrevistada SDV afirma que além de não lerem os e-mails ou lerem de forma superficial as escolas também deixam passar o prazo. Segundo ela, a escola “não tem alguém responsável lá por ler os e-mails e se tiver dúvidas chegar até a diretoria”, pois é “mais fácil pegar o telefone e ligar”. A servidora CQP diz que além da falta de atenção na leitura, as escolas “não fazem arquivo dos documentos enviados e toda vez que eles precisam eles ligam para a SRE”.

Como podemos verificar, fica claro que existe um problema no fluxo de informação no Setor de Gestão de Pessoas. Primeiramente, as informações já chegam da SEE-MG sem muita clareza e objetividade, além de chegarem com atraso provocando certo atropelo nas atividades do setor. Conseqüentemente, o Setor repassa as informações para as escolas e público em geral, mas também não o faz com a clareza necessária para que haja o devido entendimento. Em relação às escolas, os servidores do Setor de Gestão de Pessoas afirmam que não há um compromisso com a leitura de e-mails o que pode dificultar ainda mais o bom funcionamento do fluxo de informações.

Os resultados apresentados até o presente momento corroboram com a pesquisa realizada por Amorin (2010) na qual os problemas levantados pelos participantes dos grupos focais foram semelhantes aos aqui citados. A falta de leitura atenta às orientações passadas, um fluxo de informações em níveis hierárquicos que não funciona adequadamente, canais de comunicação diversos, mas pouco eficientes, a falta de domínio por parte dos usuários das ferramentas ofertadas pelos canais de comunicação da SEE e SREs, a falta de formação continuada dos servidores das várias esferas aliado a um desconhecimento da realidade das regionais e escolas e da falta de planejamento da comunicação organizacional, fazem com que a comunicação da SEEMG seja truncada e não consiga atender às expectativas. Esse problema que se inicia no Órgão Central tem um efeito cascata até chegar aos usuários dos serviços provocando um grande descontentamento em relação ao atendimento prestado.

2.3.2.1 Implicações para o atendimento ao público

Ainda sobre o atendimento do setor foram entrevistados dois servidores usuários dos serviços de gestão de pessoas e ambos disseram que a experiência não foi satisfatória. A usuária U1 diz que teve “dificuldades devido à falta de esclarecimentos básicos” e que a “prestação de serviços (...) as vezes fica um pouco confusa, há uma falta de disponibilidade mesmo do funcionário. Às vezes parece até que sonexam informações”. Afirmar ainda “ficam enrolando” ou ainda “ficam protelando, jogando pra frente”. A U1 afirma que “já perdi contrato, devido a informação distorcida”. A U2 que é lotada na regional relatou que “se eles vão com a sua cara então você consegue todas as informações disponíveis, agora se existe

uma antipatia não tem aquela separação do profissional do pessoal. Sonega informação, passa informação errada”.

Por meio dessas falas, podemos perceber que há um traço do antigo personalismo nas práticas do setor, onde o modelo patrimonialista de gestão ainda prevalece. O atendimento é dado de acordo com o conhecimento existente entre as partes e não de forma neutra. A U2 afirma ainda que para o atendimento do setor seja mais eficiente é necessário que haja mais

profissionalismo, se você fez um concurso para um setor, lá no edital não falou que você tem que tratar bem quem você gosta e tratar mal quem você não gosta. A partir do momento que você é funcionário público o seu patrão é o público. Então você tem que desempenhar da melhor forma possível, não sonegar informações e tentar o possível para agilizar, que eu acho que falta muito aqui no setor.

Fica evidente na fala da entrevistada que não existe uma normatização no atendimento do setor. Seria necessário que se adotasse um protocolo padrão para o setor. Instituir uma rotina de prazos, procedimentos e atendimento faria com que o atendimento deixasse de lado o caráter personalista identificado na fala da entrevistada.

Conforme Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986, p. 20) o servidor público exerce “atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público”, então, como disse a servidora o objetivo do atendimento é o público que deve ser atendido com isonomia independentemente de conhecimentos e preferências pessoais. Schikmann (2010) também ressalta essa tendência a deixar de lado o cidadão como o destinatário do atendimento no serviço público, como sua razão de ser. Pelas falas apresentadas podemos perceber que o atendimento do setor de gestão de pessoas, ou de alguns servidores especificamente, não atende a esse preceito. Se o destinatário do serviço público é o cidadão, ele deve ser prioridade no atendimento e esse atendimento deve se pautar na impessoalidade, ou seja, não se deve fazer acepção de pessoas.

A U1 acredita que é preciso disponibilizar mais as informações e “direcionar mais algumas atividades para um atendimento mais claro e preciso”, pois, a espera pelo atendimento no setor é grande. “Isso demanda tempo e nós às vezes temos que cumprir prazos para entregar (...) os documentos, e a gente às vezes fica em uma situação embaraçosa”, diz a professora. A servidora SDV afirma que o prazo

para resposta de solicitações e/ou reclamações é de 10 dias úteis. Esse prazo pode ser, como verificamos pela fala da entrevistada U1, considerado longo em algumas situações específicas que exigem maior agilidade.

Essas falas das entrevistadas refletem a presença de traços da administração burocrática que devido a sua impessoalidade pode levar à indiferença nos processos, limitando-se na morosidade dos processos e no excesso de formalismo. (OLIVEIRA, 2013)

Em relação ao registro de reclamações e/ou sugestões no que diz respeito ao atendimento do setor, esses são repassados diretamente ao diretor de pessoal e os demais servidores não têm acesso. A entrevistada CQP afirma que não tem conhecimento desse registro e que “não sei se tem registro ou controle”. Já o servidor SGP afirma que “quando a pessoa vem reclamar alguma coisa a orientação é que faça isso por escrito e encaminhe ao protocolo. Aí de acordo com a legislação o setor vai definir o que fazer”. A entrevistada SDV afirma que “todo documento que chega aqui é protocolado e a gente respeita o prazo previsto na legislação que é de 10 dias úteis”.

Diante de tudo que foi analisado até o presente momento, podemos perceber que se faz necessário que o setor de Gestão de Pessoas da Regional sanjoanense passe por uma reestruturação física, organizacional e informacional. É preciso que, conforme disse Amorin (2010), busque-se adotar uma postura padronizada tanto dos atendimentos prestados quanto dos protocolos de prazos e procedimentos. Obviamente que o setor da Regional não tem como influenciar na organização e prazos da sede central, mas pode criar uma cultura organizacional local que facilite as atividades e melhore substancialmente o atendimento prestado.

No próximo capítulo, faremos a proposição de um Plano de Ação para o Setor de Gestão de Pessoas da SRE SJDREI, no qual apontaremos possíveis caminhos para uma melhor estruturação física do setor, bem como quanto a uma melhor definição de competências individuais e criação de uma rotina que priorize o fluxo de informação como fonte de um atendimento satisfatório para o cidadão.

3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ORGANIZAÇÃO E INFORMAÇÃO NECESSÁRIAS PARA UM MELHOR ATENDIMENTO AO USUÁRIO DO SERVIÇO

As últimas décadas têm colocado um desafio aos gestores públicos que é o de disponibilizar as informações pertinentes aos serviços prestados de forma ágil e transparente. As mudanças ocorridas na AP no decorrer dos anos alteraram o foco do atendimento para o cidadão. Hoje as organizações públicas visam cada vez mais o cidadão como usuário e consumidor de serviços.

Diante dessa realidade, a presente pesquisa tem por objetivo geral analisar os principais problemas relativos ao fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del Rei a fim de propor ações que possam melhorar o atendimento prestado ao público que o procura.

De posse das evidências levantadas ao longo do capítulo 1 passamos a análise do referencial teórico de vários pesquisadores da área da administração, da gestão pública e da gestão da informação. Esse estudo do referencial teórico teve por objetivo dar suporte à análise das entrevistas realizadas com servidores da Superintendência e de escolas sob a sua jurisdição.

Os resultados da pesquisa desenvolvida confirmaram a hipótese levantada de que os principais fatores que prejudicam o fluxo de informações no referido Setor são: a falta de formação e capacitação continuada de seus servidores, a ausência de informações precisas sobre os serviços prestados e a falta de transparência e agilidade desses serviços. Além disso, constatou-se também que existe a necessidade de uma melhor organização do setor de Gestão de Pessoas no que tange ao número de servidores e divisão de tarefas.

Diante disso, percebemos a necessidade de uma melhor organização do referido Setor, assim como também do estabelecimento de protocolos de atendimento ao usuário e de disseminação das informações inerentes a sua rotina. Além dessas três ações se faz necessário o estabelecimento de uma rotina de capacitação inicial e continuada dos servidores lotados no setor e nas escolas.

O presente capítulo tem, portanto, por objetivo a proposição de um Plano de Ação Educacional (PAE) que possa ser uma possibilidade de solução para os problemas encontrados. A seguir iremos propor algumas ações que compõem o

PAE e para isso utilizaremos como ferramenta o modelo 5W 2H que norteará nossa discussão a partir desse momento.

3.1 Setor de Gestão de Pessoas – Organizar para melhor atender

Diante das evidências apontadas percebemos que o espaço físico além de não ser o ideal para a demanda de atendimento do setor ainda é dividido com os gestores da DIPE. Faz-se necessário fazer uma separação das duas atividades. A Diretoria de Pessoal precisa se alocar em um espaço diferenciado onde o diretor e a supervisora possam dar os atendimentos específicos que lhes competem e os servidores do setor necessitam de um espaço maior para o atendimento presencial e para o exercício de suas atividades rotineiras.

O papel do gestor como já foi apontado anteriormente é o de planejar, coordenar, organizar, dirigir e controlar o trabalho da sua equipe de forma que alcance o melhor resultado possível. Quando o Diretor de Pessoal assume as atividades do setor de gestão de pessoas ele acaba deixando de lado aquilo que é inerente a sua função que é acompanhar toda a sua equipe. Além do setor em tela, a Diretoria de Pessoal conta com outros setores que também demandam a atenção do gestor. Além dessa questão funcional do gestor é preciso salientar que, por muitas vezes, o diretor precisa atender servidores que necessitam de um atendimento sigiloso devido ao caráter estritamente pessoal e particular do problema a ser tratado. Com uma sala exclusiva para o seu atendimento o Diretor poderia ter um maior tempo para as funções específicas de seu cargo, assim como também poderia dar um atendimento personalizado e sigiloso àqueles que necessitam.

Em relação à Supervisora de Direitos e Vantagens, acreditamos que devido ao acúmulo de funções que exerce em função da extinção do cargo de Supervisor de RH também deveria dividir o espaço com o Diretor, pois também presta atendimentos personalizados ao público. Além do atendimento sua principal função é atender à demanda do setor de Direitos e Vantagens que necessita de sua constante orientação. Por esses motivos, o fato de ela exercer as atividades do Setor de Gestão de Pessoas acaba prejudicando o atendimento ao público e ao setor pelo qual é responsável.

Outra ação que propomos para uma melhor organização do Setor de Gestão de Pessoas é o remanejamento de dois servidores do Setor de Direitos e Vantagens

que apresenta uma demanda menor de serviços. Esses dois servidores receberiam um treinamento inicial para que pudessem assumir as novas funções.

Paralelo a essas mudanças físicas no Setor propomos aqui também uma divisão das suas atividades, delegando ao Diretor e à Supervisora as funções que lhes competem e as demais seriam divididas entre os quatro servidores do setor.

A seguir, segue o planejamento dessa primeira ação sintetizada no quadro 5W2H.

