

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

Adriana Lucarelli Lavorato Souza

**Desafios e possibilidades da gestão da *pasta funcional* na Superintendência  
Regional de Ensino de Ubá/MG**

**Juiz de Fora**

**2024**

**Adriana Lucarelli Lavorato Souza**

**Desafios e possibilidades da gestão da *pasta funcional* na Superintendência  
Regional de Ensino de Ubá/MG.**

Texto para defesa apresentado ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

**Juiz de Fora**

**2024**

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

Souza, Adriana Lucarelli Lavorato.

Desafios e possibilidades da gestão da pasta funcional na Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG / Adriana Lucarelli Lavorato Souza. -- 2024.

149 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2024.

1. Gestão da Pasta Funcional. 2. Gestão Pública. 3. Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG. I. Sanábio, Prof. Dr. Marcos Tanure, orient. II. Título.

**Adriana Lucarelli Lavorato Souza**

**Desafios e possibilidades da gestão da pasta funcional na Superintendência Regional de Ensino de UBÁ/MG**

Dissertação  
apresentada ao  
Gestão e Avaliação da  
Educação Pública da  
Universidade Federal  
de Juiz de Fora como  
requisito parcial à  
obtenção do título  
de Mestre em Gestão  
e Avaliação da  
Educação Pública.  
Área de  
concentração: Gestão  
e Avaliação da  
Educação Pública.

Aprovada em 07 de outubro de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof(a). Dr(a). Marcos Tanure Sanábio** - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina da Silva Machado**  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof(a). Dr(a). Maria Leopoldina Pereira**  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 16/09/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Maria Leopoldina Pereira, Usuário Externo**, em 12/10/2024, às 20:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Cristina da Silva Machado, Professor(a)**, em 17/10/2024, às 12:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 11/11/2024, às 15:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1987042** e o código CRC **1D555E5C**.

---

Dedico este trabalho às minhas filhas, Sarah e Júlia e ao meu sobrinho Miguel que são o grande amor da minha vida, ao meu esposo Rodrigo, pelo apoio incondicional, à minha mãe Helena e às minhas irmãs, Aline e Rafaela, que me auxiliaram e torceram por mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais que incentiva e possibilita a seus servidores ampliar seus conhecimentos.

Aos Professores e tutores do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, pelas palavras de incentivo e pelos ensinamentos transmitidos.

Aos funcionários do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), pelo acolhimento de todo período presencial e pela dedicação.

Aos Professores da banca de qualificação Márcia Machado e Paulo Domingues pelas críticas e sugestões que agregaram mais qualidade a este trabalho.

Ao Professor Orientador Dr. Marcos Tanure Sanábio, pela sua orientação cuidadosa e constante disponibilidade em me guiar da melhor forma ao longo desta pesquisa.

À minha querida Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos por me conduzir, por me ensinar, por me apoiar e principalmente, por toda dedicação e carinho na construção deste trabalho. Vou levar seus ensinamentos para sempre.

Aos amigos da Diretoria de Pessoal pela colaboração, companheirismo e que me ajudaram a trilhar este caminho.

Aos que contribuíram durante minha pesquisa de campo, que cederam um pouco do seu tempo a responder aos instrumentos desta pesquisa.

À minha amiga que conquistei durante o mestrado, Valdênia, pelas risadas, muitas risadas, desabafos e companhia nos períodos presenciais.

Ao meu amigo e colega de mestrado Leonardo por me ouvir sempre nos momentos de desespero e me aconselhar de maneira a me tranquilizar.

Aos meus amigos Arnaldo, Adriane e Jaqueline, por me incentivarem do início ao fim da jornada, contribuindo na construção deste trabalho.

Ao meu esposo, Rodrigo, por me apoiar em todas as minhas decisões e compreender meus momentos de estresse, ansiedade e ausência.

Às minhas filhas, Sarah e Júlia por me ajudarem nas tarefas da casa e me encherem de carinho e amor nos momentos em que eu mais precisei.

À minha mãe Helena, minha irmã Aline e meu cunhado Arnaldo, por contribuírem durante os períodos presenciais, dando o suporte necessário para que eu pudesse participar.

À minha irmã Rafaela, que mesmo de longe se fazia tão presente me incentivando e demonstrando todo seu carinho e atenção e, ao meu cunhado Thiago que, quando das minhas viagens a trabalho a Belo Horizonte, cedia seu escritório para eu realizar meus estudos e atividades do mestrado.

E, por último, agradeço ao mais importante, a Deus, por ter me permitido realizar essa conquista, por ter me amparado e me levantado, mesmo após noites de horas dedicadas ao estudo e poucas de descanso.

A todos que contribuíram, minha gratidão!

## RESUMO

O presente estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do CAED/UFJF, analisou como se dá a gestão das *pastas funcionais* na Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). O objetivo geral foi analisar como é realizada a gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá e em outras SREs e propor ações no intuito de aperfeiçoar esse processo. No segundo capítulo, foi realizada uma pesquisa documental para buscar evidências que comprovassem e contextualizassem o problema. No terceiro capítulo, com o objetivo de aprofundar a análise do caso de gestão, foi utilizada metodologia coleta de dados por meio de questionários, aplicados tanto aos servidores das escolas responsáveis pelas *pastas funcionais* quanto aos servidores dos setores de pessoal da SRE/Ubá. Foram também realizadas entrevistas com Diretores de Pessoal de algumas SREs e com a Subsecretaria de Recursos Humanos. A pesquisa de campo indicou a necessidade de formação continuada para os atores envolvidos no processo de gestão das *pastas funcionais* nas escolas, a ser realizada pelos servidores da SRE/Ubá, a uniformização de um modelo de *checklist* com os documentos necessários para a confecção da *pasta funcional* do servidor, a ser adotado pela SEE/MG e implementado pelas SREs, e, por fim, a criação de um sistema informatizado para a gestão das *pastas funcionais*. Essas ações de aperfeiçoamento foram elencadas no capítulo 4 e compõem o Plano de Ação Educacional do caso de gestão em pauta.

**Palavras-chave:** Gestão da *Pasta Funcional*. Gestão Pública. Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG.

## **ABSTRACT**

This study, developed within the scope of the Professional Master's Degree in Management and Assessment of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Assessment of Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAED/UFJF), analyzed how the functional portfolios are managed in the SRE/Ubá of the SEE/MG. The general objective was to analyze how the management of the functional portfolios is carried out in SRE/Ubá and in other SRE offices and to propose actions in order to improve this process. In the second chapter, a documentary research was carried out to seek evidence that would prove and contextualize the problem. In the third chapter, with the objective of deepening the analysis of the management case, a data collection methodology was applied through questionnaires, directed at the school staff responsible for the functional portfolios and personnel department staff at SRE/Ubá. Interviews were also conducted with the Human Resources Directors of some SRE offices and with the Undersecretary of Human Resources. The field research indicated the need for ongoing training for those involved in the process of managing the functional portfolios in schools, to be provided by the SRE/Ubá staff, it also highlighted the necessity of the standardization of a checklist model containing the documents required for creating a staff member's functional portfolio, to be adopted by the SEE/MG and implemented by the SRE offices, and, finally, the creation of a computerized system for managing the functional portfolios was proposed. These improvement actions were outlined in chapter 4 and make up are part of the Educational Action Plan for the management case in question.

**Keywords:** Functional Portfolio Management. Public Management. Regional Superintendence of Education in Ubá/MG

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE), em 2023 – 1ª Parte.....	25
Figura 2	- Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em 2023 – 2ª Parte.....	27
Figura 3	- Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em 2023 – 3ª Parte.....	29
Figura 4	- Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em 2023 – 4ª Parte.....	31
Figura 5	- Organograma da SRE/Ubá.....	35
Figura 6	- Mapa dos municípios pertencentes à SRE/Ubá.....	37
Figura 7	- Organograma da SRE/Ubá antes da implementação da DIPE....	39
Figura 8	- Organograma da SRE/Ubá após a implementação da DIPE.....	40
Figura 9	- Organograma da SRE/Ubá/DIPE com sua composição e atribuições .....	42
Quadro 1	- Divisão dos trabalhos no setor DDV.....	45
Quadro 2	- Documentos que deverão constar na <i>Pasta Funcional</i> (segundo a ordem descrita) de acordo com as normas da SEE.....	46
Quadro 3	- Leis, decretos, resoluções e instruções normativas que regem a vida funcional do servidor.....	49
Quadro 4	- Maiores problemas detectados nas <i>pastas funcionais</i> e consequências.....	64
Quadro 5	- SREs selecionadas para entrevista.....	76
Gráfico 1	- Tempo de experiência como ATB.....	80
Gráfico 2	- Tempo de experiência como ATB na escola atual.....	81
Gráfico 3	- Tempo de experiência com o serviço de alimentação e análise de <i>pastas funcionais</i> .....	91
Gráfico 4	- Dificuldades encontradas ao organizar a <i>pasta funcional</i> de um servidor que requer a aposentadoria.....	92

Gráfico 5	-	Dificuldades encontradas nas <i>pastas funcionais</i> de servidores movimentados de outra escola.....	93
Gráfico 6	-	Dificuldades encontradas nas <i>pastas funcionais</i> de servidor movimentado de outra SRE.....	96
Gráfico 7	-	Fontes de orientação.....	97
Gráfico 8	-	O trabalho que exerço exige complexidade e/ou dificuldade.....	98
Gráfico 9	-	Percepção sobre o trabalho desempenhado pelos funcionários da SRE/Ubá responsável por analisar os processos funcionais.....	100
Gráfico 10	-	Os processos enviados por mim à SRE/Ubá têm apresentado erros. ....	101
Quadro 6	-	Elementos da técnica 5W2H.....	107
Quadro 7	-	Conteúdo para o curso de formação de ATB – 1º momento.....	110
Quadro 8	-	Formação de ATBs.....	111
Quadro 9	-	Utilização do <i>checklist</i> .....	114
Figura 10	-	Modelo de <i>checklist</i> para montagem da <i>pasta funcional</i> .....	114
Quadro 10	-	Sistema SISPAF/MG.....	118
Figura 11	-	Modelo de Ficha Funcional Digital.....	120

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Quantitativo de e-mails enviados pelo setor de Divisão de Direitos e Vantagens para as escolas solicitando correção, referentes as pastas funcionais analisadas - SRE Ubá 2020 – 2022.....	59
Tabela 2	- Número de <i>pastas funcionais</i> analisadas pelo setor de Divisão de Direitos e Vantagens - SRE Ubá 2020 – 2022.....	60
Tabela 3	- Pendências após análise pelo setor de Divisão de Direitos e Vantagens que impedem a publicação do ato de aposentadoria- SRE Ubá 2020 – 2022.....	62
Tabela 4	- Tempo de trabalho no Setor de Pessoal.....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADVEB	Adicional de Valorização da Educação Básica
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DCCTA	Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria
DDV	Divisão de Direitos e Vantagens
DGEP	Divisão de Gestão de Pessoal
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
FHA	Fundação Helena Antipoff
FUCAM	Fundação Educacional Caio Martins
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IAs	Informativos de Alteração
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
IOF/MG	Imprensa Oficial de Minas Gerais
LIP	Licença de Interesse Particular
MG	Minas Gerais
OFIC	Organização Fundamentada na Informação e no Conhecimento
PAE	Plano de Ação Educacional
PES	Plano Estratégico Situacional
PIB	Produto Interno Bruto
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PRODEMGE	Companhia de Processamento de Dados do Estado de Minas Gerais
QI	Quadro Informativo
RIM	Resultado de Inspeção Médica

SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SIGED	Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos
SIMPAP	Sistema de Monitoramento de Processo de Aposentadoria
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal do Governo Federal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRE/Ubá	Superintendência Regional de Ensino de Ubá
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SYSADP	Sistema de Administração e Designação de Pessoal
SISPAF/MG	Sistema de <i>Pasta Funcional</i> de Minas Gerais
UEMG	Universidade Estadual de Minas Gerais
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNIMONTES	Universidade Estadual de Montes Claros
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
2	DESAFIO DA GESTÃO DA <i>PASTA FUNCIONAL</i> NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ .....	19
2.1	A GESTÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL .....	19
2.2	A GESTÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E NO ESTADO DE MINAS GERAIS .....	21
2.2.1	<b>A estrutura orgânica na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. ....</b>	<b>23</b>
2.2.2	<b>A estrutura da gestão de pessoal na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. ....</b>	<b>32</b>
2.2.3	<b>As Superintendências Regionais de Ensino com foco na SRE/Ubá – Minas Gerais. ....</b>	<b>33</b>
2.2.4	<b>A Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG .....</b>	<b>38</b>
2.2.5	<b>A Divisão de Direitos e Vantagens.....</b>	<b>43</b>
2.3	OS PROBLEMAS ENFRENTADOS NA GESTÃO DAS PASTAS FUNCIONAIS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ – MG.....	46
3	<b>OS PROBLEMAS RECORRENTES NAS <i>PASTAS FUNCIONAIS</i> NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ DE FORMA CONTEXTUALIZADA.....</b>	<b>66</b>
3.1	UMA ANÁLISE INTEGRADA DOS EIXOS TEÓRICOS: QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	66
3.1.1	<b>Qualidade no serviço público .....</b>	<b>67</b>
3.1.2	<b>Gestão da Informação .....</b>	<b>68</b>
3.1.3	<b>Tecnologia da Informação .....</b>	<b>70</b>

3.3	PESQUISA DE CAMPO: COMO SE DÁ A GESTÃO DAS <i>PASTAS FUNCIONAIS</i> NA SRE/UBÁ E EM OUTRAS SREs E A VISÃO DA SEE SOBRE O ASSUNTO.....	79
3.3.1	<b>Perfil dos respondentes.....</b>	<b>79</b>
3.3.2	<b>Gestão de Pessoal e a <i>pasta funcional</i>: desafios e perspectivas.....</b>	<b>85</b>
3.3.2.1	<i>A formação para a inserção e conferência de dados na Pasta Funcional..</i>	<i>85</i>
3.3.2.2	<i>Gestão de Pessoal e Pasta Funcional: desafios.....</i>	<i>90</i>
3.3.2.3	<i>Gestão de Pessoal e Pasta Funcional: Perspectivas.....</i>	<i>103</i>
4	<b>APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAL NA SRE/UBÁ RELACIONADO À <i>PASTA FUNCIONAL</i>.....</b>	<b>107</b>
4.1	PROPOSTAS DO PLANO DE TRABALHO NO ÂMBITO DA SRE/UBÁ.....	109
4.2	PROPOSTAS DO PLANO DE TRABALHO NO ÂMBITO DA SEE/MG.....	113
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO JUNTO AO ATB RESPONSÁVEL PELA <i>PASTA FUNCIONAL</i> DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE/UBÁ.....</b>	<b>134</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DOS SETORES DDV E SISAP DA SRE/UBÁ.....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE C – ENTREVISTA PARA SER REALIZADA COM DIRETORES DE PESSOAL DE ALGUMAS SREs.....</b>	<b>144</b>
	<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER REALIZADA COM O SUBSECRETÁRIO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública é regida por regime jurídico público e o regime estatutário prevê os direitos e deveres do servidor público. Diferentemente do regime celetista, no regime estatutário o contrato de trabalho não é registrado na Carteira de Trabalho, sendo necessário um documento para realizar o registro das informações referentes ao contrato com o ente federativo e à vida funcional do servidor. Na SEE/MG esse documento é denominado *pasta funcional*<sup>1</sup>.