Quadro 3 – Organizar para melhor atender

SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS – ORGANIZAR PARA MELHOR ATENDER	
O QUE?	Organização física e redefinição de funções do setor de gestão de pessoas e remanejamento de servidores da Diretoria de Pessoal.
POR QUE?	Melhorar o atendimento do setor e o fluxo de informações de forma que fique mais ágil e transparente.
ONDE?	Na Superintendência Regional de Ensino de São João del Rei
QUANDO?	No segundo semestre de 2018
QUEM?	O Diretor de Pessoal com o auxílio da Supervisora de Direitos e Vantagens e dos servidores do setor de Gestão de Pessoas
COMO?	Separar a Diretoria de Pessoal do setor de Gestão de Pessoas. Remanejar 2 servidores do setor de Direitos e Vantagens para a Gestão de Pessoas. Redefinir funções pertinentes ao diretor e à supervisora, assim como também as responsabilidades de cada servidor lotado no setor. Realizar a troca de salas de forma que o setor de Gestão de Pessoas possa utilizar uma sala maior devido ao grande atendimento prestado.
QUANTO?	Sem ônus.

Elaborado pela autora

Todas as ações descritas seriam realizadas em âmbito local, na SRE São João del- Rei. Os responsáveis pela nova organização seriam os dois gestores e os servidores do Setor de Gestão de Pessoas. Para efetivar as mudanças que ocorreriam em meio à rotina de atendimentos do setor sugerimos o prazo de um semestre para que houvesse tempo hábil para todas as providências cabíveis. Esse processo não geraria ônus visto que se trata apenas de uma organização física e administrativa dentro da própria regional e que ela dispõe de salas ociosas e/ou subaproveitadas.

3.2 Setor de Gestão de Pessoas – Estabelecer regras para melhor atender

Após a organização estrutural do Setor de Gestão de Pessoas se faz necessária uma reestruturação de suas regras e protocolos de atendimento. Tal

medida se justifica frente às várias evidências apresentadas e confirmadas pela análise de resultados realizada neste trabalho. O Setor não tem um planejamento de suas atividades e se restringe ao atendimento imediatista, ou seja, prestam o atendimento à medida que surge a demanda, sem uma rotina estabelecida. Além disso, o setor ainda apresenta traços de um personalismo no seu atendimento, o que seria evitado caso houvesse um protocolo de atendimento estabelecido.

Tais medidas se fazem necessárias para que o Setor possa prestar um atendimento impessoal e personalizado para as suas demandas, sem levar em consideração o conhecimento ou possíveis interesses particulares, sejam do público que o procura ou dos próprios servidores.

Como primeiro passo para essa reestruturação do atendimento, o Setor precisa estabelecer critérios para os vários canais de comunicação que disponibiliza. O atendimento é prestado via telefone, *Skype*, *e-mail* e presencialmente. Além desses meios de atendimentos direto ao servidor existe também a demanda do RH responde, da Ouvidoria e do Fale Conosco que são encaminhadas pela SEE.

Como são muitos os canais de atendimento e todos eles apresentam uma grande demanda, seria necessário que se estabelecessem regras para tais atendimentos. Aqueles atendimentos que necessitassem de comprovação por escrito devido a sua complexidade e que não fossem dotados de urgência poderiam ser realizados através de *e-mail* pelos servidores responsáveis pelo serviço solicitado.

Os atendimentos emergenciais que necessitassem de atendimento imediato poderiam ser realizados através do telefone e *Skype* que são meios mais eficazes para essa demanda. Para isso, todos os servidores deveriam ter instalado em seus computadores o referido programa e também acesso a linha telefônica.

Quanto ao atendimento presencial, esse deveria obedecer ao critério de ordem de chegada para cada serviço específico. Em uma sala maior e com mais funcionários dividindo o serviço, a espera seria menor e o atendimento mais satisfatório.

Em relação aos prazos para atendimento de solicitações como declarações, pareceres e respostas a requerimentos diversos propomos estabelecer o prazo que a lei determina que é de 10 dias úteis. Em casos específicos como servidores que moram em localidades longínquas como em outros estados ou em caso de doença sugerimos um atendimento personalizado devido à especificidade do caso. Existem

algumas declarações e solicitações que não necessitam de conferências minuciosas e que apenas uma breve consulta no sistema governamental fornece os dados necessários. Nesses casos seria possível uma exceção devido a especificidade da demanda. Sugerimos tal ação devido à queixa registrada nas entrevistas de que por falta de atendimento do setor, servidores chegaram a ser prejudicados em outras questões profissionais e até pessoais.

Em relação aos atendimentos presenciais que demandam mais tempo e maior complexidade de informações propomos criar uma agenda institucional onde se organizariam os horários mais adequados, com prévia informação do assunto a ser tratado. Tal ação evitaria que servidores deixassem de ser atendidos por falta de disponibilidade de servidores e de informações pertinentes a sua demanda. Também evitaria longas filas de espera no setor como são registradas atualmente.

Cada servidor do Setor de Gestão de Pessoas tem sob sua responsabilidade determinadas atividades pelas quais deve responder quando solicitado através dos meios de comunicação disponíveis. Ressaltamos que em caso de ausência de um servidor os demais devem ter conhecimento das informações pertinentes para sanar as dúvidas dos usuários.

Outra ação necessária seria o registro via SIGED das demandas mais complexas para que assim, portando o número do protocolo, o usuário dos serviços pudesse acompanhar o andamento de suas demandas.

Quadro 4 – Estabelecer Regras para melhor atender

SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS – ESTABELECEER REGRAS PARA MELHOR ATENDER	
O QUE?	Estabelecer regras para o atendimento presencial e online
POR QUE?	Melhorar o atendimento do setor e o fluxo de informações de forma que fique mais ágil, transparente, impessoal e individualizado.
ONDE?	Na Superintendência Regional de Ensino de São João del Rei
QUANDO?	No segundo semestre de 2018
QUEM?	O Diretor de Pessoal com o auxílio da Supervisora de Direitos e Vantagens e dos servidores do setor de Gestão de Pessoas
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer critérios para o atendimento via Skype, e-mail e telefone. • Estabelecer critérios para o atendimento presencial. • Estabelecer prazos diferenciados para o atendimento das demandas via protocolo. • Institucionalizar uma agenda de atendimento presencial para casos que demandem mais tempo ou que sejam mais complexos • Protocolar e disponibilizar o número do SIGED para que o usuário possa acompanhar sua solicitação via internet.
QUANTO?	Sem ônus.

Fonte: elaborado pela autora

Essa reestruturação das rotinas e regras do Setor de Gestão de Pessoas contribuiria para o melhor atendimento ao cidadão assim como também traria maior tranquilidade para o dia a dia das suas atividades. Ela se justifica no sentido de trazer maior transparência e agilidade para os serviços prestados. Ela seria executada em nível local, na regional pelos gestores e servidores do setor. Não geraria ônus visto que envolve apenas questões burocráticas do setor. O prazo também seria de um semestre a contar de agosto de 2018.

Após a construção das novas regras referentes ao atendimento presencial e *online* do Setor de Gestão de Pessoas, assim como dos novos prazos para atendimento das demandas protocoladas pelos usuários, elaborar-se-ia uma cartilha contendo todas as informações necessárias. A partir de então, ampla divulgação seria realizada junto às, no *site* da Regional, nas redes sociais e também na sede da Regional. Através dessa divulgação massiva das novas regras do setor, espera-se que o atendimento do Setor de Gestão de Pessoas possa fluir de forma mais satisfatório para todos os que o procuram.

3.3 Setor de Gestão de Pessoas – Informar com transparência

O principal objetivo deste trabalho é propor possíveis soluções para os problemas encontrados no fluxo de informação do setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del Rei. Pretende-se com essa proposição elaborar um programa que vise a transparência e a agilidade das informações fornecidas pelo setor.

Nessa ação, propomos o planejamento e implementação de um programa de Fluxo de Informação para o setor onde todas as informações possam ser repassadas aos usuários de forma clara e precisa, sem que gerem dúvidas ou duplas interpretações. Para isso acreditamos que primeiramente todos devem ter acesso ao *e-mail* do setor possibilitando assim uma maior agilidade na disseminação das informações que chegam por esse canal. Seria indicado entre os servidores um responsável pela leitura diária do e-mail e este se incumbiria de avisar aos demais sobre as demandas apresentadas por esse canal. Esse serviço poderia ser rotativo, como por exemplo, cada dia da semana um servidor assumiria essa função.

Em seguida, faz-se necessário que se estabeleça um critério de responsabilização pela transmissão das novas informações para as escolas, regional e aos usuários em geral. Cada servidor, por exemplo, poderia ficar

responsável pela divulgação das orientações referentes aos serviços sob sua responsabilidade. Caso as novas orientações sejam de maior complexidade ou modifiquem substancialmente a rotina de trabalhos do setor deve-se buscar realizar um estudo em conjunto com o Diretor DIPE e a Supervisora, assim como também com o setor de Inspeção Escolar (cujas funções estão intrinsecamente ligadas à Gestão de Pessoas).

Após o estudo das novas orientações, propomos a elaboração de um texto claro e objetivo sobre estas para que seja divulgado nas redes sociais, no site da regional e no mural interno. Deve-se buscar uma leitura atenta do texto a fim de se evitar duplas interpretações e equívocos. Após a elaboração propõe-se que seja feita a leitura do mesmo por pessoas alheias ao serviço para que seja certificada a clareza e objetividade das informações prestadas por ele.

Acreditamos que os procedimentos descritos possam diminuir as inconsistências das informações prestadas pelo setor e que geram insatisfação e dúvidas nos servidores das escolas e usuários em geral. Outro objetivo do caminho sugerido acima seria o de se levar em consideração o contexto onde a informação seria recebida permitindo que qualquer pessoa entenda o que se quer informar.

Outra sugestão de ação é a alimentação do *site* da Regional com todas as orientações de serviços e legislações vigentes. Juntamente às orientações se poderia elaborar um link de Perguntas e Respostas que abrangessem as principais dúvidas apresentadas em relação aos vários assuntos ali presentes. Juntamente as orientações deveriam estar também disponíveis os vários requerimentos e documentações necessárias para que se requisitem os vários serviços prestados pela Gestão de Pessoas.

Finalmente, para que o projeto de fluxo de informação do Setor possa estar completo propomos a elaboração de um registro dos conhecimentos tácitos dos servidores do setor de forma a transformá-los em conhecimento organizacional. Dessa forma, o Setor teria à disposição todo o conhecimento referente às suas atividades e não ficaria na dependência de outro servidor que detivesse todo o conhecimento.

Para que esse conhecimento seja disponibilizado, sugerimos a utilização do modelo de GC proposto por Batista (2012) já explicitado anteriormente no segundo capítulo deste trabalho. Primeiramente seria feita a identificação das competências essenciais do Setor assim como das lacunas dos conhecimentos, ou seja, quais os

conhecimentos referentes à gestão de pessoas que não estão disponibilizados de forma sistemática para todos os servidores. Em seguida, buscar-se-ia a criação do conhecimento explícito organizacional através do registro dos conhecimentos individuais, para que assim se pudesse armazená-lo em um Manual de Serviços. Após esse processo, o conhecimento organizacional estaria disponível para ser compartilhado e aplicado no dia a dia do setor e das escolas.

Esse processo permitiria que todo o conhecimento pudesse ser socializado e que assim se garantisse o princípio da publicidade tão caro para a administração pública.