A *pasta funcional* é o local onde reúne, de forma descritiva, a vida funcional do servidor. Essa pasta é atualizada ao longo dos anos com informações sobre o exercício laboral do servidor a qual ela se refere. Para isso, há a participação de três instâncias gestoras envolvidas, a SEE/MG, a Superintendência Regional de Ensino (SRE) e as escolas estaduais de ensino, órgãos administrativos com diferentes graus de responsabilidade.

De acordo com a Lei 24.313, de 28 de abril de 2023, em seu artigo 26, a SEE/MG “tem como competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado” (Minas Gerais, [2023 a], recurso online), garantindo, com a participação da sociedade, a educação, o desenvolvimento para o trabalho e a redução das desigualdades sociais.

Tendo em vista que a carreira dos servidores da educação possui algumas especificidades, como a possibilidade de os professores mudarem de escola, de função ou até mesmo de SRE, torna-se necessário o armazenamento adequado das informações relativas à vida laboral dos servidores, de forma a garantir que nenhum dado relevante seja perdido, o que pode ser essencial para a aposentadoria.

Outra informação relevante é o fato de que o cargo de professor pode ser acumulado, o que gera maior complexidade para a gestão de sua vida profissional. Considerando tais especificidades, a Lei 24.313, de 28 de abril de 2023, em seu artigo 27, criou a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), que se divide em Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, Superintendência de Gestão de Pessoas, Assessoria de Informações Gerenciais e Assessoria de Legislações e

---

<sup>1</sup> O termo será mantido em formato itálico para diferenciar e dar destaque.

Normas de Pessoal, compondo, assim, uma estrutura administrativa destinada a gerenciar os servidores públicos da educação de Minas Gerais e as SREs a ela vinculadas (Minas Gerais, [2023a]).

Para a presente pesquisa, o foco será uma SRE do interior do Estado de Minas Gerais, a SRE/Ubá, responsável por exercer as atividades, instruções e políticas educacionais em âmbito regional. No que se refere à gestão de pessoal, a SRE/Ubá conta com a Diretoria de Pessoal (DIPE), responsável pela gestão das *pastas funcionais*. Atualmente, a SRE/Ubá abrange 22 (vinte e dois) municípios e 63 (sessenta e três) escolas sob sua jurisdição, perfazendo um total aproximado de 6.200 (seis mil e duzentos) trabalhadores em educação (Oliveira, 2010), entre inativos, ativos, contratados e convocados.

Quando um servidor público toma posse na SEE/MG, é criada sua *pasta funcional*, que passa a ser alimentada manualmente pelo responsável, seja o Secretário de Escola ou o Assistente Técnico de Educação (ATB) da escola em que o servidor estiver lotado naquele ano. Os documentos que compõem a *pasta funcional* incluem cópia dos documentos pessoais do servidor, cópia da formação escolar, registros da vida funcional no formulário denominado “ficha funcional”, Informativos de Alteração (IAs), documentos extraídos do Diário Oficial "Minas Gerais", referentes à concessão de benefícios, certidão de contagem de tempo e outros documentos específicos da vida funcional de cada servidor.

Destaca-se, nesse arcabouço documental, a ficha funcional do servidor, cujo preenchimento tem como objetivo consolidar e armazenar, em um único documento, informações básicas relativas ao registro e apuração de frequência, cálculo do tempo de serviço, concessão de benefícios, acúmulo de cargos, evolução na carreira, movimentações, afastamentos, entre outros.

Assim, a ficha funcional, preenchida de forma manual, detalha os acontecimentos relacionados à carreira de cada professor, analista, gestor escolar, secretário escolar ou qualquer outro servidor da SEE/MG. Todo esse processo, no entanto, gera erros e inconsistências, que serão descritos nesta pesquisa.

A pesquisadora e autora do presente texto ingressou no serviço público estadual na SRE/Ubá há vinte e cinco anos, como taxadora de pagamento de pessoal, função que exerceu por seis anos. Posteriormente, foi convidada a assumir a

coordenação do setor de pagamento, onde permaneceu por sete anos, até assumir a gestão da Diretoria de Pessoal (DIPE), posição que ocupa há aproximadamente 12 anos. Durante sua atuação na coordenação do setor de pagamento, a autora identificou problemas relacionados às *pastas funcionais*, especialmente em relação a atrasos e erros nas publicações de benefícios.

Na função de Diretora de Pessoal, os problemas relacionados às *pastas funcionais* tornaram-se ainda mais evidentes. Além dos erros e atrasos nas concessões de benefícios, foram observadas falhas na contagem de tempo de serviço, na montagem de processos para análise e publicação de acúmulo de cargos, além da falta de alimentação dos dados e até adiamentos na aposentadoria.

A DIPE é um órgão presente em todas as SREs, responsável por analisar toda a vida funcional dos trabalhadores da educação – efetivos, convocados e contratados –, tratando de direitos e vantagens, ficha funcional, gestão de pessoas, benefícios, aposentadoria, pagamento de pessoal, convocação e contratação de pessoal para atuação nas escolas estaduais. Na SRE/Ubá, a DIPE zela pelo bom andamento dos trabalhos, garantindo que os direitos dos trabalhadores em educação, previstos em lei, sejam assegurados.

Diante desse contexto, um dos desafios enfrentados ao longo dos anos na função de Diretora da DIPE é a gestão da *pasta funcional* e, conseqüentemente, da ficha funcional, onde se concentram erros que podem impactar o processo funcional do servidor e a concessão de seus benefícios. Esses erros podem ocasionar danos tanto para o setor responsável (DIPE) quanto para o próprio servidor.

Para a sistematização dos problemas identificados, foram considerados os anos de 2020 a 2022. Nesse período, foi constatado, na Divisão de Direitos e Vantagens (DDV), um aumento nos pedidos de verificação da documentação das *pastas funcionais*. Observou-se que 100% das pastas analisadas e devolvidas para correção apresentavam incorreções na contagem de tempo ou no somatório do tempo para a concessão de benefícios, exigindo retificação. Se essa retificação acarretar prejuízo financeiro ao servidor, é aberto um processo administrativo, amparado pela Resolução SEPLAG nº 37/2002, garantindo ampla defesa ao servidor. (Minas Gerais, [2002c]).

A recorrência, o volume e a gravidade dos erros observados no dia a dia motivaram a DIPE a buscar soluções para os problemas encontrados nas *pastas funcionais*, que resultam em atrasos na concessão de benefícios ou pagamentos indevidos, o que, em alguns casos, pode adiar a aposentadoria do servidor.

Além das demandas apresentadas acima, a autora do texto, no cargo em comissão de Diretora de Pessoal, cuja competência inclui a orientação e cumprimento das normas relacionadas ao pessoal, deve zelar pela qualidade das entregas relativas à vida funcional dos servidores, supervisionando as atividades de seus subordinados e garantindo a correta execução dos processos nas escolas.

Essa constatação levanta a seguinte questão de pesquisa: De que forma é realizada a gestão das *pastas funcionais* na Superintendência Regional de Ensino de Ubá e quais ações podem ser implementadas no intuito de aperfeiçoar esse processo?

Para responder à questão proposta, a pesquisa possui como objetivo geral: analisar como é realizada a gestão das *pastas funcionais* dos trabalhadores em educação da SEE/MG na SRE/Ubá, no intuito de aperfeiçoar esse processo.

Por sua vez, o objetivo geral desdobrou-se em três objetivos específicos: a) descrever como é a gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá, com vistas a identificar dentre as demandas, as que possuem maior incidência de erros, falta de registros e quais os motivos que levam a esses dados; b) analisar o processo e a gestão das *pastas funcionais* a partir da perspectiva dos responsáveis nas escolas estaduais, na SRE e em verificar como se dá esse trâmite em outras SREs; e c) propor ações com vistas a aperfeiçoar a gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá.

O texto está dividido em cinco capítulos. A introdução apresenta uma descrição sucinta do caso de gestão, relacionando o tema à função laboral da autora na SRE/Ubá. Além disso, aborda a questão norteadora da pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa para a escolha do tema e a metodologia utilizada para a coleta de dados, que evidenciou a situação problema. Também é detalhada a proposta metodológica aplicada para o desenvolvimento do terceiro capítulo, que aprofunda no caso de gestão.

O segundo capítulo descreveu como se dá a gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá, relacionando os modelos de administração pública no Brasil, desde os

períodos anteriores até os dias atuais, com o formato de gestão de pessoal adotado pela SEE/MG, mais especificamente pela SG. Ainda nesse capítulo, apresentou-se o organograma da SRE/Ubá, com ênfase na DIPE até chegar à DDV. Esse capítulo trouxe também evidências apuradas por meio de pesquisa documental, nas quais foram apresentados os erros detectados nos documentos constantes nas *pastas funcionais*, o número de pastas analisadas e devolvidas às escolas para correção, além do atraso na publicação de benefícios.

O terceiro capítulo teve como objetivo aprofundar no caso de gestão verificando os problemas recorrentes nas *pastas funcionais*, a partir da perspectiva dos responsáveis nas escolas estaduais e na SRE/Ubá, além de analisar como ocorre o trâmite em outras SREs. O foco foi analisar os dados levantados utilizando referencial teórico pertinente à temática de pesquisa. Para isso, foram propostos os seguintes eixos de análise: qualidade no serviço público, gestão da informação, gestão da tecnologia da informação que posteriormente subsidiaram a proposta de ação desse estudo.

A proposta metodológica deste estudo é de natureza qualitativa e quantitativa, uma vez que propôs a coleta e análise de dados por meio de pesquisa de campo, utilizando questionários e entrevistas. Importante esclarecer que, após a qualificação, foram realizados a aplicação dos instrumentos de pesquisa, bem como a descrição e análise dos dados.

Com as informações obtidas a partir da pesquisa de campo, foram propostas ações no quarto capítulo confeccionado no Plano de Ação Educacional (PAE). Por fim, foram apresentadas as considerações finais, quinto e último capítulo da dissertação.

## 2 DESAFIO DA GESTÃO DA PASTA FUNCIONAL NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ

Este Capítulo, de caráter descritivo, tem como objetivo detalhar a gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá e identificar dentre as demandas, aquelas com maior incidência de erros, falta de registros e os motivos que levam a esses dados.

O capítulo está dividido em três seções. A primeira seção aborda a gestão de pessoal na administração pública no Brasil. A segunda examina a gestão de pessoal na administração pública no estado de Minas Gerais, detalhando a estrutura orgânica e a gestão de pessoal da SEE/MG, as SREs, com ênfase na SRE de Ubá, e, dentro desta, o funcionamento da DIPE e do setor DDV, conectando-os ao foco desta pesquisa, que é a gestão das *pastas funcionais*. A terceira seção discute os problemas enfrentados na gestão das *pastas funcionais*, respaldados por evidências coletadas.

### 2.1 A GESTÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A presente seção descreve, brevemente, a história da administração pública no Brasil, que reflete as transformações políticas, sociais e econômicas ao longo de sua história. Três modelos se destacam nessa trajetória: o patrimonialista, o burocrático e o gerencialista, cada um deixando sua marca na gestão pública brasileira (Costa, 2008).

O patrimonialismo, herdado das práticas coloniais, permeou as estruturas administrativas desde os primórdios do Brasil. De acordo com Costa (2008), durante séculos, a administração pública foi marcada pela apropriação personalista dos recursos do Estado, em que o governante tratava o país como uma extensão de seus próprios interesses. Essa abordagem, caracterizada pela falta de distinção entre o público e o privado, gerou um ambiente propício à corrupção e ao nepotismo, comprometendo o desenvolvimento institucional.

De acordo com Medeiros (2006), o modelo burocrático, influenciado pelas ideias de Max Weber e implementado nas melhorias do século XX, representou uma tentativa de superar as deficiências do patrimonialismo. A criação de instituições impessoais, regras claras e orientações formais visava promover a eficiência e a

eficácia na gestão pública. No entanto, apesar dos avanços, a burocracia gerou críticas devido à sua rigidez e lentidão, especialmente em um contexto de rápidas mudanças sociais e tecnológicas.

A transição para o modelo gerencialista ganhou força nas últimas décadas do século XX e início do século XXI. De acordo com Costa (2008), esse modelo foi inspirado nas práticas do setor privado, onde o gerencialismo buscou introduzir uma abordagem mais flexível e orientada para resultados na administração pública. A descentralização de decisões, o foco em indicadores de desempenho e a busca pela eficiência tornaram-se pilares dessa transformação.

No Brasil, a administração pública gerencial se desenvolveu no início da década de 1990, mais precisamente no governo do Fernando Collor de Mello, que começou uma proposta neoliberal. Em 1995, durante no governo de Fernando Henrique Cardoso, foi criado o Ministério de Administração e Reforma do Estado, responsável pela implementação desse modelo nos órgãos públicos, como resposta aos desafios de modernização e eficiência na administração pública. Embora não negue os princípios burocráticos, esse modelo os utiliza de forma flexível. (Costa, 2008; Drumond; Silveira; Silva, 2014).

Até hoje, no Brasil, observa-se uma coexistência desses modelos, refletindo a complexidade do sistema administrativo. O patrimonialismo, embora menos prevalente, ainda deixa vestígios em casos de corrupção e clientelismo. A burocracia, por sua vez, mantém sua presença em muitas instituições, mas enfrenta desafios na adaptação a um ambiente cada vez mais dinâmico. O gerencialismo, embora tenha introduzido elementos positivos, também é alvo de críticas, especialmente no que diz respeito à possível mercantilização de serviços públicos essenciais.

Diante desse histórico, pode-se perceber que, mesmo após tantos anos e as abordagens de alteração na administração pública no Brasil, como o modelo gerencialista, que apresenta como uma de suas características e eficiência na gestão pública, pode-se perceber que o modelo de administração burocrático ainda está presente no dia a dia nos órgãos públicos, Isso se evidencia pelo uso contínuo de papel para armazenar documentos e protocolos, em vez de sistemas informatizados que poderiam facilitar a gestão e reduzir a burocracia, como preconizado pelo modelo gerencialista.

Camargo e Guimarães (2013, recurso online) trazem no seu texto sobre “O Princípio da Eficiência na Gestão Pública” que o termo eficiência foi inserido na Constituição Federal de 1988 através da emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, com o propósito de tornar a gestão pública cada vez menos burocrática, dando início à administração pública gerencial.

De acordo com estes autores, o termo eficiência pode ser definido como: “[...] é o meio de fazer certo um processo correto de boa qualidade, em curto prazo, com o menor número de erros.” (Camargo; Guimarães, 2013, p. 137).

Atrelando-se a definição de Camargo e Guimarães (2013) ao contexto do modelo gerencial, a eficiência é um elemento-chave que visa aprimorar a prestação de serviços públicos e a gestão dos recursos, aproximando a administração pública dos padrões de eficácia e eficiência encontrados no setor privado. A busca por eficiência implica a implementação de mecanismos de gestão que promovam a racionalização dos processos, a modernização da estrutura organizacional e a adoção de tecnologias inovadoras.

Diante do modelo de administração gerencial, que preza pela eficiência, pela celeridade nos órgãos públicos e o princípio da economicidade, verifica-se a necessidade de alterações na gestão das *pastas funcionais*, uma vez que ainda são geridas de maneira burocrática, com o preenchimento de papéis e de forma muito engessada.

Com base nessas constatações sobre as *pastas funcionais*, a seção a seguir apresenta como funciona a SEE, com sua estrutura orgânica e como se dá a gestão de pessoal.

## 2.2 A GESTÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E NO ESTADO DE MINAS GERAIS

A gestão de pessoal na administração pública, seja em nível federal ou estadual, desempenha um papel crucial na eficiência e eficácia dos serviços oferecidos à população. No contexto brasileiro contemporâneo, as Administrações Públicas Federal e Estadual de Minas Gerais enfrentam desafios específicos, ao mesmo tempo em que busca aprimorar suas práticas de gestão de recursos humanos.

No âmbito federal, a diversidade e complexidade das demandas públicas exigem uma gestão de eficiência pessoal, alinhadas às exigências da sociedade. A implementação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal do Governo Federal (SIPEC) representa um avanço na busca por maior integração e modernização. No entanto, persistem desafios, como a necessidade de atrair e reter talentos, promover a capacitação contínua e garantir uma distribuição equitativa dos recursos humanos entre os diversos órgãos.

A gestão por competências tem sido uma abordagem aplicada para enfrentar esses desafios, buscando alinhar as habilidades dos servidores às necessidades da administração pública.

No estado de Minas Gerais, a administração de pessoal vem passando por diversas modernizações, como a descentralização de pagamento de pessoal que aconteceu em 1998, quando o serviço, que era realizado de forma centralizada pela SEPLAG de Minas Gerais, passou a ser executado nas SREs, pelos setores de pagamento, através do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP).

Nas décadas posteriores ao ano de 2000, várias foram as modernizações implementadas, como o Sistema de Designação de Pessoal (SYSADP), que armazena dados referentes ao quadro de servidores das escolas estaduais, incluindo a carga horária, a função exercida, a situação de exercício, solicitação de convocação e contratação de pessoal, além do quadro de horários, onde o diretor ou ATB responsável nas escolas registra o horário de cada professor, com sua devida disciplina. Além do SYSADP, foi implementado também o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), entre outros.

A descentralização administrativa, embora promissora para a adequação às demandas locais, também pode apresentar desafios na gestão uniforme de pessoal, com variações na capacidade de implementação de políticas de recursos humanos entre diferentes órgãos.

Ambos os níveis de governo enfrentam o desafio comum de implementar práticas mais ágeis e eficientes, promovendo a inovação e a adaptação às demandas contemporâneas.

A tecnologia, conforme tem sido implementada no estado de Minas Gerais, desempenha um papel crucial nesse cenário, com a adoção de sistemas informatizados e soluções digitais para facilitar processos burocráticos e melhorar a

gestão de pessoal. No intuito de apresentar a forma como é feita a gestão de pessoal na SEE/MG, a próxima subseção apresentará a estrutura organizacional da SEE/MG.

### **2.2.1 A estrutura orgânica na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**

Esta subseção delinea a estrutura organizacional da SEE/MG, com especial ênfase na gestão de pessoal. Embasada pela Lei 24.313, de 28 de abril de 2023, que delinea a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, é crucial salientar que a administração pública engloba tanto a direta quanto a indireta. A primeira consiste em órgãos sem personalidade jurídica, estabelecidos por lei, dentre os quais se incluem as Secretarias de Estado (Minas Gerais, [2023a]).

As Secretarias de Estado adotam uma estrutura básica que compreende o Gabinete, a Controladoria Setorial, a Assessoria Jurídica, a Assessoria de Comunicação Social, a Assessoria Estratégica, a Assessoria de Relações Institucionais, as Subsecretarias, as Superintendências e demais unidades pertinentes. Esta configuração é delineada para garantir uma administração eficaz dos recursos humanos e materiais da SEE/MG, promovendo o cumprimento de suas obrigações e objetivos na esfera educacional (Minas Gerais, [2023a]).

A SEE, uma das secretarias que faz parte da estrutura orgânica do Estado de Minas Gerais, foi criada pela Lei 1.147, de 06 de dezembro de 1930, com a denominação de Secretaria de Estado de Educação e Saúde Pública, compreendendo os serviços relativos à instrução e assistência pública (Minas Gerais, 1930).

Na Lei 24.313, de 28 de abril de 2023, a denominação da Secretaria de Educação é SEE/MG, tendo como competências básicas: “planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado” (Minas Gerais, [2023a], recurso online) considerando essas competências, o artigo 27 da referida Lei, traz a composição da estrutura básica da SEE.

A estrutura básica da SEE/MG é composta pelo Gabinete do Secretário de Estado, Assessorias, Subsecretarias, Superintendências, Diretorias e as Superintendências Regionais de Ensino, que se encontram divididas em Porte I e Porte II.

A SEE/MG possui 54 SREs, sendo 7 de Porte I e 47 de Porte II. A SRE/Ubá é categorizada como de Porte II.

A divisão das SREs, de acordo com o porte é feita da seguinte forma (Minas Gerais, [2023a]): as SREs consideradas de Porte I, são definidas até o limite de sete unidades e possuem uma estrutura interna compostas por quatro diretorias, que são:

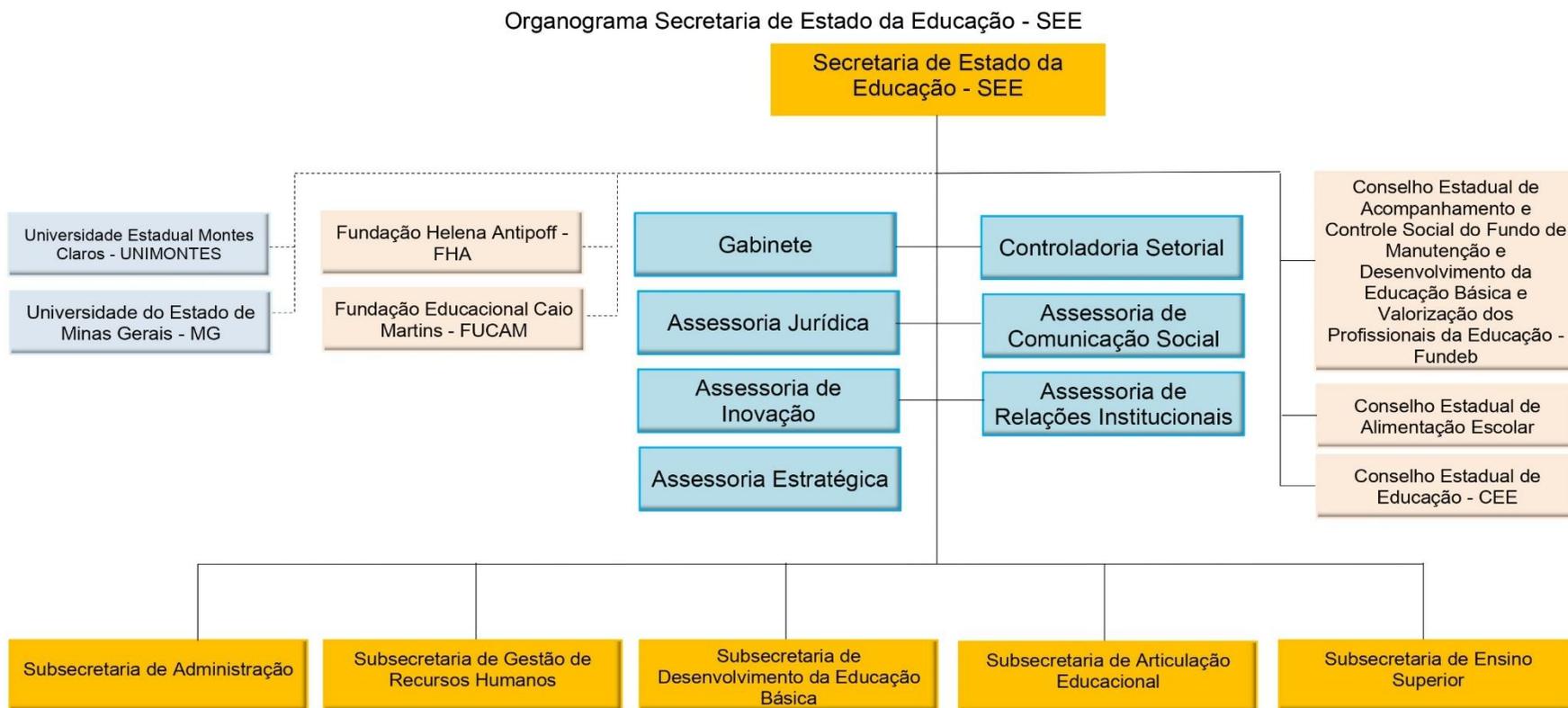
1. Diretoria Administrativa e Financeira;
2. Diretoria Educacional (Área A);
3. Diretoria Educacional (Área B); e
4. Diretoria de Pessoal;

As SREs de Porte II, até o limite de quarenta unidades, são estruturadas em 3 diretorias, sendo assim definidas;

1. Diretoria Administrativa e Financeira;
2. Diretoria Educacional; e
3. Diretoria de Pessoal.

No que se refere à organização interna da SEE/MG, tomando como base a Lei 24.313, de 28 de abril de 2023, será apresentada em quatro partes distintas, constantes das Figuras 1, 2, 3 e 4, cada uma desempenhando um papel crucial na gestão e operacionalização das atividades educacionais.

Figura 1 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em 2023 – 1ª Parte



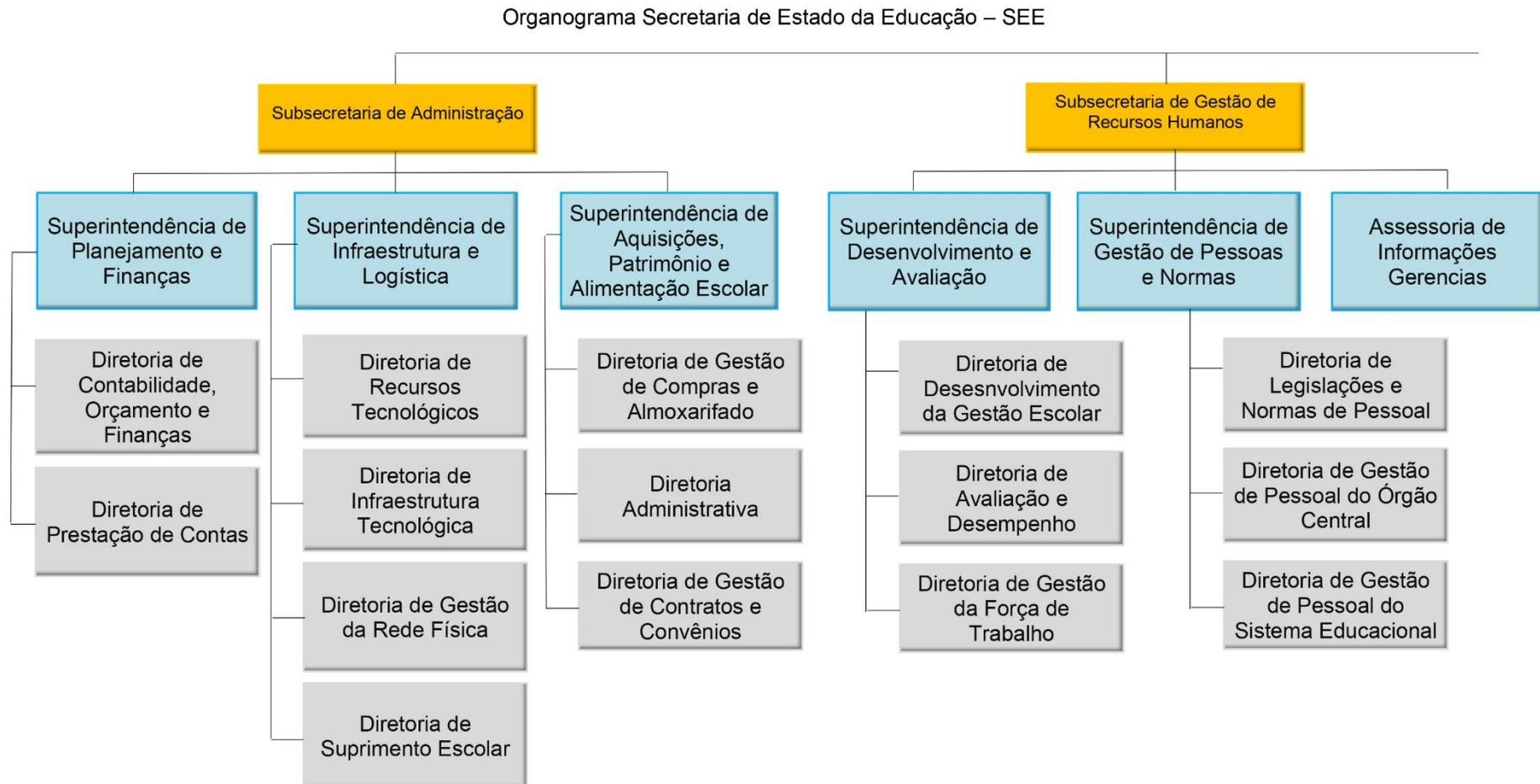
Fonte: SEE/MG (2023b).

A figura 1 apresenta o organograma da SEE/MG, parte da estrutura que possui como foco os órgãos de assessoramento e suporte, como o Gabinete e a Controladoria Setorial, responsáveis por fornecerem diretrizes e garantir a conformidade administrativa; pela Assessoria Jurídica e de Comunicação Social, desempenhando funções específicas de apoio jurídico e comunicação institucional; a Assessoria Estratégica e de Relações Institucionais, voltada para o desenvolvimento e implementação de políticas e parcerias estratégicas; Assessoria de Inovação e as Subsecretarias: de Administração, de Gestão de Recursos Humanos, de Desenvolvimento da Educação Básica, de Articulação Educacional e de Ensino Superior.

Ainda, constando da Figura 1, dentro da área de competência da SEE/MG, tem-se: a Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES), Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG), Fundação Educacional Caio Martins (FUCAM), Fundação Helena Antipoff (FHA), o Conselho Estadual de Educação; Conselho Estadual de Alimentação Escolar; Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Após a apresentação da figura 1, tem-se a figura 2 (2ª parte) que detalha as Subsecretarias de Administração e a de Gestão de Recursos Humanos.