Quadro 5 – Informar com transparência

SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS – INFORMAR COM TRANSPARENCIA	
O QUE?	Planejar e implementar um Programa de Fluxo de Informação para o setor de gestão de pessoas.
POR QUE?	Dinamizar o recebimento de informações providas da SEE e disseminá-las com agilidade para a regional, as escolas e os usuários em geral.
ONDE?	Na Superintendência Regional de Ensino de São João del Rei
QUANDO?	No segundo semestre de 2018
QUEM?	O Diretor de Pessoal com o auxílio da Supervisora de Direitos e Vantagens e dos servidores do setor de Gestão de Pessoas. Servidores lotados no Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE)
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> • Dar acesso irrestrito ao e-mail da Gestão de Pessoas aos servidores lotados no setor para que todos possam ter acesso às mensagens. • Estabelecer um critério para que haja um servidor responsável pela divulgação das novas mensagens. • Sempre que houver novas orientações referentes ao setor organizar um momento de estudo juntamente à inspeção escolar e às escolas para que a informação seja repassada de forma clara e unificada, evitando assim duplas interpretações. • Elaborar conjuntamente à Diretoria de Pessoal um texto sobre as novas orientações que será postado no site da regional, na página do Facebook e no mural interno do órgão. Após a elaboração buscar que a leitura seja feita por outras pessoas para que se possa identificar possíveis dificuldades de interpretação. • Alimentar o site da regional com todas as orientações pertinentes ao setor de forma atualizada. • Disponibilizar no site da regional todos os requerimentos e documentos necessários para os vários serviços prestados pelo setor de Gestão de Pessoas, assim como também orientações claras e objetivas dos procedimentos necessários para cada um. • Providenciar o registro do conhecimento tácito dos membros do setor para que estejam disponíveis para todos os atuais e futuros servidores que ali trabalharem.
QUANTO?	Sem ônus.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como as demais ações propostas neste capítulo, esse processo de elaboração e implementação de um Fluxo de Informação para o setor de Gestão de Pessoas da Regional sanjoanense também seria realizado pelo diretor e seus servidores e não geraria ônus. No que tange ao *site* da regional e a inclusão de novos *links* seria solicitado ao NTE para que auxiliasse na parte técnica do procedimento.

3.4 Setor de Gestão de Pessoas – Capacitar para profissionalizar

Como foi discutida anteriormente no capítulo 2 desta dissertação, a falta de capacitação inicial e continuada dos servidores públicos é um dos grandes empecilhos para a qualidade do atendimento ao usuário. Acreditamos que não adianta apenas desenvolver um bom fluxo de informações para o setor de gestão de pessoas. É preciso também criar uma rotina de capacitação para novos servidores assim como também investir na capacitação dos servidores lotados no setor e nas escolas da regional. Dessa forma, com um fluxo de informações eficiente e uma constante capacitação dos servidores, conseguiremos alcançar a melhora do atendimento do setor de Gestão de Pessoal da SRE SJDREI.

Inicialmente seria necessário estabelecer os critérios e as competências necessárias para que o servidor lotado no referido setor desempenhe suas atividades da melhor forma possível. Essas competências serviriam como base para a seleção dos recém nomeados que exercerão suas atividades nessa área. Além disso, essas competências seriam a base para que os gestores responsáveis pelo setor elaborassem um Curso Introdutório a ser ministrado a cada nova nomeação. Esse curso abrangeria todas as atividades referentes ao setor, as legislações, os procedimentos, rotinas e protocolos já estabelecidos. Esse momento seria tratado como uma acolhida aos novos servidores e seria também uma oportunidade de esclarecimentos sobre a função, direitos e deveres e vida funcional.

A partir dessa capacitação introdutória seria elaborado um roteiro de capacitação para os servidores lotados nas escolas da regional. Devido a grande rotatividade de servidores nas escolas em razão dos contratos temporários, as designações, essa capacitação deveria ser anual. A cada início de ano seria revisto o roteiro de orientações e atualizado se necessário. Desse curso de capacitação

seria elaborado um “Manual de Gestão de Pessoas” a ser então encaminhado para as escolas como referência.

Na Regional de São João del-Rei às segundas-feiras não há expediente externo, pois, o objetivo é que haja um momento de dedicação ao estudo das legislações. Mas esse momento geralmente é usado para colocar as pendências em dia, ao invés de estudo. Nossa sugestão é que fique estabelecido que esse momento seja realmente utilizado para estudo das orientações e legislações pertinentes ao setor. Um momento em que os servidores teriam para discutir as dúvidas e dificuldades referentes à rotina de serviços.

Para orientar todo esse processo sugerimos uma revisão e conseqüente mudança na forma em que a Avaliação de Desempenho é realizada na Regional. Como já dissemos anteriormente no capítulo 1 deste trabalho, a Avaliação de Desempenho tem sido realizada como pro forma, ou seja, sem um real envolvimento das partes. A sugestão é que esse momento seja revisto e se possa realizá-lo de forma a identificar as competências já apresentadas e as que ainda não foram bem desenvolvidas por cada servidor e, a partir daí se planejar futuras capacitações para o setor. O momento de avaliação de desempenho deve ser encarado como uma oportunidade de crescimento individual e organizacional.

Quadro 6 – Capacitar para profissionalizar

SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS – CAPACITAR PARA PROFISSIONALIZAR	
O QUE?	Promover a capacitação inicial e continuada dos servidores lotados no setor e nas escolas da regional, assim como também promover uma gestão baseada em competências a partir da Avaliação de Desempenho.
POR QUE?	Criar um ambiente de informações mais seguro com a capacitação dos servidores e permitir que as lacunas da formação possam ser identificadas nos momentos de acompanhamento do PGDI. A capacitação anual é necessário devido a grande rotatividade de ATBs nas escolas.
ONDE?	Na Superintendência Regional de Ensino de São João del Rei
QUANDO?	Iniciar no segundo semestre de 2018 adotando uma rotina anual de capacitação
QUEM?	O Diretor de Pessoal com o auxílio da Supervisora de Direitos e Vantagens e dos servidores do setor de Gestão de Pessoas
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as competências necessárias ao servidor para exercer as atividades pertinentes ao setor • Criar uma rotina de acolhimento dos novos servidores do setor de forma a apresentar os trabalhos pertinentes em um momento de capacitação em separado das atividades diárias. • Elaborar uma capacitação anual para os servidores lotados nas escolas que trabalham diretamente com os serviços de gestão de pessoas a ser oferecida no início do ano letivo. • Elaboração de um manual de serviços de Gestão de Pessoas a ser

	disponibilizado para as escolas. <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer um momento de estudo semanal para os servidores do setor onde eles possam sanar suas dúvidas e dificuldades. • Fazer o acompanhamento individual do servidor a cada PGDI de forma a identificar as competências necessárias para o servidor lotado no setor e planejar futuras capacitações para o mesmo.
QUANTO?	Diárias individuais para servidores lotados e escolas fora da sede da regional a serem disponibilizadas pela SEE.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa ação necessitaria de um maior envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas assim como também dos servidores lotados nas escolas. Seria necessário elaborar um calendário de capacitação para as escolas e a disponibilidade de diárias para os servidores que precisassem se locomover para a sede da Regional. Essas diárias seriam disponibilizadas pela SEEMG e entrariam no orçamento anual da Regional.

3.5 Gestão de Pessoas – Monitoramento e avaliação

Todo processo de implementação de um projeto deve ser acompanhado de perto, através de um monitoramento constante e de uma avaliação periódica, para que assim se tenha ciência do andamento das ações e de seus resultados e também para que se possa corrigir a trajetória do processo.

Nossa proposta para este PAE é que seja incorporada ao dia a dia do setor uma rotina de avaliação do atendimento prestado através de um pequeno formulário de consulta onde o usuário pudesse avaliar o serviço. Esse formulário será entregue ao usuário no momento final do atendimento e deverá ser colocado em uma urna na saída da regional. Como sugestão, apresentamos o seguinte modelo:

Figura 5 – Modelo de Avaliação do Atendimento

**SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SÃO JOÃO DEL REI
SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS - AVALIE NOSSO ATENDIMENTO!**

			
ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM

COMO PODEMOS MELHORAR?

Fonte: elaborado pela autora

Os atendimentos *online* também poderiam ter o mesmo sistema de avaliação fornecido automaticamente através de um *e-mail* resposta ou link no *Skype*. Esse sistema poderia ser desenvolvido pelo Núcleo de Tecnologias Educacionais da SRE.

Na última segunda-feira de cada mês o setor se reuniria juntamente aos gestores para socializarem as avaliações recebidas e planejarem ações que visassem à melhoria do atendimento prestado. Esse momento poderia também ser utilizado como espaço para planejamento das atividades mensais do setor.

Acreditamos que após a implementação dessa proposta do PAE, o setor de Gestão de Pessoas da SRE SJDREI estará no caminho de transformar a sua rotina e fará com que o seu fluxo de informações alcance a transparência e a agilidade necessárias para prestar um atendimento de qualidade para todos aqueles que necessitem de seus serviços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os tempos modernos e sua intensa inovação tecnológica têm desafiado as organizações públicas em relação à transparência e à agilidade das informações disponibilizadas. Prestar um atendimento de qualidade ao cidadão disponibilizando as informações de forma clara, precisa e em tempo hábil deve ser o principal objetivo dos órgãos públicos.

A SEEMG visando essa melhoria no atendimento às escolas e aos cidadãos dividiu o estado em 47 Superintendências Regionais de Ensino que são coordenadas através do Órgão Central que funciona na sede da Secretaria de Educação. As SREs se dividem em três Diretorias: DIPE, DAFI E DIRE. Essas Regionais funcionam como elo da SEEMG com as escolas e com os Servidores e usuários dos serviços.

O objetivo deste trabalho foi analisar os principais problemas relativos ao fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas na SRESJDRei a fim de propor ações que possam melhorar o atendimento prestado ao público que o procura. Diante das hipóteses levantadas de que haveria falta de capacitação inicial e continuada dos servidores, falta de transparência e agilidade nos serviços e ausência de informações claras e precisas buscou-se então coletar evidências que corroborassem essas questões.

De posse de amplo referencial teórico sobre a gestão pública e a gestão do conhecimento foi possível analisar os resultados obtidos nas entrevistas realizadas que corroboraram as evidências levantadas anteriormente. Ficou claro que o setor de Gestão de Pessoas da Regional sanjoanense necessitava de uma reestruturação física e de força de trabalho que possibilitasse uma melhoria no desenvolvimento das rotinas do setor. Para isso, sugeriu-se no PAE a separação das funções da Diretoria de Pessoal e o remanejamento de servidores ociosos em outros setores da DIPE para o setor em questão.

Buscou-se também elaborar como sugestão de ação um novo conjunto de regras e protocolos para o setor de forma que o atendimento pudesse ser realizado de forma personalizada, mas também mantendo a impessoalidade como princípio.

Propusemos o planejamento e implementação de um programa de Fluxo de Informação para o setor que focasse no repasse das informações de forma clara e precisa, sem que gerem dúvidas ou duplas interpretações aos usuários.

Para dar suporte técnico ao setor foi proposta uma rotina de capacitação inicial e continuada para os servidores lotados na Gestão de Pessoas e nas escolas da Regional. Essa capacitação terá como ponto de partida as competências necessárias para as atividades rotineiras assim como também as legislações e orientações repassadas pela SEEMG.

Para que haja o monitoramento e avaliação do processo foi sugerida também uma rotina de avaliação por parte dos usuários do setor que mensalmente seria avaliada pelos servidores e pela Diretoria de Pessoal visando à melhoria dos serviços prestados.

Sabemos que não há como controlar o fluxo de informações em nível estadual, ou seja, não temos como propor ações aqui para que as informações providas da SEEMG sejam repassadas com maior antecedência ou clareza. Mas sabemos que se conseguirmos organizar esse fluxo de informações e melhorar a formação técnica dos servidores envolvidos nas rotinas de Gestão de Pessoas estamos no caminho para um atendimento de qualidade ao usuário.

Este trabalho não tem a pretensão de encerrar as pesquisas sobre o assunto, pelo contrário, coloca-se como fagulha a incentivar outras linhas de pesquisa, sejam na regional sanjoanense ou em outras regionais, quiçá na SEEMG.