Figura 2 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em 2023 – 2ª Parte



Fonte: SEE/MG (2023b).

O Organograma demonstrado na figura 2, apresenta a divisão das Subsecretarias de Administração e de Gestão de Recursos Humanos.

As Superintendências relacionadas à Subsecretaria de Administração são a de Planejamento e Finanças, de Infraestrutura e Logística e de Aquisições, Patrimônio e Alimentação Escolar. Subordinadas à Superintendência de Planejamento e Finanças têm-se as Diretorias de Contabilidade, Orçamento e Finanças, e a de Prestação de Contas. Subordinadas à Superintendência de Infraestrutura e Logística, apresentam-se as Diretorias de Recursos Tecnológicos, de Infraestrutura Tecnológica, de Gestão da Rede Física e de Suprimento Escolar. Ainda dentro da estrutura da Subsecretaria de Administração, subordinadas à Superintendência de Aquisições, Patrimônio e Alimentação Escolar têm-se as Diretorias de Gestão de Compras e Almoxarifado, Administrativa e de Gestão de Contratos e Convênios.

A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos é dividida em duas Superintendências, sendo de Desenvolvimento e Avaliação, de Gestão de Pessoas e Normas e a Assessoria de Informações Gerenciais. O detalhamento dessa Subsecretaria será abordado na subseção 2.2.2.

A Figura 3 (3ª parte), traz o organograma da SEE, referente a Subsecretaria de Desenvolvimento de Educação Básica, onde se encontra dividida em três Superintendências, sendo a de Avaliação Educacional, de Organização Escolar e Informações Educacionais e de Políticas Pedagógicas e a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional e de Educadores.

Subordinadas a cada Superintendência têm-se as Diretorias e na Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional e de Educadores têm as Coordenadorias e a Secretaria Geral.

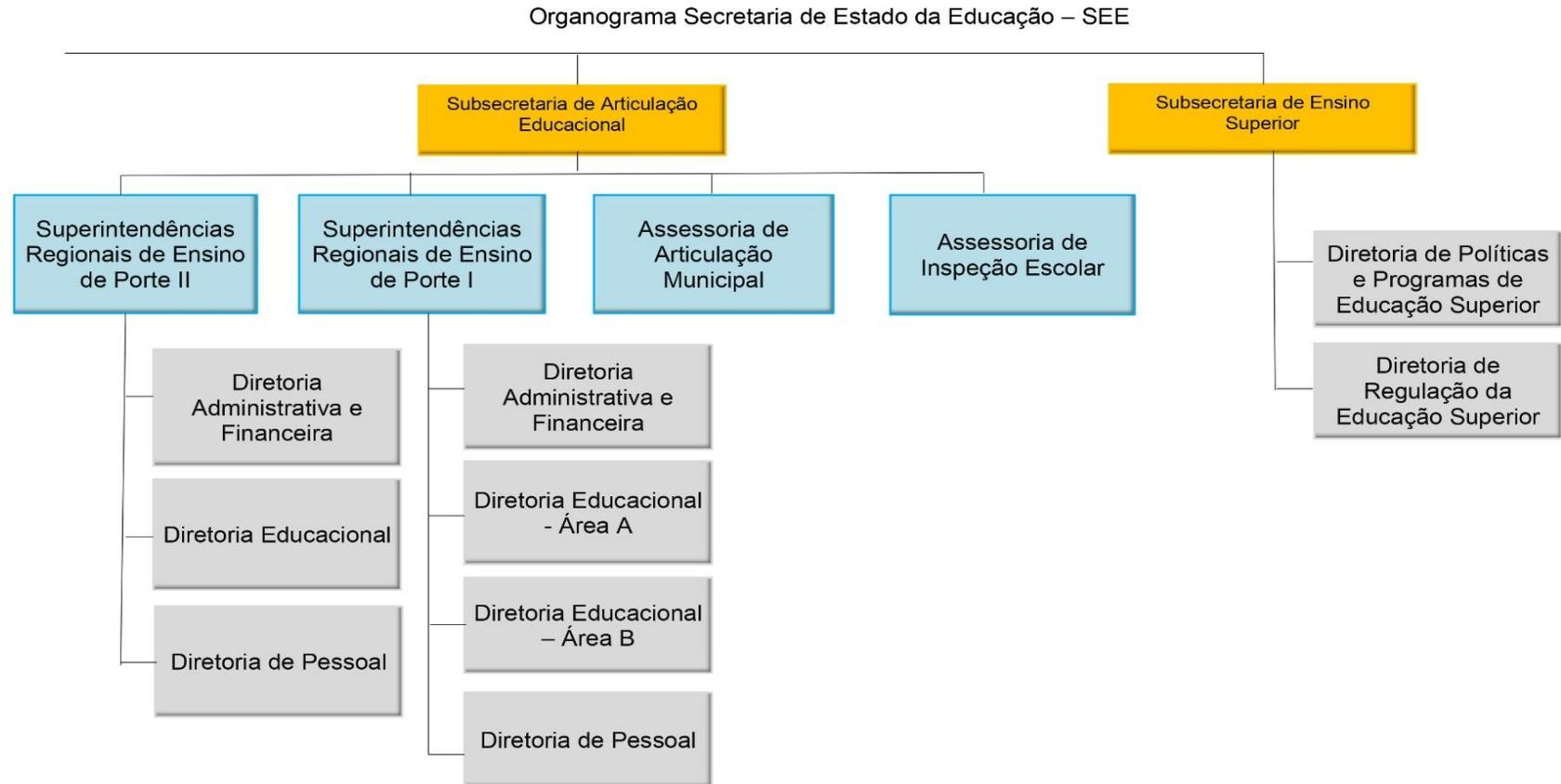
Figura 3 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em 2023 – 3ª Parte



Fonte: SEE/MG (2023b).

A figura 4 (4ª parte), ainda dentro do Organograma da SEE/MG, apresenta a Subsecretaria de Articulação Educacional e a Subsecretaria de Ensino Superior. Cabe destacar que vinculada à Subsecretaria de Articulação Educacional têm as Superintendências Regionais de Ensino de Porte I e as de Porte II.

Figura 4 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em 2023 – 4ª Parte



Fonte: SEE/MG (2023b).

Após a apresentação da estrutura orgânica da SEE/MG, a próxima subseção tratará especificamente da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, por possuir relação com essa pesquisa.

### **2.2.2 A estrutura da gestão de pessoal na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**

Conforme apresentado na seção anterior, uma das subsecretarias que fazem parte da estrutura orgânica da SEE/MG é a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG).

O Decreto 47.758, de 19 de novembro de 2019, em seu artigo 24, traz as competências dessa Subsecretaria, como apresentadas a seguir:

Art. 24 – A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos tem como competência coordenar o planejamento, implementação e avaliação das ações referentes à administração de pessoal e à gestão e desenvolvimento de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da Administração Pública estadual [...]. (Minas Gerais, 2019, recurso online).

A SG é composta pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, a Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas e a Assessoria de Informações Gerenciais.

A Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação é composta pela Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Escolar a Diretoria de Avaliação e Desempenho e a Diretoria de Gestão da Força do Trabalho.

A Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas é composta pela Diretoria de Legislações e Normas de Pessoal, Diretoria de Gestão de Pessoal do Órgão Central e Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema Educacional.

A Assessoria de Informações Educacionais não possui diretorias vinculadas.

Nos incisos que acompanham o artigo 24, do Decreto 47.758, de 19 de novembro de 2019, dentre as atribuições da SG, constam elaborar normas, orientar, definir e gerenciar diretrizes no que diz respeito à administração de pessoal e, conseqüentemente, à vida funcional dos servidores.

No site da SEE, encontra-se o Mapa Estratégico (Minas Gerais, [2023c]). Nele, são apresentados os valores da Secretaria, que são: diálogo; ética e transparência; equidade; inovação; gestão baseada em evidências e colaboração. Dentre esses valores, destacam-se a inovação e gestão baseada em evidências, serão tratados nessa pesquisa.

Diante do que foi exposto acima, percebe-se que, da mesma forma que ocorre na administração pública estadual, a estrutura de gestão das SREs ainda apresenta indícios de práticas do modelo burocrático. Existem resquícios e práticas desse modelo, como é o caso da gestão das *pastas funcionais*.

Como a pesquisa será delimitada a nível da SRE/Ubá, a próxima subseção tem por objetivo apresentar o papel das SREs dentro da SEE/MG.

### **2.2.3 As Superintendências Regionais de Ensino com foco na SRE/Ubá – Minas Gerais (MG)**

A presente seção descreve o papel que as SREs desenvolvem na estrutura orgânica da SEE/MG, com foco na SRE/Ubá, principalmente mostrando a relação com a presente pesquisa.

As SREs estão vinculadas, na estrutura orgânica da SEE/MG, à Subsecretaria de Articulação Educacional e são de Porte I e de Porte II. A SREs de Porte I, totalizam 07 e são divididas em Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional – Área A Diretoria Educacional – Área B e Diretoria de Pessoal; As SREs de Porte II, totalizam 40 e são divididas em Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional e Diretoria de Pessoal, na qual se enquadra a SRE/Ubá.

As SREs têm como competência:

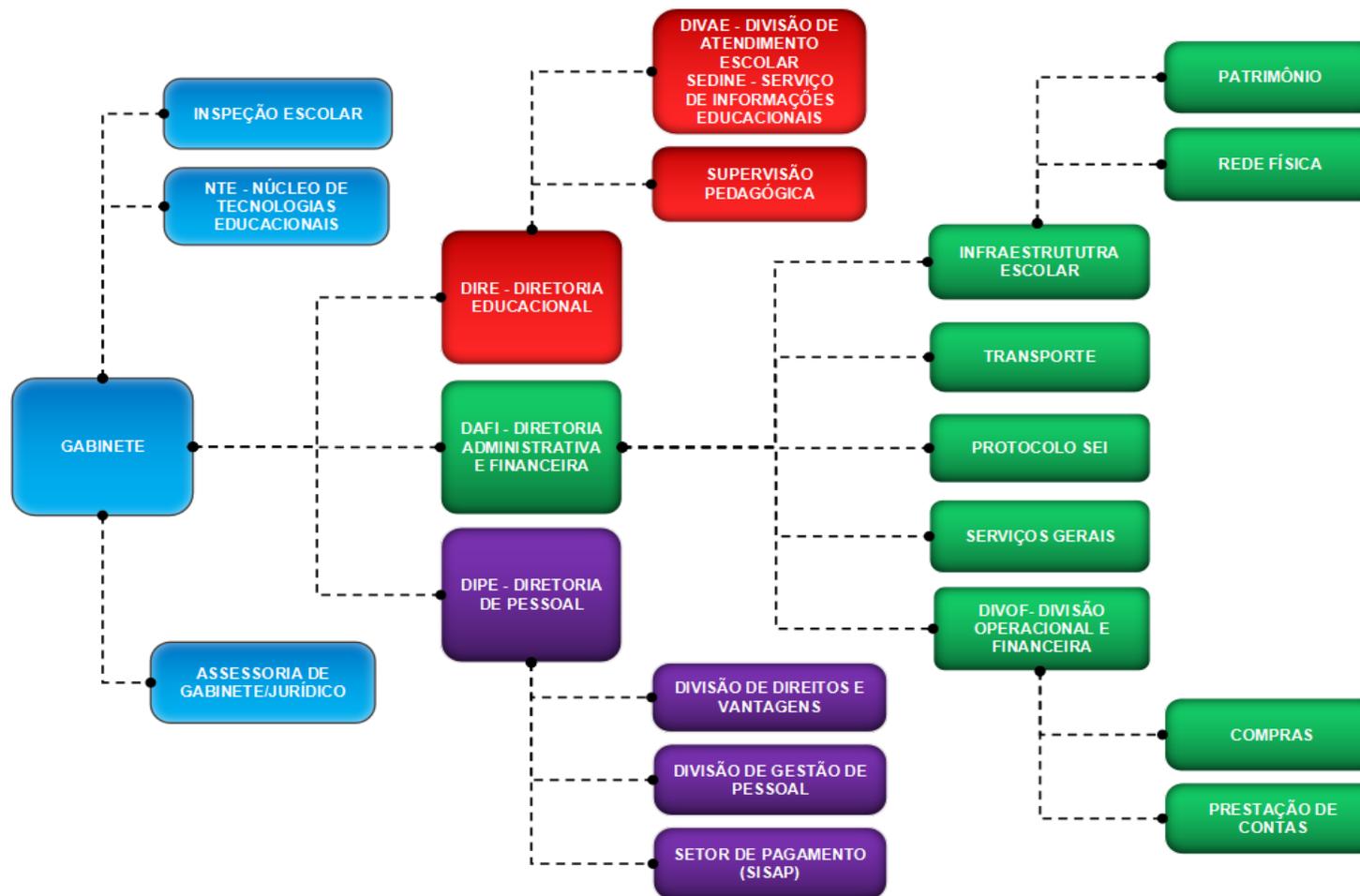
Exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais”. (Minas Gerais, 2019, recurso online).

A SRE/Ubá está localizada no município de Ubá. A cidade conta, de acordo com o Censo (2022), com 103.365 habitantes, possui uma área de unidade territorial

de 407,452 Km<sup>2</sup>. Possui 67 escolas, sendo 1(uma) de nível federal, 17 (dezessete) de nível estadual, 30 (trinta) municipais e 19 privadas, totalizando 48 escolas públicas. As escolas públicas do município atendem 12.296 (doze mil, duzentos e noventa e seis) alunos, que vão desde a creche até o ensino médio. Vale ressaltar que a economia no município apresentado pelo Censo (2020) possui um Produto Interno Bruto (PIB) per capita de R\$ 28.249,62 (Vinte oito mil e duzentos e quarenta e nove reais e sessenta e dois centavos), sendo seu *ranking* dentro dos 853 (oitocentos e cinquenta e três) municípios do estado de Minas Gérias, ocupa a posição número 180º (centésimo octogésimo) lugar (Brasil, 2020; 2022).

A SRE/Ubá situa-se na Avenida Raul Soares, 47, Centro – Ubá – MG, funcionando em um prédio alugado, ocupando 3 andares, com um total 114 servidores, incluindo nesse total, Estagiários, Auxiliares de Serviços de Educação Básica, Técnicos da Educação, Analistas Educacionais, Analistas Educacionais/ Inspetor Escolar e servidores contratados por empresas terceirizadas, que prestam serviço de Porteiro, Recepcionista, Motorista, Analista de Infraestrutura e Suporte Administrativo, dividido em três diretorias e o gabinete, conforme apresentados a seguir, no organograma da SRE/UBÁ, figura 5.

Figura 5 - Organograma da SRE/Ubá



Fonte: SRE/Ubá (2023d).

O organograma apresentado na figura 5 está amparado no Decreto 47.758, de 19 de novembro de 2019, que estabelece em seu artigo 3º como se dá a divisão das Superintendências Regionais de Ensino, de Porte II. Compete às Superintendências Regionais de Ensino:

Art. 52 – As Superintendências Regionais de Ensino têm como competência exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. [...] (Minas Gerais, 2019, recurso online).

Baseando-se no artigo 52, apresenta-se as atribuições relacionadas ao estudo da pesquisa, que é a *pasta funcional*:

Parágrafo único – A SRE, para cumprimento de suas competências e atribuições, poderá organizar os seus processos de trabalho internamente por meio de ato normativo do Secretário. (Minas Gerais, 2019, recurso online).

Pode-se observar que cabe às SREs, dentre outras competências, fazer cumprir as normas de administração de pessoal e orientar a gestão de recursos humanos, observando as diretrizes impostas.

Hoje, a SRE/Ubá, abrange 22 (vinte e dois) municípios, sendo Astolfo Dutra (3 escolas), Brás Pires (2 escolas), Coimbra (1 escola), Divinésia (1 escola), Dona Euzébia (2 escolas), Dolores do Turvo (1 escola), Ervália (3 escolas), Guarani (2 escolas), Guidoal (2 escolas), Guiricema (2 escolas), Paula Cândido (2 escolas), Piraúba (3 escolas), Presidente Bernardes (3 escolas), Rio Pomba (1 escola), Rodeiro (1 escola), São Geraldo (3 escolas), Senador Firmino (1 escola), Silveirânia (1 escola), Tabuleiro (1 escola), Tocantins (2 escolas), Ubá (16 escolas) e Visconde do Rio Branco (10 escolas), totalizando 63 (sessenta e três) escolas estaduais. Conta com um número aproximado de 1700 servidores efetivos e 1463 servidores convocados e contratados em cargos vagos, ativos, não constando nesse cômputo os inativos e os servidores convocados e contratados em substituição, devido à grande oscilação do quantitativo.

A figura 6, a seguir, demonstra através de mapa os municípios pertencentes à jurisdição da SRE/Ubá.

Figura 6 - Mapa dos municípios pertencentes à SRE/Ubá



Fonte: ROCHA, Arlem Hudson. Analista Educacional/NTE da SRE/Ubá (2017).

Analisando a figura 6, verifica-se o quantitativo de municípios, que totalizam 22 (vinte e dois).

Observa-se que tanto o número de municípios quanto o número de escolas estaduais somam um quantitativo considerável de demandas diárias, tendo em vista a rotatividade de quem executa o serviço nas escolas e o amplo leque de legislações e orientações que normatizam a área de pessoal na SEE.

Dentro desse contexto de alterações nas legislações e troca de servidores responsáveis por essa demanda nas escolas, cabe à DIPE esclarecer, orientar e atender os servidores que executam o serviço, bem como os que questionam sobre sua vida funcional.

Diante do contexto dessa pesquisa e esclarecendo que a DIPE é a responsável pela gestão das *pastas funcionais*, na próxima subseção será apresentada a sua estrutura.

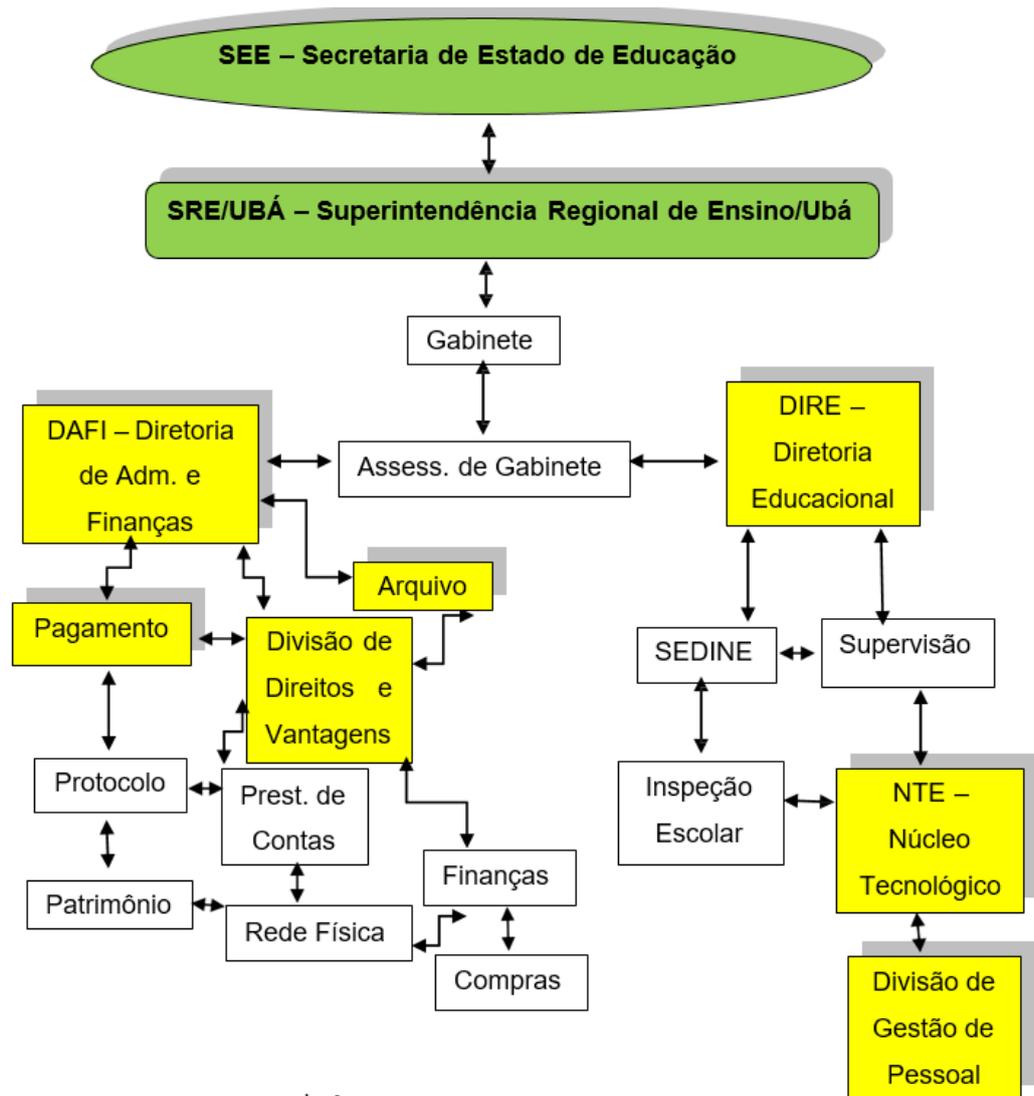
#### **2.2.4 A Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Ubá – MG**

A presente subseção irá apresentar a DIPE da SRE/Ubá, explicando como se dá a divisão dos setores, quais as competências e qual setor é o responsável pela gestão das *pastas funcionais*.

A DIPE foi implementada pelo Decreto Estadual nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011. Antes de sua implementação, os setores da SRE eram distribuídos entre as diretorias Administrativa e Financeira (DAFI) e a Educacional (DIRE), resultando em muitos setores sendo respondidos apenas por dois diretores de área, que tinham que atender a todas as demandas. (Minas Gerais, [2011a]).

A seguir, a figura 7, demonstra como se dava a distribuição dos setores, na SRE/Ubá, antes da implantação da DIPE.

Figura 7 – Organograma da SRE/Ubá antes da implementação da DIPE

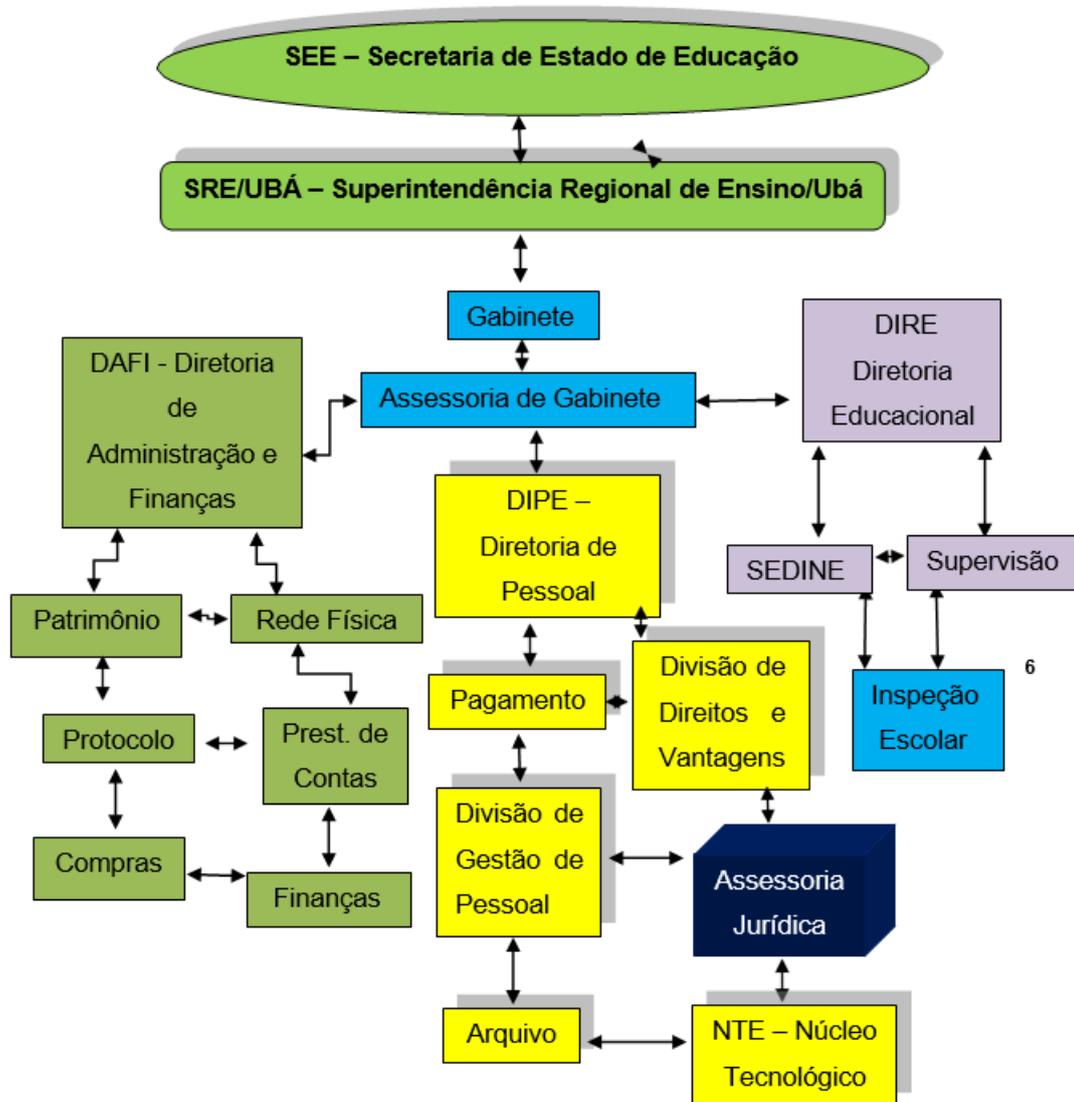


Fonte: Corrêa (2014).

Observa-se na figura 7 que, de um total de 14 (quatorze) setores que constavam do organograma da SRE/Ubá, 9 (nove) ficavam sob a responsabilidade do Diretor da DAFI e 5 (cinco) setores de responsabilidade do Diretor da DIRE. Diante desse quadro, em que ocorria uma má distribuição dos setores dentro das SREs, em que o Diretor DAFI tinha uma sobrecarga de demandas, foi implementada a DIPE.

A figura 8 a seguir apresenta como ficou a distribuição dos setores, na SRE/Ubá, após a implementação da DIPE.

Figura 8 – Organograma da SRE/Ubá após a implementação da DIPE



Fonte: Corrêa (2014).

Na figura 8, observa-se uma distribuição dos setores mais equitativa, de forma que os diretores de área podem acompanhar mais de perto as demandas dos setores sob sua responsabilidade, estruturando os trabalhos, realizando capacitações, melhorando o atendimento ao público, tanto interno quanto externo e reduzindo os passivos existentes.

Nessa nova estrutura, a DIPE é a diretoria responsável, dentro da estrutura orgânica das SREs, por orientar os servidores sobre seus direitos e deveres, incluindo a gestão da vida funcional e, conseqüentemente, das *pastas funcionais* dos

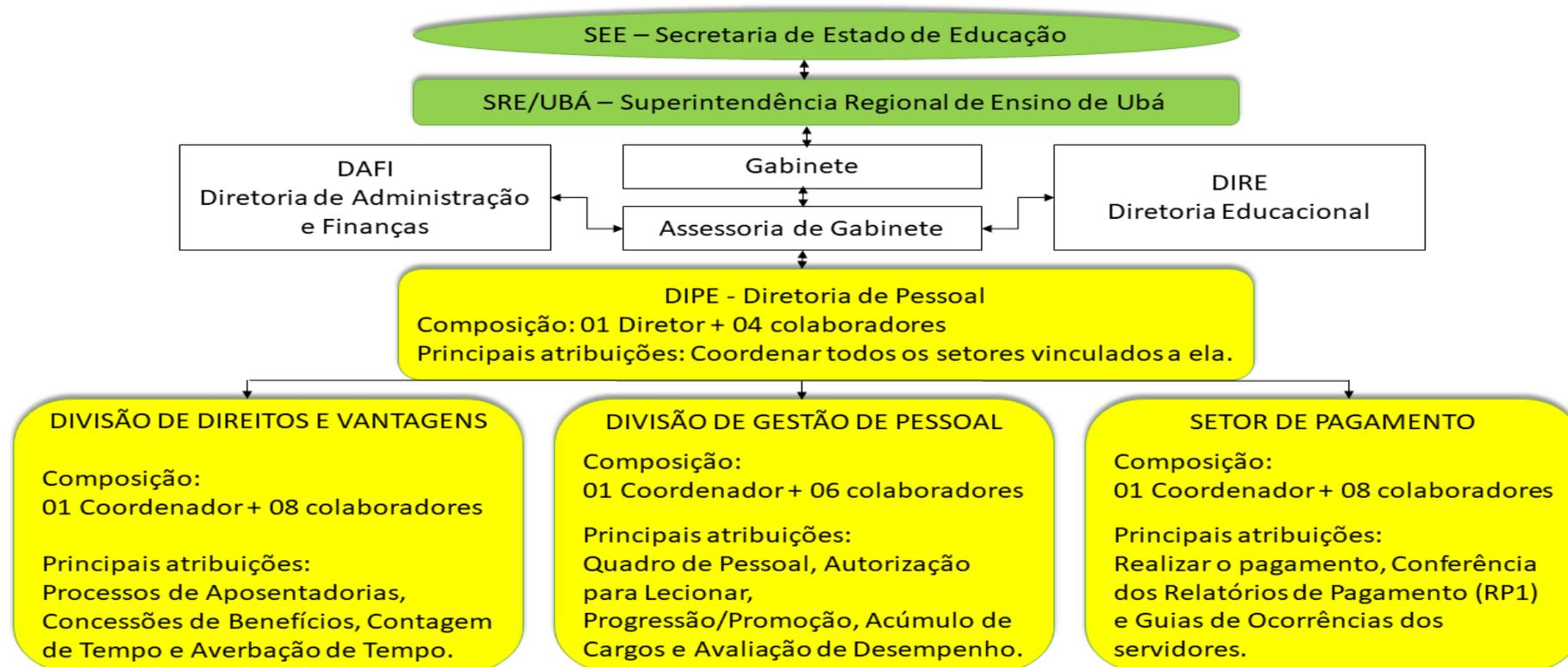
servidores. De acordo com o Decreto 47.758, de 19 de novembro de 2019, a Diretoria de Pessoal tem a competência de:

Art. 59 - A Diretoria de Pessoal tem como competência planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, no âmbito regional, com a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, com as atribuições de: I – executar as atividades referentes a atos de admissão, concessões e vantagens, desligamento e aspectos relacionados à administração de pessoal dos servidores da SRE e escolas estaduais; II – orientar os servidores sobre seus direitos, deveres, proibições e responsabilidades no âmbito da SRE e escolas estaduais; (Minas Gerais, 2019, recurso online).