A Regional de São João del-Rei possui todos os requisitos para implementar um fluxo de informações que vise a um atendimento de qualidade. A sede possui prédio próprio, bem localizado, com salas disponíveis. Tem um quadro de profissionais competente e capacitado para suas funções. Portanto, se precisa efetivar é um planejamento que leve em consideração as novas exigências para a gestão pública e a implementação de um fluxo de informações ágil e transparente.

A partir desse estudo, é possível que surjam novas propostas de ações que se façam necessárias no decorrer da implementação do PAE. Ações estas que podem ser propostas pelos atores envolvidos a partir das dificuldades do dia a dia e avaliações apresentadas pelos usuários. Portanto, este trabalho não pretende encerrar as possibilidades de ação diante de um tema tão vasto e recente como a gestão da informação. Acreditamos, sim, que esse seja um ponto de partida para que o Setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del Rei possa contribuir para uma gestão participativa e democrática da educação mineira.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Zélia Maria Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. **Análise Qualitativa de Dados de Entrevista**: uma proposta. Ribeirão Preto: Paidéia, 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1992000200007>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- AMORIN, Ailza Gabriela Almeida. **Comunica(R)ção com Compreensão**: mola propulsora da gestão na educação. Juiz de Fora: UFJF, 2012. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-ailza-gabriela-almeida-amorim.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.
- ANASTASIA, Antonio Augusto. A origem do choque de gestão. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.
- ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.
- ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Ano 48, n. 3, Set-Dez 1997. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1334>>. Acesso em: 13 fev. 2018.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A condição da informação**. São Paulo: São Paulo em Perspectiva, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392002000300010>. Acesso em: 04 maio 2018.
- _____. Mudança Estrutural no Fluxo do Conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2017.
- 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.
- BEHR, Ricardo Roberto; NASCIMENTO, Schleiden Pinheiro. **A Gestão do Conhecimento como Técnica de Controle**: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. Rio de Janeiro: FGV Ebape. 2008. v. 06. n. 5. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6n1/v6n1a03.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2018.
- BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourdes; DELFINO, Nelson. **Desafios a Implantação da Gestão do Conhecimento**: A questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. São Paulo: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1641/pdf>>. Acesso em: 16 out. 2017.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília: UNB, 1986. 1.328 p.20

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CARVALHO, Alexandre Brondani; LOPES, Luiz Felipe Dias. **Fluxo de Informações e o Benefício para os setores públicos**. Rio Grande do Sul: UFSM, 2011.

Disponível em:

<http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1446/Carvalho_Alexandre_Brondani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 out. 2017.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. Salvador: ANPAD. 2006. Disponível em

<<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

CSILLAG, João Mário; MARTINS, Ricardo; PRIMO, Marcos André Mendes. Estudos de caso como opção de pesquisa empírica m operações. **Revista de**

Administração de Empresas, São Paulo, v. 2, n. 04, 2012. Disponível em:

<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_0034-75902012000400002_0.pdf>. Acesso em: 01dez. 2017.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sonia Maria Guedes. **Da Fala do Outro ao Texto Negociado**: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa.

Bahia: Paidéia, 2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2004000200004>. Acesso em: 15 fev. 2018

GATTI, Bernadete. Algumas considerações sobre procedimentos metodológicos nas Pesquisas Educacionais. **ECCOS - Revista Científica**, São Paulo, v. 1, n. 1, dez.

1999. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/715/71511277007.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

GONZALES, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. **O Processo de Gestão do Conhecimento**: uma pesquisa teórico-conceitual. São Carlos:

Revista Gestão & Produção, 2017. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n2/0104-530X-gp-0104-530X0893-15.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo de. O duplo planejamento. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento.

Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: Teoria e pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, mai-ago 2006.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: UFSC, 2010.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai.2007. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/EAC_Gestao_por_Competencias_Impactos_na_GP_Texto_2_18_p.1.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

LEOCÁDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lúcia. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas**: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação. Santa Catarina: UFSC, 2008. Disponível em: <http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_KM_TIC_KM-Brasil.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 45.849**, de 27 de dezembro de 2011. Disponível em: <<http://magistra.educacao.mg.gov.br/images/stories/editais/decreto-no-45849-de-27-de-dezembro-de-2011.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2017.

_____. Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania. Belo Horizonte: Gráfica Ipiranga. 2013.

_____. **Secretaria de Estado de Educação**. 2017. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/organograma#>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

_____. **Secretaria de Estado de Educação**. 2017. Disponível em <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/midia/Mapa%20Estratgico%20SEE%20%2027-03-12.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

_____. **SIAUT - Sistema de Autorizações**. 2017. Disponível em: <http://10.23.185.115/SIAU/Asp/rel_Estatistica.asp>. Acesso em: 19 abril 2017.

_____. **SISAP – Sistema Integrado de Administração de Pessoal**. 2017. Disponível em: <<http://www.sisap.mg.gov.br/beneficiosescola/telaAcesso2.htm>>. Acesso em: 19 abr. 2017

_____. **SYSADP - Sistema de Designação de Pessoal**. 2017. Disponível em: <<http://controlequadropessoal.educacao.mg.gov.br/>>. Acesso em: 19 abr. 2017

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Modelos de Administração Pública. In SANÁBIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração Pública Contemporânea**: Política, Democracia e Gestão. Juiz de Fora: UFJF, 2013. Disponível em: <http://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/Texto-s%C3%ADntese-Oliveira-2013.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, Janeiro-Março, 2005, p. 36-49. Disponível em:

<<https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Brasília: Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>> Acesso em: 16 out. 2017.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma e Administração Pública Gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 316 p.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da Informação e a importância do uso de fontes de informação para a geração do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 4-29, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v19n3/a02v19n3.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de S.; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, Cecília Pinto da; FIGUEIREDO, Vítor Fonseca, BOCCHETTI, André. **A inspeção escolar no estado do Rio de Janeiro e o fluxo de informações: transparência e responsabilização**. Juiz de Fora: UFJF, 2016.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>>. Acesso em: 04 maio 2018.

SOBRAL, Filipe. PECl, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2008.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2003. Ano 1. n. 2. Jul./dez. Disponível: <<http://www.redalyc.org/html/752/75210209/>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

Diretor DIPE

1. Qual sua função nesse órgão e há quanto tempo a exerce?
2. Quais as atribuições do seu cargo?
3. Descreva, por favor, sua rotina de trabalho.
4. Como é a comunicação da SEE com o setor de Gestão de Pessoas, na sua avaliação?
5. E entre esse setor e as escolas?
6. Quais são os canais de comunicação utilizados pela DIPE?
7. Quais são os canais de comunicação utilizados especificamente pelo setor de gestão de pessoas?
8. Qual o procedimento padrão para transmissão das orientações da SEE para as escolas e o público em geral?
9. Como se organiza o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?
10. Como você avalia a recepção dessas informações? Você considera que os setores entendem com clareza essas informações? Se não, qual o motivo de isso acontecer?
11. Quais os fatores que dificultam o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?
12. Como é realizado o acesso às legislações por parte das escolas e servidores? Você diria que há mais facilidade ou dificuldades de apreensão das mesmas? A que você atribui a dificuldade de compreensão e acesso as legislações por parte das escolas e servidores?
13. Como funciona o atendimento ao público no setor de Gestão de Pessoas?
14. Há um canal oficial para recebimento de sugestões e/ou reclamações?
15. Existe um registro das reclamações ou sugestões? Qual o volume das reclamações? Qual o teor delas, que aspectos são apontados como de maior dificuldade no fluxo e circulação das informações? Há um controle para a busca de soluções?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

Supervisora de Direitos e Vantagens

1. Qual sua função nesse órgão e há quanto tempo a exerce?
2. Quais as atribuições do seu cargo?
3. Descreva, por favor, sua rotina de trabalho.
4. Como é a comunicação da SEE com o setor de Gestão de Pessoas, na sua avaliação?
5. E entre esse setor e as escolas?
6. Quais são os canais de comunicação utilizados pela DIPE?
7. Quais são os canais de comunicação utilizados especificamente pelo setor de gestão de pessoas?
8. Qual o procedimento padrão para transmissão das orientações da SEE para as escolas e o público em geral?
9. Como se organiza o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?
10. Como você avalia a recepção dessas informações? Você considera que os setores entendem com clareza essas informações? Se não, qual o motivo de isso acontecer?
11. Quais os fatores que dificultam o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?
12. Como é realizado o acesso às legislações por parte das escolas e servidores? Você diria que há mais facilidade ou dificuldades de apreensão das mesmas? A que você atribui a dificuldade de compreensão e acesso as legislações por parte das escolas e servidores?
13. Como funciona o atendimento ao público no setor de Gestão de Pessoas?
14. Há um canal oficial para recebimento de sugestões e/ou reclamações?
15. Existe um registro das reclamações ou sugestões? Qual o volume das reclamações? Qual o teor delas, que aspectos são apontados como de maior dificuldade no fluxo e circulação das informações? Há um controle para a busca de soluções?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

Servidores do Setor Gestão de Pessoas

1. Qual sua função nesse órgão e há quanto tempo a exerce?
2. Quais as atribuições do seu cargo?
3. Como você foi recebido no seu trabalho e como lhe foi apresentada a estrutura organizacional da SEE/SRE?
4. Qual o processo utilizado para que os novos funcionários tomem conhecimento as suas atribuições no setor de Gestão de Pessoas?
5. Como se organiza o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?
6. Como você avalia a recepção dessas informações? Você considera que os setores entendem com clareza essas informações? Se não, qual o motivo de isso acontecer?
7. Como é realizado o acesso às legislações por parte das escolas e servidores? Você diria que há mais facilidade ou dificuldades de apreensão das mesmas? A que você atribui a dificuldade de compreensão e acesso as legislações por parte das escolas e servidores?
8. Há um canal oficial para recebimento de sugestões e/ou reclamações?
9. Existe um registro das reclamações ou sugestões? Qual o volume das reclamações? Qual o teor delas, que aspectos são apontados como de maior dificuldade no fluxo e circulação das informações? Há um controle para a busca de soluções?
10. Quais as maiores dificuldades que você encontra no exercício da rotina do seu trabalho no setor de Gestão de Pessoas?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

Usuários do Setor de Gestão de Pessoas

1. Qual sua função e seu vínculo com o estado?
2. Você já precisou dos serviços do setor de Gestão de Pessoas? Como foi sua experiência?
3. Qual a sua opinião sobre o atendimento do Setor de Gestão de Pessoas aos servidores lotados na escola e na regional?
4. O que você gostaria de sugerir para aprimorar o fluxo de informações desse setor com os seus usuários?
5. O que pode ser feito para que o serviço prestado pelo setor de gestão de pessoas possa ser mais eficiente e eficaz?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP/UFJF

36036-900 JUIZ DE FORA - MG – BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SÃO JOÃO DEL-REI – UM DESAFIO PARA A EFICÁCIA DO SERVIÇO PÚBLICO” Nesta pesquisa pretendemos analisar os principais problemas relativos ao fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas da SRE São João del Rei afim de propor ações para um atendimento efetivo, eficaz e eficiente ao público que o procura. O motivo que nos leva a estudar é que na prática diária da Diretoria de Pessoal (DIPE), especialmente do setor de Gestão de Pessoas, existe uma relativa dificuldade em tomar ciência das informações providas da secretaria assim como também de informações internas da regional. Seja pelo acesso às orientações recebidas da SEE ou àquelas repassadas às escolas verifica-se que há uma deficiência no entendimento e conseqüentemente na prática efetiva dessas informações.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: entrevistas com os servidores do setor de Gestão de Pessoas, com o Diretor de Pessoal, com a Supervisora de Direitos e Vantagens e com dois usuários dos serviços. A presente pesquisa não incorre em riscos para os entrevistados. A pesquisa contribuirá para buscar alternativas para uma gestão da informação mais eficaz, efetiva e eficiente no setor de Gestão de Pessoas.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os

resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar desta pesquisa. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador(a) do documento de Identidade _____ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SÃO JOÃO DEL-REI – UM DESAFIO PARA A EFICÁCIA DO SERVIÇO PÚBLICO**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2017

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Raquel Wilma Corrêa

Endereço: Rua Fiscal José Pedro, 241, Matosinhos

CEP: 36.305-192 / São João del Rei – MG

Fone: (32) 99972.6870

E-mail: raquelc.mestrado@caed.ufjf.br

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista DP

ENTREVISTADOR: Qual sua função nesse órgão e há quanto tempo a exerce?