Após sua implementação, a DIPE foi dividida em três setores, que são: DDV, hoje composto com um coordenador, 6 servidores e dois estagiários, Setor de SISAP, composto por 1 Supervisor e 8 taxadores, e setor de Gestão de Pessoal (DGEP), que tem 1 coordenador e 8 servidores.

A figura 9 que segue apresenta o organograma com a distribuição dos trabalhos e o quantitativo de servidores envolvidos, na DIPE da SRE/Ubá.

Figura 9 – Organograma da SRE/Ubá/DIPE com sua composição e atribuições.



Fonte: Corrêa (2014), adaptado pela autora quanto ao número de colaboradores e setores vinculados (2023).

Na figura 9, demonstra-se como a DIPE da SRE/Ubá está estruturada e as atribuições de cada setor. Essa divisão dos trabalhos se deu baseada na Nota Técnica SG nº 01/2011. Quando a DIPE foi criada em 2011 não havia uma divisão exata dos trabalhos e dessa forma foi feita a Nota Técnica SG nº 01/2011, onde estipulou essas divisões.

Com base no Decreto 47.758, a DIPE tem por regulamentação a competência de orientar os servidores sobre seus direitos e deveres e orientar aos servidores responsáveis pelas *pastas funcionais* nas escolas a fazer cumprir os direitos, com as devidas publicações e registros de seus direitos.

A DDV atua, juntamente com a DIPE, nas orientações, capacitações sobre os direitos e deveres dos servidores. As *pastas funcionais* quando tramitadas entre escolas e de uma SRE para outra, passam pelo setor de DDV. Porém, quando chegam na escola de destino e apresentam erros ou dados incompletos, este setor auxilia nas intervenções junto à escola de origem, a fim de que se consigam os dados necessários para corrigir aquela pasta incompleta.

Além disso, o DDV tem gerência de algumas *pastas funcionais* como de Diretor de Escola, Adjuntos e servidores da SRE/Ubá. É também o setor que analisa as *pastas funcionais* no final da vida funcional dos servidores que é o momento do afastamento preliminar à aposentadoria/aposentadoria.

Conforme demonstrado através das Figuras 8 e 9, ficou evidente que com a implementação da DIPE houve uma distribuição dos trabalhos de forma mais justa entre as equipes.

Baseando-se nessa divisão que se deu após a implementação da DIPE e a Nota Técnica SG nº 01/2011, a subseção a seguir, tratará de um dos setores do organograma apresentado na Figura 8 que é a Divisão de Direitos e Vantagens.

### **2.2.5 A Divisão de Direitos e Vantagens**

Esta subseção apresentará o setor de DDV, suas atribuições e as demandas de trabalho. De acordo com a estrutura da DIPE, o DDV é o setor responsável pela gestão das *pastas funcionais*, de acordo com a Nota Técnica SG nº 1/2011:

- Processo de averbação de tempo para o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS;
- Processo de averbação de tempo para a Secretaria de Planejamento (SEPLAG).
- Análise de processo funcional e autorização de afastamento preliminar à aposentadoria;
- Inserção de dados pessoais e funcionais no SISAP, observadas as normas vigentes para emissão de FIPA eletrônica;

- Instruir, conferir o processo de aposentadoria e encaminhá-lo ao diretor de pessoal DCCTA/SEPLAG, que procederá análise e publicação do ato aposentatório;
- Providenciar estudo, concessão e publicação de benefícios: biênio, quinquênio, férias-prêmio;
- Acompanhamento dos processos funcionais dos diretores das escolas estaduais;
- Controle e acompanhamento da escala de férias-prêmio dos servidores das escolas estaduais.
- Orientação e informação sobre processo funcional, contagem de tempo, concessões e aposentadoria;
- Expurgo dos processos de servidores aposentados;
- Leitura diária das publicações feitas na IOF/MG, recorte e envio para todas as escolas estaduais;
- Registro de recebimento e movimentação de documentos pelo Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED);
- Cadastramento de processos de acúmulo de cargos; - Registro de análise dos processos;
- Registro e retorno de diligências;
- Cadastro de recursos dos processos.
- Informações e orientações sobre acúmulo de cargo;
- Encaminhamento de atos de concessões, anulações e retificações para publicação na Imprensa Oficial de Minas Gerais (IOF MG);
- Acompanhar e conferir a publicação do ato e emitir o Informativo de Alteração (IA);
- Orientar, controlar e acompanhar os processos de disposição e adjunção, conforme normas vigentes;
- Acompanhamento dos processos funcionais dos servidores em disposição e adjunção, providenciando estudo e publicação de concessões;
- Emissão de contagem de tempo dos servidores em adjunção;
- Controle da frequência dos funcionários;
- Acompanhamento dos processos funcionais dos servidores da SRE de Ubá, providenciando estudo e publicação de concessões;
- Controle e acompanhamento da escala de férias-prêmio dos servidores da SRE. (Minas Gerais, [2011b], recurso online).

Dentre os vários trabalhos que o setor DDV desempenha, o foco do presente estudo será naqueles relacionados às *pastas funcionais*, mais especificamente os de: orientação e informação sobre processo funcional, contagem de tempo, concessões e aposentadoria, onde se concentra o maior número de erros, dúvidas e que geram consequências na vida funcional dos servidores. Os trâmites relacionados a essas atividades partem da SEE, que normatiza e envia ofícios e orientações para as SREs. Esses servidores do setor de DDV, juntamente com a Diretora de Pessoal, realizam o estudo e após os devidos entendimentos, fazem reuniões com as escolas, de forma virtual ou presencial, para repasse das informações e orientações (Minas Gerais, [2011b]).

As orientações e informações sobre o processo funcional, advindas da SEE/MG, são videoconferência, e-mail e, semanalmente, realizam-se reuniões com os analistas educacionais – inspetor escolar onde orientam-se, explicam-se todas as alterações ocorridas para repasse às escolas.

O setor DDV conta com um total de 9 pessoas. O quadro 1, a seguir, apresenta a divisão dos trabalhos de acordo com o número de pessoas.

Quadro 1 - Divisão dos trabalhos no setor DDV

Função Desempenhada	Quantitativo de servidores envolvidos
Coordenador	01
Analistas de Aposentadoria	03
Contagem de Tempo de Serviço (Escolas extintas, municipalizadas, servidores da SRE e adjuntos)	01
Averbação, exclusão e aproveitamento de tempo de serviço	01
Gestão das <i>pastas funcionais</i> de professores em adjunção, servidores da SRE, dos diretores das escolas estaduais e servidores à disposição.	01
Estagiários	02

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Diante dessa divisão de tarefas no setor DDV, apresentada no quadro 1, observa-se que é possível atender às escolas em suas demandas relacionadas à vida funcional dos servidores.

Após a apresentação da estrutura orgânica da SEE/MG, SG, DIPE e do setor DDV, e de suas atribuições e competências, a próxima seção apresentará os problemas enfrentados na gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá.

### 2.3 OS PROBLEMAS ENFRENTADOS NA GESTÃO DAS *PASTAS FUNCIONAIS* NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ – MG

Esta seção descreve, mais detalhadamente, os problemas enfrentados na gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá.

Na pasta do servidor deverá constar os documentos que compõem o Quadro 2, conforme consta no Manual do Secretário, instituído pela SEE/MG. Essa *pasta funcional* fica na escola onde o servidor está em exercício, exceto quando esse está em afastamento que perde a lotação, como a adjunção – professor cedido para prefeitura ou Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), disposição que é servidor cedido para exercer cargo em comissão em outro órgão ou entidade, Licença de Interesse Particular (LIP), licença para acompanhar cônjuge, licença para acompanhar pessoa doente na família e mandato eletivo, quando não acumulável, ou no exercício do cargo em comissão de Diretor de Escola, que a pasta fica sob a responsabilidade da SRE.

Quadro 2 – Documentos que deverão constar na *Pasta Funcional* (seguindo a ordem descrita) de acordo com as normas da SEE

Documentos Pessoais	– Cópia autenticada da certidão de nascimento ou casamento, de acordo com o estado civil;
	– Cópia autenticada da carteira de identidade;
	- Cópia autenticada do CPF;
	– Cópia autenticada do título de eleitor, juntamente com os dois últimos comprovantes de votação ou certidão expedida pela Justiça Eleitoral;
	– Cópia autenticada do certificado de reservista, se do sexo masculino;
	– Cópia do cartão do PIS – PASEP ou outro documento que contenha o número;
	– Cópia autenticada do diploma ou certificado de conclusão do curso, comprovando a escolaridade exigida para o cargo;
	– Comprovante de residência.
	- Quadro Informativo (QI) de nomeação;

Nomeação, posse, exercício, lotação/remoção, mudança de lotação e designação	- Termo de posse e exercício;
	- Publicações de remoção e/ou mudança de lotação/designação.
Acúmulo de Cargos	- Declaração de acúmulo de cargos.
Contagens de Tempo	- Certidão de contagem de tempo.
Férias-prêmio (caso o servidor possua)	- Minutas de atos;
	- Publicações de concessões e usufruto;
	- Requerimentos.
Quinquênio e biênio (caso o servidor possua)	- Memórias de cálculos;
	- Minutas;
	- Publicações;
	- IAs.
Promoção e progressão	-Memória de cálculo;
	- Cópia do diploma de escolaridade que deu direito a promoção;
	- IAs.
Cargos em comissão	-Publicação da nomeação/designação/exoneração/dispensa;
	- IAS;
	- Opção de vencimento;
	- Título Declaratório, se for o caso.
Adjunção e disposição	- Publicações e documentos referentes a adjunção e disposição, se for o caso.
Licenças de saúde e demais licenças	- Resultado de Inspeção Médica (RIM);
	- Cópia das publicações referentes às licenças;
	- Expedientes referentes a demais afastamentos.

Ficha Funcional	– Ficha funcional contendo todas as atualizações, anotações e registros dos documentos citados neste quadro 2.
-----------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base no Manual do Secretário de Escola de Minas Gerais, versão 2.0 (2014).

Como pode ser observado no quadro 2, são diversos os documentos que devem constar na *pasta funcional* de cada servidor, sendo esse um dos maiores entraves no bom andamento dessa pasta, pois não são feitos no tempo certo e de forma correta, acarretando, assim, pendências.

Os problemas enfrentados diariamente nas *pastas funcionais* são desafiadores diante das demandas apresentadas pelas escolas. A forma como se dá o provimento para o cargo de ATB em Minas Gerais é complexa e envolve tanto concurso público quanto contratações.

Quando ocorre por meio de concurso público, a nomeação respeita a ordem de classificação, e o candidato pode escolher, dentre as vagas disponíveis, em qual escola irá atuar.

Mas, quando o provimento acontece por contratação, tanto o candidato concursado, ainda não nomeado, quanto os não concursados que pleiteiam a vaga, deverão estar inscritos em uma listagem de classificação, conforme resolução publicada anualmente pela SEE/MG, que define os critérios de classificação na referida listagem. O processo de contratação acontece para as vagas remanescentes, em cargos vagos, até que haja o provimento da vaga por meio de nomeação, ou em substituição.

Algumas escolas possuem servidores efetivos para realizar os serviços relacionados às *pastas funcionais*, mas aquelas que não possuem enfrentam alta rotatividade entre os candidatos contratados, conforme pode ser comprovado pela listagem de classificação de inscritos do município, onde, em um ano, o servidor atua em uma escola e, no outro, vai atuar em outra, de acordo com a necessidade da unidade de ensino, realizando serviços distintos.

No entanto, a alta rotatividade de servidores contratados pode resultar em desafios para as escolas, como descontinuidade nos serviços prestados e falta de familiaridade com as responsabilidades do cargo, o que prejudica o desenvolvimento

dos trabalhos escolares. Um dos problemas mais recorrentes é a falta de conhecimento sobre as legislações inerentes à vida funcional do servidor, o que acaba impactando negativamente a organização da *pasta funcional*.

Todo serviço prestado pela secretaria das escolas deve ser aprovado pelo secretário escolar em conjunto com o gestor da unidade de ensino. Nas escolas estaduais, o Diretor, o Secretário Escolar e o ATB são responsáveis por executar os serviços operacionais, seguindo as legislações, orientações e normas de pessoal pertinentes.