Minha função nesse órgão é estar como Diretor de Pessoal, isso há 2 anos e meio, mais ou menos. E sou técnico da educação, nível ensino médio.

ENTREVISTADOR: Quais as atribuições do seu cargo?

Atualmente é planejar, organizar, direcionar para a equipe. Nós temos 3 setores Recursos Humanos, Direitos e Vantagens e Pagamento. É estar organizando entre esses 3 setores a demanda que vem da secretaria, planejando juntamente aos coordenadores de cada setor para estar repassando para as escolas e ao mesmo tempo também ajudando a executar essas atividades.

ENTREVISTADOR: Então além das atribuições do seu cargo você exerce outras atividades?

Um pouco sim. Por que infelizmente enquanto diretor de pessoal a gente não fica somente naquela situação de estar só direcionando. A gente acaba também tendo de pegar no trabalho para dar conta, porque a demanda é grande. Principalmente no RH, que é um setor um pouco mais complexo por que mexe com a situação da parte funcional do servidor, de aposentadoria, a parte dos direitos e benefícios, movimentação, nomeação, além da avaliação de desempenho também.

ENTREVISTADOR: Descreva, por favor, sua rotina de trabalho.

Uma rotina que não tem como ser algo pré-definido. A demanda no atendimento é grande, praticamente boa parte da minha rotina é estar atendendo pessoalmente, telefone e e-mail. O que a gente consegue depois e estar passando o serviço para cada setor. Mas isso as vezes fica um pouquinho complicado, porque vai passando o tempo e a gente não consegue dar esse fluxo como deveria estar.

ENTREVISTADOR: Como é a comunicação da SEE com o setor de Gestão de Pessoas, na sua avaliação?

Mais ou menos, por que certas informações que chegam até nós as vezes já chegam com atraso. Outra coisa que a gente tem percebido é que hoje a secretaria está muito envolvida com o sindicato. As vezes a gente recebe algum tipo de informação que o sindicato já passou para as escolas e para alguns funcionários e a gente só tem acesso depois. Mas ela é um pouco tardia, inclusive como a gente teve exemplo agora a situação com as inscrições para a designação. Que foi enviado um ofício que depois precisou de mais três ofícios para estar regularizando situações que vinham acontecendo e não ficou claro na primeira orientação. E a SEE também contata a gente através de videoconferência, mas já mais pontual. A maioria das informações vem via e-mail mesmo.

ENTREVISTADOR: E entre esse setor e as escolas?

Por um lado, fica as vezes também um pouco a desejar por causa da situação: a gente recebe primeiro da SEE para depois repassar para as escolas. Então nesse momento acaba tumultuando um pouquinho por que chega um pouco tarde e a gente faz o possível para estar passando essas informações para as escolas. Geralmente o canal é via e-mail e algumas vezes através de reunião aqui na nossa sede, no auditório.

ENTREVISTADOR: Quais são os canais de comunicação utilizados pela DIPE e pelo setor de gestão de pessoas?

Principalmente o e-mail, da diretoria de pessoal juntamente com o do gabinete para as escolas. A gente tem o Skype também, o telefone e o Voip diretamente com a SEE.

ENTREVISTADOR: Qual o procedimento padrão para transmissão das orientações da SEE para as escolas e o público em geral?

Para as escolas são os e-mails da diretoria de pessoal, do gabinete e também dos setores. As vezes o setor de direitos e vantagens também encaminha, o RH encaminha pelo meio institucional e o pagamento. O público em geral é através do site da nossa regional, a gente não tem outro canal para estar informando para cada servidor. Nós enviamos para as escolas e pedimos para que seja socializada as

informações, que seja disponibilizada para eles e colocamos também no site da SRE.

ENTREVISTADOR: E vocês passam a informação tal qual ela vem da SEE ou vocês fazem um preparo para passar essa informação para a escola e para o público?

Geralmente a gente faz a leitura para ter o entendimento e o que não fica claro a gente procura a SEE para resolver aquele impasse para depois estar passando para as escolas. A intenção é essa, mas as vezes acontece da gente ter que retornar e retificar certas informações por que as vezes as informações da própria secretaria também distorce um pouco do que a gente já tinha passado.

ENTREVISTADOR: Como se organiza o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?

Então essa informação, o fluxo segue da SEE, passa por nós e a gente encaminha para as escolas. Como eu já falei antes, as vezes com um pouco de atraso, mas tudo que chega para a SRE que é inerente ao processo de escolas a gente encaminha para eles. A gente não faz coisas que são diferentes da SEE.

ENTREVISTADOR: Como você avalia a recepção dessas informações? Você considera que os setores entendem com clareza essas informações? Se não, qual o motivo de isso acontecer?

Se eles recebem bem essas informações? Se eles têm o entendimento? As vezes eles não entendem com clareza. Motivo: um que a gente sabe que as vezes as pessoas não leem as informações que são repassadas para as escolas. Então quer dizer, ao invés de estar lendo e tentando entender, eles acabam ligando antes mesmo de fazer a leitura com mais cuidado. Mas também acontece de eles não entenderem por que infelizmente o que vem também as vezes não traz essa clareza. Quando vem da SEE não tem toda essa clareza de entendimento. Tanto é que nessa inscrição de designação não teve todos os detalhes que tiveram que fazer novas orientações para complementar as dúvidas que existiam e que não ficou clara no primeiro momento.

ENTREVISTADOR: Quais os fatores que dificultam o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?

Eu acho que tempo também. A diretoria de pessoal tem uma demanda muito grande, as vezes falta tempo hábil para estar assimilando todas as informações, estar discutindo com a SEE e as vezes com a SEPLAG que é o órgão normatizador para podermos estar repassando isso. Então isso é um dificultador sim. Mais é a falta de tempo por que o atendimento é grande e entendo que o setor de RH que é um setor mais complexo que tem uma exigência maior a gente também tem o déficit de servidores.

ENTREVISTADOR: Como é realizado o acesso às legislações por parte das escolas e servidores? Você diria que há mais facilidade ou dificuldades de apreensão das mesmas? A que você atribui a dificuldade de compreensão e acesso as legislações por parte das escolas e servidores?

Mais dificuldade. Por causa das resoluções, as orientações não serem muito claras. Às vezes você lê uma resolução e ela te dá um sentido dúbio, você não sabe se é isso ou se é aquilo. Essa é a dificuldade para as escolas também entenderem, assim como para nós as vezes. Por isso que a gente tem que recorrer sempre a SEE e a SEPLAG.

ENTREVISTADOR: E esse acesso a SEE e a SEPLAG é fácil?

Infelizmente não. Tem melhorado agora, mas o atendimento às vezes é um pouco comprometido, via telefone, via e-mail. Às vezes a gente passa o e-mail e não chega o retorno, aí a gente tem que reenviar então não está sendo muito fácil não. Esse apoio às vezes fica um pouquinho a desejar.

ENTREVISTADOR: Como funciona o atendimento ao público no setor de Gestão de Pessoas?

A maioria das vezes é pessoalmente, a pessoa vem a regional e procura retirar as dúvidas com a gente. E também através do RH responde que é uma demanda grande. Hoje a gente tem muito do RH responde mas tem o FALE CONOSCO, a Ouvidoria que é onde o servidor comunica geralmente com a SER.

ENTREVISTADOR: Há um canal oficial para recebimento de sugestões e/ou reclamações?

Infelizmente a gente não tem recebido sugestões, não. Acho que seria importante. Agora reclamações sim. Reclamações, dificuldades ou mesmo entendimento sempre tem. Hoje seria praticamente pelo RH Responde. Essa pergunta geralmente é direcionada para a SEE e as vezes a própria secretaria responde. Mas muitas vezes a SEE repassa para a SRE.

ENTREVISTADOR: Existe um registro das reclamações ou sugestões? Qual o volume das reclamações? Qual o teor delas, que aspectos são apontados como de maior dificuldade no fluxo e circulação das informações? Há um controle para a busca de soluções?

É um volume grande, mas quem tem acesso a esse quantitativo é o Gabinete, que sabe o quantitativo de RH Responde que veio, o que está respondido, o que ainda está em processamento.

ENTREVISTADOR: Qual o teor dessas reclamações? O que é mais apontado pelos servidores como dificuldades no fluxo de informações e no atendimento da Gestão de Pessoas?

Acho que a maioria das vezes que chega é quando tem uma coisa nova. Por exemplo, a inscrição agora, com certeza a gente vai ter quando sair a resolução do quadro de escola, para entendimento. E quando começa a designação o volume acaba sendo maior por que as vezes a pessoa não entende por que que ela não foi designada e outra pessoa foi. E tem um processo novo que é a designação online, isso gerou um grande volume de reclamações por que o sistema não estava ainda confiável, ele tinha sido inserido e vai precisar de ajuste. Para esse ano diz que vai estar melhor. A gente espera então que essa demanda de reclamação seja menor. Sempre tem acontecido isso dependendo do momento. Às vezes acontece também de ter muita reclamação de promoções por escolaridade que aconteceu na vida da pessoa e não foi inserida no sistema. Ela não passou a receber ainda, mas isso também por causa da situação financeira, que as vezes publica e a secretaria não nos autoriza a estar fazendo o pagamento. Agora tem acertado nos últimos seis meses.

ENTREVISTADOR: E há um controle, um registro nas soluções que são encontradas? Ou um controle da busca de soluções para esses problemas que são apontados?

Sim. A gente pensa com isso já. Por exemplo a gente teve um problema grave no começo desse ano que foi a situação de uma escola que nenhum servidor que foi designado ter sido pago. Mas é por que a gente teve a designação online do inspetor e ele por problema do sistema não pode assumir e tivemos que refazer. Tinha uma pessoa também que estava afastada no momento dessa designação e acabou sobrecarregando os outros que estavam. Como é um sistema complexo de designação, por que a escola recebe documentos do servidor, encaminha para o protocolo que encaminha para a inspeção. A inspeção analisa e encaminha para o pagamento para que ele seja cumprido e taxado no sistema para a pessoa receber o pagamento. Infelizmente não teve tempo por que a gente trabalha com tempo definido e passado aquilo não tem como fazer e ficaria para o próximo mês. Mas infelizmente aconteceu isso. Então nesse ano a gente já está pensando de estar resolvendo de uma outra forma para que isso não aconteça. Para evitar esse desgaste.

Entrevista SDV

ENTREVISTADOR: Qual sua função nesse órgão e há quanto tempo a exerce?

Tenho um cargo efetivo de técnico da educação e sou supervisora de Direitos e Vantagens. Exerço a função há 10 anos.

ENTREVISTADOR: Quais as atribuições do seu cargo?

Supervisionar os serviços de direitos e vantagens e de gestão de pessoal também, uma vez que foi extinto o cargo de supervisor de gestão de pessoal. Eu fico supervisionando as duas áreas: gestão de pessoas e de direitos e vantagens.

ENTREVISTADOR: Descreva, por favor, sua rotina de trabalho.

Basicamente a gente trabalha não só supervisionando, mas a gente também ajuda o atendimento e trabalha no setor. Eu acho que isso é que é um ponto falho, a gente não só supervisiona o serviço do servidor, mas também executa os trabalhos, o que dificulta no assessoramento aos servidores. É atendimento ao público.

ENTREVISTADOR: Você atende o servidor de escola ou somente os da superintendência?

Não, a gente dá atendimento a todos os servidores, não só os de escola, os servidores da SRE, como servidores que não estão vinculados ao sistema.

ENTREVISTADOR: Então todas as pessoas que querem informação sobre a gestão de pessoas procuram o setor responsável na superintendência?

Isso.

ENTREVISTADOR: Como é a comunicação da SEE com o setor de Gestão de Pessoas, na sua avaliação?

Eu acho que tem uma falha nisso, acho que deveria ter mais ligação com a gente. Eu acho que eles ficam apenas assim por e-mails e o que falta acho que são videoconferências, reuniões e BH. Fica muito limitado em e-mail e as vezes por telefone. Como a gente trabalha com duas secretarias, que é a SEE e a SEPLAG, é mais falho ainda por que a gente não tem contato nem por telefone, as vezes por e-mail. Mas geralmente é pelo RH responde, o que dificulta o nosso trabalho.

ENTREVISTADOR: E essa comunicação é fácil? É fácil ter acesso a secretaria, às respostas que você precisa? Ou é algo que demanda tempo ou é imediata a resposta que você precisa?

Quando a gente precisa de respostas por telefone ainda é mais rápido. Mas por e-mail a dificuldade é maior, demora muito para responder. E as vezes quando a gente precisa, quando tem prazo igual a inscrição.... Tem prazo para término da inscrição, tem prazo para a designação, quando chega a resposta já até ultrapassou o período de inscrição e de designação. Sabemos que a demanda é muito grande para eles também, mas não existe..., mas o prazo eles não respeitam, se tem um prazo para término deveria responder antes desse término.

ENTREVISTADOR: E entre esse setor e as escolas?

Nos comunicamos através de e-mail e telefone quando precisa, tem Skype também, a gente utiliza o Skype. As reuniões, devido ao problema financeiro que o estado está enfrentando, a gente tem feito poucas reuniões. A gente está falhando nisso, a

gente precisa de ter mais encontros com os servidores das escolas e visitas em loco também. Desde 2014, 2015 foram as últimas visitas que nós fizemos.

16. Quais são os canais de comunicação utilizados pela DIPE?

17. Quais são os canais de comunicação utilizados especificamente pelo setor de gestão de pessoas?

Observação: Respostas dadas em outras perguntas.

ENTREVISTADOR: Qual o procedimento padrão para transmissão das orientações da SEE para as escolas e o público em geral?

A gente tem um facebook agora, que foi inaugurado a pouco tempo, foi aberto a pouco tempo, um facebook da superintendência de ensino e uma página também na internet da SRE. E toda vez que tem alguma orientação a gente repassa para as escolas e pede para divulgar na comunidade escolar, dar ampla divulgação. Então é isso que acontece. Todas as escolas têm facebook e tem a página também do inspetor escolar, que é o plantão inspeção escolar que divulga muita coisa. Através desses meios de comunicação que a comunidade fica sabendo.

ENTREVISTADOR: Mas esse canal do plantão Inspeção escolar não é da nossa SRE?

Não.

ENTREVISTADOR: Como se organiza o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?

Cada setor tem um e-mail, direitos e vantagens, avaliação de desempenho, aposentadoria, pagamento, e o pagamento ainda tem o do Sisap. Cada servidor também tem o seu e-mail institucional. Mas eu acho que mesmo a gente passando informações através dos e-mails, e mesmo por ser uma SRE de pequeno porte a gente tem acesso fácil aos funcionários, mas eu acho que falta isso: repassar informações. Falta ter mais reuniões com cada setor, reuniões com a casa, com a diretoria. Eu acho que falta isso, eu acho que essa demanda de trabalho muito grande que requer muito tempo da gente que está à frente, eu como supervisora, impede de a gente estar fazendo constantemente essas reuniões.

ENTREVISTADOR: Você fala que recebem as informações da secretaria por e-mail. Esses e-mails são lidos assim que chegam, a tempo e a hora, ou acontece de não serem lidos em tempo hábil, ou passar algum prazo por causa disso?

Não isso não. A gente tem um controle de estar sempre lendo os e-mails. A caixa de e-mail, a senha da DIPE fica comigo e com o Mauro. Ele limitou somente a nos dois justamente para não correr o risco de alguém ler e gente não ficar sabendo. E está sempre em dia sim. Isso nunca aconteceu não.

ENTREVISTADOR: Como você avalia a recepção dessas informações? Você considera que os setores entendem com clareza essas informações? Se não, qual o motivo de isso acontecer?

Você quer dizer assim do pessoal da casa?

ENTREVISTADOR: Da casa e das escolas...

Dentro da casa a gente não tem esse problema. Por que se tiver alguma dúvida o acesso a diretoria é tranquilo. A questão das escolas fica muito, a gente tem um problema muito sério assim, eles deixam de ler os e-mails, eles têm dúvidas nos e-mails, eles não leem os e-mails por inteiro. Então deixa a desejar, deixa passar prazo. A Escola ainda em essa falha na recepção dos e-mails. Não tem alguém responsável lá por ler os e-mails e se tiver dúvidas chegar até a diretoria. Eu sinto hoje em dia que os servidores das escolas têm muita dificuldade em entender e ler também. É mais fácil pegar o telefone e ligar pra gente do que ler o e-mail.

ENTREVISTADOR: Quais os fatores que dificultam o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?

As vezes a informação da SEE chega muito tardiamente. Um exemplo agora a gente tem a designação e a inscrição que começou dia 25 de outubro até o dia 10 de novembro. E teve uma videoconferência na quarta-feira. Dois dias antes do término da inscrição. Aí até chegar nas escolas, acho que alguns servidores foram prejudicados por que as informações estão demorando muito para chegar para gente da SEE. Então para chegar nas escolas e no servidor, pode ser que não chegue. Acho que isso é um ponto muito negativo. A questão da designação online que a gente foi ficar sabendo sobre o endereço eletrônico para as inscrições um dia

antes de começar. A videoconferência aconteceu só no dia que abriu para a inscrição online e as informações estão chegando ao longo do processo, o que não deveria acontecer. Deveria chegar antes do processo se iniciar.

ENTREVISTADOR: Então você acha que falta capacitação por parte da SEE para as regionais?

Sim. Ou através de videoconferência ou presencial.

ENTREVISTADOR: Como é realizado o acesso às legislações por parte das escolas e servidores? Você diria que há mais facilidade ou dificuldades de apreensão das mesmas? A que você atribui a dificuldade de compreensão e acesso as legislações por parte das escolas e servidores?

Nós temos um manual, um manual do secretário que todas as escolas têm, todos os setores têm. A capacitação é contínua, apesar que em 2016 não teve capacitação por causa do governo estar sem verba, passando por uma crise financeira. Mas a gente está sempre repassando capacitação, legislações. As escolas mensalmente vêm aqui para fazer o pagamento dos servidores, e ao mesmo tempo colher informações nos demais setores, no Direitos e Vantagens e no setor de pessoal. Não sei o que está acontecendo, mas acho que as pessoas estão com uma certa dificuldade de leitura e entendimento, sabe. Interpretação. As pessoas estão com dificuldade de interpretar a legislação, sabe de ler. A gente vê que tem certas pessoas que tem preguiça na leitura, então está mais difícil hoje em dia.

ENTREVISTADOR: Como funciona o atendimento ao público no setor de Gestão de Pessoas?

Olha a gente respeita a ordem de chegada de cada um. Eu acho que a sala é um pouquinho apertada, quando foi feita a planta da nova superintendência não se atentou a esse cuidado de ter uma sala mais ampla para atendimento. E a gente fala, que a sala são 4 pessoas, são 3 telefones e atendimento externo. E acho que tinha que ter, e vocês concordam com isso, uma sala somente para diretoria. Nós não temos espaço, nem salas adequadas para o atendimento externo.

ENTREVISTADOR: Há um canal oficial para recebimento de sugestões e/ou reclamações?

As pessoas quando tem algum problema, alguma reclamação, sugestões, qualquer coisa, tem o, da superintendência não, tem o RH responde que é o do portal do servidor e temos a ouvidoria também. Da SRE nós não temos.

ENTREVISTADOR: Então quando as pessoas chegam na SRE para fazer uma reclamação ou uma sugestão não tem nada, nem um meio oficial que ela possa fazer isso?

Ela pode fazer, toda reclamação, toda dúvida que chega até nós, tem que chegar por escrito. A gente não pode responder nada que não seja por escrito, a gente não pode responder nada que não seja por escrito. Verbalmente não. A gente tem que ter tudo documentado. Todo documento que chega aqui é protocolado e a gente respeita o prazo previsto na legislação que é de 10 dias uteis.

ENTREVISTADOR: E nessas reclamações que vocês recebem, esses documentos ou mesmo no Fale Conosco ou na Ouvidoria, há um maior número de sugestões, de elogios ou de reclamações?

Elogios está meio difícil. As pessoas hoje em dia não estão elogiando muito não. Mas as pessoas reclamam muito. Principalmente no início do ano, na designação. A gente tem o cuidado de estar deixando uma equipe na Sre para estar olhando as escolas de fora e uma equipe para estar auxiliando nas designações do município de São Joao del Rei que nós temos a maioria das nossas escolas. Então nós temos esse cuidado. Mas alguma coisa acontece. A maioria das nossas reclamações é sobre designação.

ENTREVISTADOR: Existe um registro das reclamações ou sugestões? Qual o volume das reclamações? Qual o teor delas, que aspectos são apontados como de maior dificuldade no fluxo e circulação das informações? Há um controle para a busca de soluções?

Geralmente as reclamações que chegam não tem muito, a maioria deles a escola que tem razão. Os servidores não têm cuidado de ler a resolução de designação. Não tem o cuidado de ler a resolução de inscrição. Então eles acham que tem o direito, querem entrar com a reclamação, mas na realidade a escola geralmente está

fazendo direitinho. É um ou outro que a gente tem que dar, que a gente tem que impedir a designação. A gente tem que dispensar o servidor para refazer a designação. Mas geralmente a escola faz corretamente. Geralmente é o servidor que não entendeu, que não leu as resoluções e isso acha que tem o direito, mas na realidade ele só que informações que ele não obteve através das resoluções.

Entrevista U1

ENTREVISTADOR: Qual sua função e seu vínculo com o estado?

Sou professora regente, atuo no Ensino fundamental e sou designada.

ENTREVISTADOR: Você já precisou dos serviços do setor de Gestão de Pessoas? Como foi sua experiência?

Sim. Já precisei por várias vezes e a experiência que eu tive não foi muito satisfatória. Atravessei por dificuldades, devido à falta de esclarecimentos básicos mesmo para gente poder dar encaminhamento nas nossas dificuldades, com nossos papéis, com a nossa situação mesmo funcional.

ENTREVISTADOR: Qual a sua opinião sobre o atendimento do Setor de Gestão de Pessoas aos servidores lotados na escola e na regional?

Então, essa prestação de serviço aí eu vejo as vezes que fica um pouco confuso, há uma falta de disponibilidade mesmo do funcionário. Às vezes parece até que sonegam informações. Não só eu como alguns colegas, algumas pessoas que já comentaram que também estiveram junto comigo, no mesmo objetivo, a gente já teve momento de dificuldade. As pessoas que vão nos oferecer as informações, as declarações, as vezes estão muito compromissadas com um fluxo de trabalho grande então eles ficam protelando, jogando para a frente. Dão informações, e a gente não caminha. E isso tudo traz um desconforto para nós servidores.