O preenchimento da ficha funcional exige do responsável pelos registros o conhecimento de legislações, como Emendas Constitucionais federais e estaduais, Leis, Decretos, Resoluções e Instruções Normativas, sendo a maioria específicas da SEE/MG. No quadro 3, estão descritas as principais legislações

Quadro 3 – Leis, Decretos, Resoluções e Instruções Normativas que regem a vida funcional do servidor

Leis	– Constituição Federal de 1988, promulgada em 05 de outubro de 1988;
	– Constituição Estadual de Minas Gerais de 1989, promulgada em 21 de setembro de 1989;
	- Lei 869/1952, promulgada em de 05 de julho de 1952 - Estatuto dos Servidores Públicos Civis e Militares do Estado de Minas Gerais;
	– Lei 7.109/1977, promulgada em de 13 de outubro de 1977 – Estatuto do Magistério do Estado de Minas Gerais;
	– Lei Complementar 64/2002, promulgada em 25 de março de 2002 – Institui o regime próprio de previdência e assistência social dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais;
	– Lei 15.293/2004, promulgada em 05 de agosto de 2004 – Institui as carreiras dos profissionais de Educação Básica do Estado de Minas Gerais;
	– Lei 18.975/2010, promulgada em 29 de junho de 2010 – Fixa o subsídio das carreiras dos

	<p>grupos de atividades de Educação e da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais;</p> <p>– Lei 20.592/2012, promulgada em 28 de dezembro de 2012 – Institui um terço da carga horária fora da sala de aula para os professores;</p> <p>– Lei 21.710 /2015, promulgada em 30 de junho de 2015 – Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do grupo de atividades de Educação Básica do poder executivo, altera a estrutura da carreira de professor de educação básica e dá outras providências;</p> <p>– Lei Complementar 156/2020, promulgada em 22 de setembro de 2020 – Altera a Lei Complementar 64/2002.</p>
Decretos	<p>– Decreto 42.758/2002 – Regulamenta as disposições da Lei Complementar 64/2002, de 17 de julho de 2002;</p> <p>– Decreto 44.141/2005, de 27 de outubro de 2005 – Dispõe sobre o posicionamento dos servidores das carreiras dos profissionais de educação básica que integram o grupo de atividades de educação básica, que trata a Lei 15293/2004;</p> <p>– Decreto 44.221/2006, 27 de janeiro de 2006, dispõe sobre a concessão de promoção por escolaridade;</p> <p>– Decreto 45.274/2009, de 30 de dezembro de 2009 – Regulamento o reposicionamento por tempo de serviço nas carreiras do poder executivo estadual;</p> <p>– Decreto 46.125/2013, de 04 de janeiro de 2013, dispõe sobre a tabela para efeito de contagem de tempo.</p>

Resoluções	– Resolução SEE 4.789/2022, de 10 de janeiro de 2023 - Estabelece normas para a organização do quadro de pessoal da SEE/MG;
	– Resolução SEPLAG nº 22/2003, de 10 de janeiro de 2023 - Concessão de férias-prêmio.

Fonte: Elaborada pela autora (2023) com base em pesquisa realizada nos sites Brasil 1988. Minas Gerais, 1989.

As legislações apresentadas no quadro 3, relacionam-se com o objeto de estudo deste texto, que é a *pasta funcional*.

A Constituição Federal de 1988, promulgada em 05 de outubro de 1988, e suas Emendas desempenham um papel de extrema importância, estabelecendo não apenas os princípios fundamentais do país, mas também os direitos e deveres que orientam a atuação dos servidores públicos. Relacionando essa legislação a este caso de gestão, podem-se citar as regras de aposentadoria e, conseqüentemente, a concessão de abono permanência (Brasil, 1988).

A Constituição Estadual de Minas Gerais de 1989, promulgada em 21 de setembro de 1989, assim como a Constituição Federal, reforçam os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública. Esses princípios servem como diretrizes fundamentais para a atuação dos servidores, orientando-os a desempenhar suas funções de maneira ética, transparente e eficaz. Ao estabelecer normas, princípios e direitos, a Constituição Estadual contribui para a construção de um serviço público comprometido com o interesse coletivo e alinhado aos valores fundamentais da administração pública brasileira. Relacionando essa legislação ao estudo desta pesquisa, observa-se uma forte relação, uma vez que ela assegura direitos e deveres fundamentais aos servidores públicos no estado (Minas Gerais, 1989).

A Lei 869/52, de 05 de julho de 1952, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis e Militares do Estado de Minas Gerais e a Lei 7.109, de 13 de outubro de 1977, que estabelece o Estatuto do Magistério do Estado de Minas Gerais, trazem as regulamentações de toda a vida funcional dos servidores, buscando garantir os seus direitos fundamentais e definir seus deveres. Essas legislações representam um marco jurídico que regula as relações entre o Estado e seus servidores, estabelecendo direitos, deveres e prerrogativas que norteiam a atuação

desses profissionais, sendo uma peça fundamental na estrutura normativa do serviço público no estado (Minas Gerais, 1952; 1977).

A Lei Complementar 64, de 25 de março de 2002, alterada pela Lei Complementar 156/2020, promulgada em 22 de setembro de 2020, regulamentada pelo Decreto 42.758/2002, de 17 de julho de 2002, instituiu o regime próprio de previdência e assistência social dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais, assegurando direitos e benefícios previdenciários. O Regime Próprio de Previdência refere-se a um sistema de previdência social administrado por entidades governamentais, como municípios, estados ou a União, que oferecem benefícios previdenciários aos seus servidores públicos. Esse sistema é distinto do regime geral de previdência social, que abrange a maior parte da população e é administrado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), no caso do Brasil. Esses regimes visam garantir a aposentadoria e outros benefícios previdenciários aos servidores públicos ao longo de sua vida funcional (Minas Gerais, [2002a]; [2002b]; 2020).

A Lei 15.293, de 05 de agosto de 2004, instituiu os planos de carreiras dos profissionais de educação. O Decreto 44.141/2005, de 27 de outubro de 2005, dispõe sobre o posicionamento dos servidores das carreiras dos profissionais da educação básica que integram o grupo de atividades de educação básica. O plano de carreira para servidores públicos possui uma estrutura organizada que delinea oportunidades de progresso e desenvolvimento profissional ao longo da trajetória do servidor. À medida que os servidores adquirem experiência, qualificações e possuem avaliação de desempenho satisfatória, têm a oportunidade de progredir na carreira. Isso reflete diretamente em sua vida funcional, alterando a nomenclatura dos cargos, a carreira, o grau e o nível do cargo, o que resulta em mudanças nos valores salariais. (Minas Gerais, 2004; 2005).

O Decreto 44.221/2006, de 27 de janeiro de 2006, dispõe sobre a concessão de promoção por escolaridade adicional. Quando da implementação da Lei 15.293, que instituiu as carreiras dos profissionais de educação básica, os servidores não foram posicionados de acordo com sua escolaridade. Por isso, posteriormente, houve a publicação desse decreto para antecipar as regras estabelecidas pela lei e conceder a promoção por escolaridade, àqueles que já possuíam essa qualificação, permitindo-lhes evoluir na carreira. Dessa forma, esse decreto teve um impacto direto na vida funcional dos servidores. (Minas Gerais, 2006).

O reposicionamento por tempo de serviço nas carreiras do poder executivo estadual, amparado pelo Decreto 45.274/2009, de 30 de dezembro de 2009, foi realizado analisando o tempo de serviço anterior à implementação das carreiras dos profissionais de educação básica. Quando da implantação dessas carreiras, o tempo de serviço não foi devidamente considerado. Como resultado, houve um grande número de publicações e alterações no grau e nível de carreira dos servidores públicos das carreiras de educação básica. (Minas Gerais, 2009).

A Lei 18.975, de 29 de junho de 2010, fixa o subsídio das carreiras dos grupos de atividades de Educação de Minas Gerais. A remuneração por subsídio é uma forma de pagamento utilizada em alguns setores, especialmente no serviço público, em que os profissionais recebem uma quantia fixa mensal, conhecida como subsídio, em vez de vencimentos básicos, gratificações e adicionais. A principal característica do subsídio é sua natureza fixa e única. Para transformar a remuneração dos servidores de vencimento básico e gratificações em subsídio, foi realizado um posicionamento na carreira de todos os servidores públicos da SEE/MG. Essa mudança alterou o nível e o grau dos cargos, gerando registros na ficha funcional de cada servidor da referida secretaria (Minas Gerais, 2010).

A Lei 20.592, de 28 de dezembro de 2012, instituiu um terço da carga horária fora da sala de aula para os professores. Esse acréscimo refere-se a uma prática comum em alguns sistemas educacionais, onde parte do tempo de trabalho dos professores é destinada a atividades além do ensino direto em sala de aula. Esse terço da carga horária é reservado para atividades como preparação de aulas, correção de avaliações, planejamento pedagógico, participação em atividades extracurriculares, como reuniões e outras responsabilidades relacionadas ao ensino. Após a implementação dessa lei, os professores pertencentes à SEE/MG passaram de 18 aulas semanais na sala de aula para 16 aulas semanais, aumentando a carga horária destinada a atividades extraclasse (Minas Gerais, 2012).

O Decreto 46.125/2013, de 04 de janeiro de 2013, dispõe sobre a tabela para efeito de contagem de tempo. Esse decreto foi publicado com o objetivo de alterar as tabelas de carga horária, devido a implementação da Lei 20.592/2012. (Minas Gerais, 2012; 2013).

A Lei 21.710, de 30 de junho de 2015, dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do grupo de atividades de educação básica do poder executivo, altera

a estrutura da carreira de professor de educação básica e dá outras providências. Com a implementação dessa lei, os servidores públicos da SEE/MG voltaram a receber por vencimento, alterando a estrutura das carreiras e criando o Adicional de Valorização da Educação Básica (ADVEB), que é uma forma de gratificação, com percentual de 5% sobre o vencimento, a cada cinco anos de exercício para os servidores efetivos (Minas Gerais, 2015).

A Resolução SEE 4.789, de 11 de novembro de 2022, estabelece normas para a organização do quadro de pessoal e, a cada ano, publica-se uma nova resolução, que interfere na vida funcional dos servidores efetivos em relação à carga horária e à função assumida por eles (Minas Gerais, 2022).

O servidor/professor é nomeado para o cargo e para o município que realizou o concurso, podendo escolher, dentre as vagas oferecidas, o cargo ou função que irá exercer. Quanto ao número de aulas, o professor pode variar de 05 (cinco) a 16 (dezesesseis) horas aulas no momento da posse e do exercício (Minas Gerais, 2022).

Baseado na carga horária assumida, o professor, a cada ano, tem a oportunidade de escolher as turmas nas quais irá atuar. Se na escola onde o professor estiver lotado e em exercício houver aulas além do limite de seu cargo, ele poderá requerê-las como extensão de carga horária, gerando pagamento adicional. Se optar por contribuir com a previdência sobre essas aulas, poderá, no momento da aposentadoria, ter a média da carga horária assumida calculada durante os anos de contribuição e incorpora aos seus proventos, quando da aposentadoria. Mas, quando o professor assume uma função diferente da sala de aula, interfere na regra de aposentadoria, podendo o seu tempo de serviço ser contado como administrativo, o que aumenta a aquisição do requisito para a aposentadoria (Minas Gerais, 2022).

Ainda sobre as legislações apresentadas no quadro 3, destaca-se a legislação relativa ao usufruto de férias-prêmio. Este benefício é um direito assegurado pela Lei nº 869/52 (art. 156) e pela Constituição Estadual CE/89 (art. 31, II e 290) aos servidores efetivos, que adquirem três meses a cada cinco anos de exercício no serviço público prestado ao Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 1952; 1989).

Para o servidor que teve a concessão de férias-prêmio publicada no Diário Oficial Minas Gerais, há a possibilidade de requerer o afastamento do período aquisitivo. As regras para esse usufruto baseiam-se na Resolução SEPLAG 22, de 25 de abril de 2003. Dentre essas regras, consta que para gozar de afastamento de

férias-prêmio, o servidor deverá protocolar requerimento solicitando-o. Após esse procedimento, a escola elabora uma escala com o nome dos requerentes, analisando alguns critérios para classificação, como a concessão do quinquênio de férias-prêmio e o tempo de serviço do servidor. Para realizar essa escala, utiliza-se a *pasta funcional*, através da qual são analisados o tempo de serviço e a data em que as férias-prêmio foram adquiridas. Para isso, é necessário que a pasta esteja completa e organizada, de modo a não causar prejuízo aos interessados (Minas Gerais, 2003).

As legislações apresentadas no Quadro 3 provocaram alterações nas carreiras dos servidores públicos de Minas Gerais, refletindo-se em uma publicação no Diário Oficial e, conseqüentemente, em registros na *pasta funcional*. Ao analisar essas legislações, é possível observar que elas passam por mudanças significativas ao longo do tempo, incluindo novas regras de aposentadoria, concessão de benefícios como férias-prêmio, evolução na carreira, posicionamento e reposicionamento, carga horária, concessão de abono permanência, e o regime próprio de previdência, entre outros aspectos.

A cada alteração na legislação ou orientações novas, a SRE/Ubá envia para o endereço eletrônico institucional de todas as escolas pertencentes a sua jurisdição e as repassa, também para o Inspetor Escolar, através do ciclo de estudos. Dessa forma, esse servidor pode dar suporte às respectivas escolas que acompanha semanalmente. O Analista Educacional - Inspetor Escolar é vinculado institucionalmente ao gabinete das SREs e tem seu serviço de campo, junto as escolas. A Lei 15.293, de agosto de 2004, traz, que o Inspetor Escolar tem, dentre outras funções, a “responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, órgãos regionais e o órgão central da SEE.” (Minas Gerais, 2004, recurso online).

Baseada nas atribuições do cargo de Analista Educacional – Inspetor Escolar, esse tem a função de visitar as escolas regularmente, onde faz plantão para repasse de informações, retirar dúvidas existentes pelos ATBs das escolas e equipe gestora e ainda verificar o andamento dos trabalhos nas escolas.

No caso dos servidores convocados/contratados, a *pasta funcional* tem que seguir imediatamente após a movimentação para outra escola, mas isso não acontece, tendo em vista o não preenchimento dos dados na *pasta funcional* pela falta de conhecimento de quem está responsável na escola para realizar o serviço, ou

devido ao grande volume de pastas para atualizar. O que se preenche na *pasta funcional* dos convocados/contratados é o período de vínculo com aquela escola, a frequência, o somatório dessa frequência, monta-se o processo de acúmulo de cargos e envia para a SRE que analisa e envia para a SEPLAG, via Sistema Eletrônico de Informação (SEI), para publicação, os afastamentos com suas devidas publicações e a contagem de tempo atualizada. Vale esclarecer que os convocados/contratados não têm direito à concessão de benefícios, mas isso não retira a obrigatoriedade de fazer a *pasta funcional*.

A *pasta funcional* dos servidores efetivos apresenta menor movimentação em comparação à dos convocados e contratados. No entanto, nem sempre está devidamente atualizada, especialmente no que se refere à contagem de tempo, que é a base para a concessão de benefícios. Apesar de o próprio servidor poder acompanhar essas informações e cobrar sua atualização junto à escola, muitos desconhecem os direitos que podem requerer. Mesmo os que têm esse conhecimento só podem acessar a *pasta funcional* para consulta na presença do ATB responsável da escola.

Na SRE/Ubá, outro desafio enfrentado é a gestão das *pastas funcionais* de trabalhadores em educação que foram movimentados/removidos. A movimentação de servidores públicos refere-se à transferência ou deslocamento de uma escola para a outra. Quando ocorre dentro de uma mesma localidade, é denominada Mudança de Lotação, enquanto, entre localidades distintas, recebe o nome de Remoção. Essa movimentação acontece quando o servidor solicita seu deslocamento funcional para trabalhar em outra escola e até mesmo em outro município, o que pode implicar a mudança de SRE responsável. Havendo disponibilidade de vaga, o pedido é atendido e consolidado por meio de publicação no Diário Oficial de Minas Gerais. Após essa publicação, a *pasta funcional* do servidor é enviada pela SRE de origem para a SRE de destino, que, por sua vez, encaminha a pasta para a escola onde o servidor irá atuar. É importante destacar que a movimentação com publicação no Diário Oficial de Minas Gerais aplica-se apenas aos servidores efetivos (Minas Gerais, 1977).