ENTREVISTADOR: Então quer dizer que você teve dificuldade no acesso a informações no setor?

Sim. Já tive dificuldade de acesso em relação a esse trabalho. Em momento de gravidez eu já passei algumas situações desagradáveis, já perdi contrato, devido a informação distorcida. Às vezes a gente não tem a informação, e isso tudo complica um pouco a nossa vida.

ENTREVISTADOR: O que você gostaria de sugerir para aprimorar o fluxo de informações desse setor com os seus usuários?

Acho que pode disponibilizar mais, continuar disponibilizando via internet. Eu acho que deveria direcionar mais algumas atividades para um atendimento mais claro e preciso em relação a tudo isso que o funcionário precisa. Às vezes a gente precisa, vai procurar um papel, uma contagem e a gente tem que esperar. E a espera é grande. Isso demanda tempo e nós as vezes temos que cumprir prazos para entregar em outras atividades também. São documentos e a gente as vezes fica em uma situação embaraçosa.

ENTREVISTADOR: O que pode ser feito para que o serviço prestado pelo setor de gestão de pessoas possa ser mais eficiente e eficaz?

Eu penso que poderia ser um serviço mais direcionado, com maiores esclarecimentos.

ENTREVISTADOR: Então, não só disponibilizar as informações de uma forma mais clara, mas que tivesse um atendimento melhor?

Um atendimento melhor, que as pessoas estivessem mais abertas, mais disponíveis. Às vezes falta até mesmo, vamos assim dizer, a gente que é professor fala muito dessa parte, até de carinho mesmo. Por que as vezes a gente chega e o funcionário não demonstra uma certa alegria, uma certa disposição para nos atender. E complica, o trabalho da gente. A gente trabalha com adolescentes, com criança também. Às vezes a gente chega lá é está querendo um atendimento da forma como a gente procura levar para os nossos alunos. E as vezes a gente não é atendido assim...

Entrevista U2

ENTREVISTADOR: Qual sua função e seu vínculo com o estado?

Sou funcionária pública efetiva, lotada na SRE e trabalho no Estado desde 2007.

ENTREVISTADOR: Você já precisou dos serviços do setor de Gestão de Pessoas? Como foi sua experiência?

Eu precisei sim e minha experiência eu não achei muito agradável por que não achei profissional. Eu achei assim, como estou aqui dentro, e fui atendida de uma forma assim “daqui a pouco eu olho para você” e o daqui a pouco ficou enrolando, então me passou a impressão assim, se eu que estou aqui dentro tenho esse tipo de tratamento eu imagino quem vem de fora. Por que eu conheço todo mundo então eu cheguei e tive o atendimento “depois eu olho”, então foi bem enrolado.

ENTREVISTADOR: Qual a sua opinião sobre o atendimento do Setor de Gestão de Pessoas aos servidores lotados na escola e na regional?

Eu acho muito ruim, por que o que eu observo? Eu observo assim: se eles vão com a sua cara então você consegue todas as informações disponíveis, agora se existe uma antipatia não tem aquela separação do profissional do pessoal. Sonega informação, passa informação errada. Muitas vezes passa informação assim: “Saiu publicado errado vai ter que ficar errado eternamente, não tem como retificar”. Eu sei porque já tive amigos que passaram por isso. Se existe a palavra retificação é por que pode sair errado e pode retificar. Então a experiência que eu vejo nos atendimentos, eu vejo que não é nada profissional.

ENTREVISTADOR: E nesses atendimentos que você acompanha ou quando você utilizou do atendimento você vê que a espera ou grande, ou como falou, para alguns é mais rápido e para outro ele “enrola”?

Depende, se é meu conhecido e eu vou com a “cara” eu atendo bem e existe uma agilidade. Agora se eu não vou com a “cara” o atendimento demora muito e, é aquilo que eu falo, não tem profissionalismo. Por que você tem que separar, eu posso não ir com a “cara do sujeito”, mas eu estou ali para servi-lo, então eu tenho que fazer isso, passar todas as informações com a maior agilidade possível. Então eu acho que falha nisso.

ENTREVISTADOR: O que você gostaria de sugerir para aprimorar o fluxo de informações desse setor com os seus usuários?

Poderia sugerir seria o maior profissionalismo por que a partir do momento que você sonega informações e faz essa diferenciação, então você não está sendo profissional. É só você ser profissional que eu acho que já resolve.

ENTREVISTADOR: O que pode ser feito para que o serviço prestado pelo setor de gestão de pessoas possa ser mais eficiente e eficaz?

Eu acho que principalmente o profissionalismo, se você fez um concurso para um setor, lá no edital não falou que você tem que tratar bem quem você gosta e tratar mal quem você não gosta. A partir do momento que você é funcionário público o seu patrão é o público. Então você tem que desempenhar da melhor forma possível, não sonegar informações e tentar o possível de agilizar, que eu acho que falta muito aqui no setor. O interessante é que é um setor assim que tem um contato maior com o público. Então talvez ela esteja no lugar errado. Vamos fazer uma análise fria, vamos pegar quem está nesse setor e vamos avaliar, esse profissional, será que esse é o perfil dele mesmo? Para esse setor? Se não for gente, existem vários setores na SRE. Eu acho que é isso, vamos sentar, vamos fazer uma análise, um acompanhamento. Já que existe um acompanhamento do PGDI por que deixar para o final do ano, por que não fazer o acompanhamento mensal? Na avaliação de desempenho, por que não adianta fazer acompanhamento no final do ano. Esse acompanhamento tem a ver com perfil, se você vê que o servidor não tem perfil para estar nesse setor, conversa com ele e dá uma chance. Se não deu certo passa ele para outro setor. Eu acho que isso ia ajudar muito.

ENTREVISTADOR: E você acha que essas informações que são pertinentes ao setor de gestão de pessoas elas são divulgadas, tem transparência, clareza na divulgação? Ou você acha que deixa a desejar?

Eu acho que não tem clareza não. Esse setor, para os próprios funcionários da SRE acho que não tem clareza não. Acho que seria interessante que a gente analise assim: para nós não existe uma clareza e você não fica sabendo das informações então como é esse atendimento com o público? Quer dizer, se nós não conseguimos sentar e passar todas as informações, nós que estamos aqui dentro, o que você vai esperar para o pessoal de escola, por exemplo.

Entrevista SGP

ENTREVISTADOR: Qual sua função nesse órgão e há quanto tempo a exerce?

Meu cargo é analista educacional e há pouco mais de um ano.

ENTREVISTADOR: Quais as atribuições do seu cargo?

Trabalho com nomeação e orientação as escolas e ao público externo sobre designação.

ENTREVISTADOR: Como você foi recebido no seu trabalho e como lhe foi apresentada a estrutura organizacional da SEE/SRE?

Em se tratando da regional fui bem recebido, o pessoal aqui sempre me tratou muito bem agora em termos da estrutura, certas coisas eu tive que correr atrás. Nem tudo foi apresentado e encaminhado, aí certas coisas a gente tem que correr atrás um pouquinho.

ENTREVISTADOR: Qual o processo utilizado para que os novos funcionários tomem conhecimento das suas atribuições no setor de Gestão de Pessoas?

Nesse caso, basicamente assim, esse fluxo de informações a gente é que se propõe a estar se informando com o pessoal. Eu acho que não tem nenhuma orientação nesse sentido, Gabriel mexe com isso, fulano mexe com aquilo. É mais no sentido assim: cada um procura saber e tem que correr um pouquinho atrás.

ENTREVISTADOR: Mas você teve alguma capacitação quando você aprendeu seu serviço?

Capacitação específica não. Eu tive que pegar orientação dos meus colegas da DIPE, o Mauro, a Kelly e a Mirela sempre me orientaram e já aconteceram algumas situações, por exemplo, na questão de janeiro do ano passado que eu tive que pegar o CAT, aí nessa situação específica eu não tive nenhuma orientação.

ENTREVISTADOR: Você teve que aprender fazendo?

Isso. Nessa situação específica. No restante eles sempre me orientaram, sempre ajudaram.

ENTREVISTADOR: Mas uma capacitação específica de formação lá na SEE ou mesmo aqui na SRE não teve?

Isso nunca teve. É no dia a dia mesmo. Pegando para fazer.

ENTREVISTADOR: Como se organiza o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?

A questão do fluxo de informações eu acho que não há uma forma específica, mas a questão de formulários, tem a ordem de entrada dependendo do serviço segue a ordem de chegada. Mas não há uma definição específica, segue a ordem que chega do serviço.

ENTREVISTADOR: Como você avalia a recepção dessas informações? Você considera que os setores entendem com clareza essas informações? Se não, qual o motivo de isso acontecer?

Algumas vezes eu acho que há uma certa confusão com essas informações em virtude até de o órgão superior não encaminhar tão bem essas informações para a gente. Um exemplo bem claro dessa situação foi a inscrição da designação. Ao invés de fazer um treinamento antes de abrir o período eles deixam para fazer uma videoconferência um dia antes. E algumas dúvidas que surgem todo ano, por exemplo se vai utilizar certo tempo ou não, eles esclarecem isso durante o período da inscrição ao invés de definir tudo antes. Aí nesse ponto poderia ser melhorado.

ENTREVISTADOR: Então as informações que chegam da secretaria não são divulgadas com antecedência?

Eu acredito que também haja má organização, poderia ser definido com antecedência e divulgado. E não acontece. Um exemplo disso foi esse período de inscrição, até na quinta-feira, um dia antes de fechar as inscrições, a gente estava divulgando informação no site de como proceder em relação a contagem de tempo.

ENTREVISTADOR: Como é realizado o acesso às legislações por parte das escolas e servidores? Você diria que há mais facilidade ou dificuldades de apreensão das mesmas? A que você atribui a dificuldade de compreensão e acesso as legislações por parte das escolas e servidores?

No meu caso eu acabo tendo que procurar na internet, eu pergunto a alguém que já tem experiência para poder estar lendo. Já as escolas há uma certa dependência da superintendência. Existem diversas situações por exemplo, as vezes você responde uma situação hoje, aí daqui a uma semana a escola já está perguntando a mesma coisa. Há uma certa dificuldade de forma geral e também um pouquinho de má vontade até para tirar a pessoa... Um exemplo, as vezes a pessoa “quer tirar o dela da reta” aí liga e pergunta: Como é que funciona isso? As vezes a pessoa já sabe como funciona e as vezes poderia só confirmar e evitar o desgaste de ter que repassar tudo.

ENTREVISTADOR: Há um canal oficial para recebimento de sugestões e/ou reclamações?

Especificamente eu acho que não.... Existe a internet, o RH responde. No caso das designações o pessoal encaminha muitas reclamações das atitudes tomadas pelas escolas ou então até designação que a gente faz lá no Conservatório. Mas um canal específico acredito que não haja, específico aqui para a SRE, o que acontece é o pessoal encaminhar alguma reclamação, alguma coisa via gabinete, esse tipo de coisa.

ENTREVISTADOR: Existe um registro das reclamações ou sugestões? Qual o volume das reclamações? Qual o teor delas, que aspectos são apontados como de maior dificuldade no fluxo e circulação das informações? Há um controle para a busca de soluções?

Existe quando a pessoa entra com isso por escrito no protocolo. Se for em termo de conversa não existe, acredito que não. Quando a pessoa vem reclamar alguma coisa a orientação é que faça isso por escrito e encaminhe ao protocolo. Ai de acordo depois com a legislação o setor vai definir o que fazer. Em relação ao setor as maiores dúvidas eu acredito que seja em relação a designação, há muitas dúvidas em questão de habilitação, como funciona o processo de designação, sobre as listagens e os critérios de classificação (se eu ou determinada pessoa é quem deveria pegar), se a designação foi feita de forma correta pela escola. Eu acredito que, a maioria dos problemas que eu vejo seria mais nessa parte. Em relação ao controle é a medida que, segue a ordem de prioridade de chegada. Se um determinado servidor está com um problema e entra por escrito no protocolo a gente

atende pela primeira data, até para não estar prejudicando ninguém a gente procura seguir a data.

ENTREVISTADOR: Quais as maiores dificuldades que você encontra no exercício da rotina do seu trabalho no setor de Gestão de Pessoas?

É um setor bem complicado assim no sentido de que é muita confusão, muito questionamento. Então certas vezes por não dominar ainda todo o serviço eu acabo passando um sufoco assim... Principalmente se eu estiver sozinho no setor pode aparecer alguma determinada situação que eu não domino, é até mais nesse tipo de situação.

ENTREVISTADOR: Então é mais na questão de não dominar as informações?

Até por ter pouco tempo de serviço, tem coisas que só se adquire com o tempo. As coisas que eu tenho mais dificuldade vem nesse sentido...

ENTREVISTADOR: Se você tivesse tido uma capacitação, tivesse recebido essas informações de uma forma sistemática isso te ajudaria?

Melhoraria. A questão de treinamento, eu não digo assim, específico da SRE mas acho que a SEE de forma geral poderia ter um processo melhor de treinamento dos funcionários. Pelo que eu observo aqui dentro, até quando alguém vai trocar de setor eles não observam se a pessoa tem o perfil determinado para aquele tipo de serviço. Não observa as características da pessoa, por exemplo o setor de informática, pegando o NTE. Para trabalhar no NTE você tem que ter o básico de noção de informática, apesar do edital do concurso não ser específico. Aqui tem a separação dos cargos, mas na verdade não existe separação, todo mundo faz a mesma coisa. É até injusto você querer fazer esse tipo de separação, por que aqui todo mundo faz de tudo. Então assim, para certos setores deveria ser observado, não somente na questão de administração interna, mas até na origem do edital. Se para determinada superintendência você precisa de quatro funcionários para um determinado setor precisa vir no edital a formação específica, especificando esse tipo de formação voltado por exemplo, para o setor de informática, para o setor pedagógico ou setor administrativo. Por exemplo na minha formação de administração eu não me vejo trabalhando no setor pedagógico. Apesar das dificuldades do RH, ele tem a ver com administração. O financeiro também. Agora o

pedagógico não tem nada a ver. Então se me colocassem no setor pedagógico eu acho que teria muito mais dificuldade até do que trabalhando no setor de RH. Acredito que seja até na origem do problema. Eles poderiam pegar o setor de informática e destinar vagas específicas no edital para esse tipo de setor.

ENTREVISTADOR: Por que aí as pessoas trabalhariam de acordo com a sua competência?

Isso. Até de acordo com a formação. Por exemplo: não faz sentido você pegar alguém com uma licenciatura e colocar para trabalhar no NTE. É coisa assim que sai até do que a pessoa domina. É lógico que a pessoa vai passar dificuldade. Além da dificuldade natural de ter um serviço novo, a pessoa as vezes entende pouco de computador ou é um usuário mais básico de planilha de texto, de mexer com e-mail, coisa mais básica. Agora por exemplo, manutenção de computador, suporte, são atividades mais específicas. Até no setor mesmo, administrativo, você pega a pessoa que tem licenciatura, a pessoa não tem a formação específica para aquele tipo de atividade.

Entrevista CQP

ENTREVISTADOR: Qual sua função nesse órgão e há quanto tempo a exerce?

Meu cargo é Técnico da Educação e eu exerço a função de Coordenadora de quadro de pessoal. Exerço essa função há 5 anos.

ENTREVISTADOR: Quais as atribuições do seu cargo?

As atribuições do meu cargo além da coordenação do quadro de pessoal, trabalho com a movimentação de pessoal, faço remoções, mudança de lotação, designação de local de exercício, nomeação do servidor, levantamentos diversos, respondo a procedimentos administrativos para diversos fins, realizo ampliação de carga horária do servidor, designação que é a contratação do servidor para a função pública na rede estadual, dou atendimentos sobre as diversas rotinas do setor de Gestão de Pessoas, orientação das escolas quanto a administração das rotinas de pessoal.

ENTREVISTADOR: Como você foi recebido no seu trabalho e como lhe foi apresentada a estrutura organizacional da SEE/SRE?

Quando tomei exercício, eu e os meus demais colegas, fomos apresentados de uma forma meio rápida. A gente teve uma reunião onde apresentaram os serviços. Não nos foi dada a oportunidade de escolha, foi apresentado o serviço já predisposto para cada servidor e eu no meu caso específico fui designada para trabalhar na diretoria de pessoal na gestão de pessoas. Quando entrei eu trabalhava com quadro informativo que era um serviço que nem era de competência da gestão de pessoal, mas na época era feito por um servidor do setor. Então aprendi no meio do movimento mesmo. Não teve ninguém que dessa capacitação, individual ou mesmo coletiva para os servidores. A gente foi aprendendo no meio do serviço mesmo, sem muito tempo para explicação. Foi um pouco confuso.

ENTREVISTADOR: Qual o processo utilizado para que os novos funcionários tomem conhecimento as suas atribuições no setor de Gestão de Pessoas?

Até hoje é da mesma forma. Como o setor de gestão de pessoas tem um número reduzido de servidores, a demanda de serviço é muito grande. Então não dá tempo de ser feita a devida capacitação com os servidores novatos. Eles também vão aprendendo vendo os servidores mais antigos executarem as tarefas, os serviços. E quando tem alguma dúvida perguntam e o diretor de pessoal ou a supervisora respondem. Mas também é de uma forma bem rápido e acho que isso assusta um pouco os novatos, por isso que nosso setor tem uma grande rotatividade de funcionários, acho que esse é um dos motivos.

ENTREVISTADOR: Como se organiza o fluxo de informações no setor de Gestão de Pessoas?

O fluxo de informações também é confuso no setor de Gestão de Pessoas, por que nem todas as informações que chegam da SEE os servidores do setor tem acesso. Por que o e-mail da DIPE a gente não tem a senha. O Diretor de Pessoal é muito atribulado de serviço, muito ocupado e não tem tempo de repassar todas as informações que chegam. As vezes ele nem consegue ler todos os e-mails que chegam e a gente fica um pouco prejudicado. Ele também não tem tempo de realizar reuniões conosco, realiza as vezes, mas também muito corrido. Então o fluxo de informações é bem prejudicado no nosso setor.

ENTREVISTADOR: O Diretor de Pessoal realiza os trabalhos do setor de gestão de pessoas?

Realiza também. Ele realiza trabalhos além da competência dele de gerir. Além de gerir ainda executa alguns serviços e ainda executa serviços de outros setores também como do pagamento, faz a função de taxador. Então ele fica bastante atribulado.

ENTREVISTADOR: Como você avalia a recepção dessas informações? Você considera que os setores entendem com clareza essas informações? Se não, qual o motivo de isso acontecer?

As informações que vem da SEE vem via e-mail, por isso as vezes demora um pouco para chegar até nos. As vezes também a informação não é clara e muitas vezes a gente não consegue entrar em contato com a SEE para resolver esses impasses. A gente manda e-mail e demora muito tempo para eles responderem, ligar não consegue ligar. A recepção das informações então é dessa forma, a gente tenta entrar em contato, mas é um pouco difícil.

ENTREVISTADOR: E você acha que as escolas entendem com clareza as informações que vocês repassam?

Nem sempre. A gente também repassa por e-mail, que é o canal oficial de transmissão das informações. Nem sempre elas entendem. Existe um pouco de falta de organização nas escolas quanto a isso. Eles não leem com muita atenção as coisas que a gente encaminha. Não fazem arquivo dos documentos enviados e toda vez que eles precisam eles ligam para a SRE para nos questionar uma coisa que já foi explicada várias vezes. Nem sempre a falha é de passar informação. As vezes a falha é de leitura e de arquivo dos dados. Quanto a informação a gente está sempre atendendo via telefone, via Skype as dúvidas na medida do possível.

ENTREVISTADOR: Como é realizado o acesso às legislações por parte das escolas e servidores? Você diria que há mais facilidade ou dificuldades de apreensão das mesmas? A que você atribui a dificuldade de compreensão e acesso as legislações por parte das escolas e servidores?

O acesso a informação a gente disponibiliza através do e-mail, nos canais do site da SRE e agora também a gente tem uma página no facebook. E a gente coloca todas

as informações de legislações e novas orientações. A gente disponibiliza lá para livre acesso tanto para servidores da escola quanto para o público em geral. Há mais dificuldade de entendimento por que o acesso a legislação está disponibilizado na internet e falta um pouco de pró atividade dos servidores de ir buscar a informação. As informações que são ambíguas ou que geram dúvidas a gente busca esclarecer. A dificuldade é de a gente esclarecer, mas quando conseguimos esclarecer nossas dúvidas e repassamos é necessário um pouco de pro atividade do servidor para ler e procurar entender.

ENTREVISTADOR: Você acha que essas informações da SEE chegam em tempo hábil para o setor e para as escolas?

Na maioria das vezes as informações chegam em cima da hora. Por exemplo: o processo de designação, até esse ano de 2017, ele está sendo um pouquinho adiantado. Geralmente todos os anos ele acontece em dezembro o que causa muita confusão no setor, por que a legislação vem toda em dezembro. O processo em dezembro e janeiro então fica muito difícil trabalhar assim, dessa forma. Mas geralmente a informação não chega a tempo, chega em cima da hora.

ENTREVISTADOR: Há um canal oficial para recebimento de sugestões e/ou reclamações?

Existe a Ouvidoria Geral do Estado, o Portal do Servidor que a pessoa pode entrar com reclamação ou sugestão e tem os e-mails que as pessoas encaminham para lá.

ENTREVISTADOR: Existe um registro das reclamações ou sugestões? Qual o volume das reclamações? Qual o teor delas, que aspectos são apontados como de maior dificuldade no fluxo e circulação das informações? Há um controle para a busca de soluções?

Não existe esse registro, pelo menos não comigo. Se existe algum registro pode ser que esteja com o diretor de pessoal, na caixa de entrada da DIPE, ou no gabinete. Mas no nosso e-mail da gestão de pessoal e conosco não tem registro de reclamação nem sugestão. Não tenho ideia de volume nem se chega. No nosso e-mail só chegam dúvidas que a gente responde. Mas sugestão e reclamação não tenho ideia. Não sei se tem registro ou controle. O que chega no RH Responde

quem responde é o diretor de pessoal ou a supervisora e não nos é repassada essas informações.

ENTREVISTADOR: Quais as maiores dificuldades que você encontra no exercício da rotina do seu trabalho no setor de Gestão de Pessoas?

A primeira dificuldade é o ambiente físico da sala por que nossa sala é muito pequena e lá tem quatro servidores e já teve cinco. A sala é muito pequena e tem um volume de atendimento muito grande. Então fica muita gente lá ao mesmo tempo, as pessoas falam alto e ao mesmo tempo que você está executando um serviço o seu colega está exercendo outro. O diretor de pessoal que fica na nossa sala tem uma grande demanda e a gente não consegue nem atender telefone por que não consegue escutar por causa do volume de atendimento e da sala reduzida. Além disso, pelo volume de atendimento, o número de servidores poderia ser maior, pelo menos mais um servidor no mínimo para nos ajudar na execução das tarefas. E a questão do fluxo de informações que deveria ser melhorado para que a gente pudesse operacionalizar melhor o nosso trabalho.

ANEXOS

ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO SEEMG