No caso de servidores convocados ou contratados, a movimentação da *pasta funcional* pode ocorrer mesmo sem publicação no Diário Oficial de Minas Gerais. Essa prática é mais frequente do que no caso dos profissionais efetivos, considerando que, a cada ano, esses servidores participam de um processo seletivo para concorrer às

vagas disponíveis, nem sempre conseguindo reassumir o posto anteriormente ocupado.

Nessas situações, as *pastas funcionais* devem ser transferidas para a unidade onde os servidores estarão em exercício naquele ano ou período de tempo. Essa mudança no local de trabalho dos convocados ou contratados pode ocorrer tanto dentro da jurisdição da própria SER/Ubá quanto em jurisdições de outras SREs.

A tramitação da *pasta funcional*, em casos de movimentação do servidor, ocorre de uma SRE para outra, utilizando-se malote ou Correios, ambos com registro no SEI. No entanto, frequentemente a pasta não é recebida por estar incompleta ou, em algumas situações, por não ter sido devidamente montada com os registros necessários. Nessas circunstâncias, é necessário enviar e-mails, realizar ligações para a SRE ou escola de origem, ou mesmo utilizar aplicativos de mensagens, como *WhatsApp*<sup>2</sup>, para solicitar o envio da pasta.

Como exemplo, destaca-se um e-mail enviado por esta SRE em 27 de setembro de 2022, direcionado a outra SRE, solicitando o envio da contagem de tempo e cópia de QI referente ao período trabalhado em determinada instituição. Outro e-mail foi enviado pelo endereço eletrônico desta SER/Ubá em 29 de setembro de 2022, solicitando, dessa vez por malote, a contagem de tempo do mesmo servidor, mas referente a um período e uma escola distintos.

De acordo com o Manual de Secretário de Escola – Rotinas Administrativas do Estado de Minas Gerais, atualizado em 26 de fevereiro de 2014, o servidor tem o direito de requerer vistas à sua *pasta funcional*, desde que acompanhado pelo responsável pelo documento, mas jamais poderá retirá-la ou transportá-la para outra unidade por conta própria (Minas Gerais, 2022).

Em muitos momentos, além do atraso do envio da *pasta funcional* pela escola de origem à escola de destino, quando esta é finalmente encaminhada, encontra-se frequentemente incompleta, faltando documentos essenciais, como a contagem de tempo, atualizada, cópias dos las, cópias dos QIs e registros feitos de forma manual na ficha funcional.

---

<sup>2</sup> Software para smartphones utilizado para troca de mensagens de texto instantaneamente, além de vídeos, fotos e áudios através de uma conexão à internet.

Ao receber a *pasta funcional*, a escola de destino realiza a análise dos documentos e dos registros constantes. Caso identifique a ausência de informações ou registros incorretos, especialmente em elementos essenciais como a contagem de tempo, a pasta é devolvida à escola de origem para que sejam corrigidas as inconsistências ou realizadas as contagens de tempo necessárias.

Em alguns casos, os documentos são enviados de forma desorganizada, chegando soltos, sem a ficha funcional, apenas acompanhadas de contagens de tempo e cópias de alguns dias. Quando o setor da SRE recebe documentos dessa maneira, realiza uma pesquisa no SISAP para auxiliar a escola no preenchimento da ficha funcional, procedimento que deveria ser realizado pela escola de origem do servidor. Nesse contexto, orienta-se a escola de destino a abrir a ficha funcional para evitar atrasos ainda maiores na vida funcional do servidor.

Atualmente, a SRE/Ubá abrange 22 (vinte e dois) municípios e 63 (sessenta e três) escolas estaduais, com um número aproximado de 1700 servidores efetivos e 1463 servidores convocados e contratados em cargos vagos, ativos, não constando nesse cômputo os servidores convocados e contratados em substituição, devido à grande variação desse quantitativo.

Cada escola possui um servidor responsável pelos registros nas fichas funcionais de todos os servidores em exercício na unidade de ensino. Esse procedimento é realizado manualmente com o ATB responsável anotando as informações à caneta diretamente na ficha funcional. Em relação às contagens de tempo, a orientação é realizá-las no computador, salvando os arquivos de forma organizada e de fácil acesso. Dessa forma, a cada atualização de período, basta complementar os dias de frequência adicionais, eliminando a necessidade de refazer toda a consulta no arquivo para emissão de uma nova contagem

Diante da demanda diária enfrentada pela SRE/Ubá, observa-se que o servidor responsável pela *pasta funcional* da unidade de ensino procura o setor responsável para orientação e análise das *pastas funcionais* destinadas à concessão de aposentadorias. Dentro da DIPE, essa atribuição cabe à DDV.

Pode-se afirmar que 100% das pastas analisadas por esse setor são devolvidas para correção, seja por incorreção na contagem de tempo, seja por erros no somatório do tempo para a concessão de benefícios. Nessas situações, é exigida uma retificação. Caso a incorreção resulte em prejuízo financeiro para o servidor, inicia-se

a tramitação de um processo administrativo, amparado pela Resolução SEPLAG nº 37/2002, que assegura ao servidor o direito à ampla defesa. (Minas Gerais, [2002c]).

Tabela 1 - Quantitativo de e-mails enviados pelo setor de Divisão de Direitos e Vantagens para as escolas solicitando correção referentes as *pastas funcionais* analisadas - SRE Ubá 2020 – 2022

Análise de pastas nos anos de 2020 a 2022	Correção de concessão de benefícios	Correção de Contagem de tempo	Correção de dados pessoais	Certidão averbada	Acúmulo de cargos
285	47	113	15	5	4

Fonte: Elaborada pela autora com base de dados nos e-mails enviados por esta SRE e anotações nas pastas para as escolas (2023).

Conforme observado na Tabela 1, de um total de 285 pastas analisadas pelo setor DDV, constatou-se que em 65% delas foram detectados erros. Em decorrência disso, foram encaminhados e-mails solicitando correções relacionadas à concessão de benefícios, contagens de tempo, retificação de dados pessoais, problemas nas certidões averbadas e ausência de publicação referente ao acúmulo de cargos.

Os problemas nas *pastas funcionais* podem ser categorizados, de maneira distinta, dependendo da instância envolvida, seja a escola ou a SRE, conforme demonstrado na Tabela 1. Apesar de os erros serem originados nas escolas estaduais, quando a *pasta funcional* chega à SRE/Ubá para análise, a detecção dessas inconsistências resulta em um retrabalho. Essa verificação é realizada por analistas da SRE. Como evidenciado por meio de *e-mails* enviados para escola pertencente a esta jurisdição, uma pasta foi analisada com o objetivo de verificar o cumprimento dos requisitos para aposentadoria e, nesse processo, foram identificadas contagens de tempo de serviço incorretas e incompletas referentes aos anos de 1994 e 2015.

Outro exemplo de erro ocorreu em uma *pasta funcional* analisada para fins de aposentadoria. Nela foi constatado que a escola não conseguiu analisar corretamente nem determinar a legislação de aposentadoria em que o servidor deveria ser enquadrado, o que poderia acarretar um prejuízo financeiro significativo ao servidor.

Caso este aguardasse mais quatro anos, o impacto financeiro seria consideravelmente menor diante da aposentadoria. Ainda em relação a mesma *pasta funcional* mencionada, foi solicitado à escola em que o servidor estava em exercício a conferência e correção de diversas contagens de tempo e registros de faltas. Identificou-se a ausência de registro, na ficha funcional, da publicação de uma licença saúde no ano de 1998, bem como a falta de cópia de documentos essenciais, como certidão de nascimento ou casamento, carteira de identidade e CPF, comprovante de residência e diploma de pós-graduação.

No dia 25 de agosto de 2022, foi solicitado, por e-mail, a uma escola que realizasse a correção nas contagens de tempo de uma servidora que atendia aos requisitos para afastamento preliminar à aposentadoria. Antes disso, a escola deveria retificar a contagem de tempo referente ao ano de 2007 e verificar duas faltas exercício no mesmo ano. Durante a análise, foi constatada a ausência de uma cópia da carteira de identidade, além de uma divergência no CPF, que não constava o sobrenome de casada, conforme registrado na certidão de casamento.

Valendo-se de alguns dados levantados, evidenciou-se, em planilhas de controle interno constantes no *google drive*<sup>3</sup>, sistema SIMPAP<sup>4</sup> e *e-mails*, os seguintes dados apresentados na tabela 2.

Tabela 2 - Número de *pastas funcionais* analisadas pelo setor de Divisão de Direitos e Vantagens - SRE Ubá 2020 – 2022

Ano	Total de processos analisados por ano	Processos devolvidos à escola para correção	Abono Permanência	Afastamentos Publicados	Afastamento revogado
2020	72	72	4	40	0
2021	95	95	4	34	0
2022	118	118	6	51	3

Fonte: Elaborada pela autora com base de dados colhidos SIMPAP e planilhas do Google Drive (2023).

<sup>3</sup> O Drive para computador é um cliente de sincronização para área de trabalho do Google que permite gerenciar e compartilhar conteúdo com facilidade em todos os seus dispositivos e na nuvem.

<sup>4</sup> Sistema de Monitoramento de Processo de Aposentadoria criado pela SEE/MG.

A Tabela 2 apresenta o número de *pastas funcionais* analisadas pelo setor DDV para concessão de abono permanência e afastamento preliminar à aposentadoria, distribuídas por ano, no período de 2020 a 2022. Observa-se que, de um total de 285 pastas analisadas, 100% foram devolvidos às escolas para correção, ocasionando o adiamento do benefício de direito do servidor.

Analisando a Tabela 2, pode-se verificar que o número de processos analisados é equivalente ao número de processos devolvidos, evidenciando um grave problema relacionado ao registro de dados nas *pastas funcionais*. Percebe-se também uma falta de conhecimento sobre as legislações de aposentadoria. Das 72 (setenta e duas) pastas enviadas para análise, apenas 40 (quarenta) atenderam aos requisitos para o afastamento preliminar à aposentadoria. Os problemas, mais graves geralmente estão relacionados a incorreções nas contagens de tempo de serviço.

Na tabela 3, a análise se dá na situação posterior ao afastamento preliminar à aposentadoria e anterior a publicação do ato de aposentadoria, onde os problemas detectados são relacionados ao atraso na publicação ou a não concessão de benefícios dentro do prazo correto que impedem o envio do processo de aposentadoria para publicação. O processo de aposentadoria é enviado à SEPLAG, via SEI, para análise e publicação do ato de aposentadoria.

Ressalta-se que os atos de publicação dos benefícios mencionados abaixo são de competência do titular da pasta da SEE e, no caso de acúmulo de cargos e posicionamento, da SEPLAG.

Tabela 3 - Pendências após análise pelo setor de Divisão de Direitos e Vantagens que impedem a publicação do ato de aposentadoria- SRE Ubá 2020 – 2022

Ano	Afastamentos Publicados	Aguardando publicação de progressão na carreira	Aguardando publicação de acúmulo de cargos	Afastamentos Publicados	Aguardando publicação de posicionamento
2020	2020	40	14	0	0
2021	2021	34	4	0	0
2022	2022	51	19	2	1

Fonte: Elaborada pela autora com base de dados colhidos SIMPAP (2023).

A Tabela 3 apresenta as pendências identificadas após análises realizadas pelo setor de DDV, as quais impedem a publicação do ato de aposentadoria nos anos de 2020 a 2022. Pode-se verificar que, de um total de 125 (cento e vinte cinco) processos em que foi publicado o afastamento preliminar à aposentadoria, 37 (trinta e sete) processos permaneceram retidos na SRE, aguardando a publicação de benefícios que não haviam sido concedidos na data correta. Esse atraso resultou em demora na publicação da aposentadoria e em prejuízo financeiro para os servidores, especialmente quando as pendências estavam relacionadas à progressão na carreira, promoção por escolaridade ou posicionamento.

A autora deste texto, no exercício do cargo em comissão de Diretora de Pessoal na SRE/Ubá, atua como gestora corresponsável, colaborando com a equipe da DIPE. Nesse contexto, identificou uma lacuna na gestão das *pastas funcionais*, a qual impacta de forma direta a qualidade do trabalho e a produtividade dos servidores dessa diretoria. Tal lacuna origina diversos problemas que afetam não apenas a equipe gestora das escolas, mas também os servidores responsáveis pelo registro e preenchimento dos dados. Esses problemas se estendem aos servidores das escolas, incluindo professores, especialistas e auxiliares de serviços gerais, os quais, muitas vezes, desconhecem seus direitos, a legislação de pessoal e suas próprias situações funcionais, dificultando, assim, a responsabilização e a cobrança de ações corretivas por parte das escolas.

Diante dessa constatação, foi planejada uma primeira etapa de intervenção, em colaboração com os coordenadores dos três setores da DIPE - DDV, Gestão de Pessoal e SISAP. O planejamento consistia em realizar reuniões com todos os servidores das escolas estaduais vinculadas à SRE/Ubá. Para facilitar a logística, cada reunião contemplava um grupo de no máximo 7 escolas. As sessões foram conduzidas via *meet*, através de videoconferência, com a equipe da SRE, sendo pelo menos um de cada setor e os servidores participando presencialmente em suas respectivas escolas, acompanhando através de um telão providenciado pela direção escolar.

As reuniões ocorreram durante as horas de atividades extraclasse, com o objetivo de esclarecer questões relacionadas à vida funcional dos servidores. Foram abordados temas como férias-prêmio, aproveitamento de tempo, previdência complementar, abono permanência, regras de aposentadoria, progressão na carreira,

extensão de carga horária, resolução de quadro de pessoal, opção de contribuição sobre aulas de exigência curricular, estabilidade gestacional e acúmulo de cargos.

Na segunda etapa, realizaram-se reuniões com todos os servidores responsáveis (ATBs) pelo serviço de *pasta funcional* e ficha funcional das escolas estaduais, em dois períodos. Na parte da manhã, orientou-se desde a montagem da *pasta funcional*, a ordem a seguir, como organizar os documentos, o preenchimento e a análise para a concessão de benefícios. Também foram abordados a montagem do processo de acúmulo de cargos, a contagem de tempo e como analisar o direito ao abono permanência. Além disso, com base nas regras de aposentadoria, foi discutido como verificar se o servidor está próximo a implementar os requisitos para a concessão do afastamento preliminar à aposentadoria.

No período da tarde, solicitou-se que cada servidor participante do treinamento trouxesse uma *pasta funcional* para análise na prática da teoria apresentada na parte da manhã, realizando um estudo de caso, através de oficinas. O *feedback* dos participantes foi muito positivo, demonstrando interesse em momentos como esse e relatando que foi um grande aprendizado para eles. No entanto, na prática, percebe-se que, embora tenha havido uma melhora nos trabalhos apresentados por uma minoria, uma boa parte dos participantes demonstrou, por meio de ligações, em média de cinco por dia, durante os 20 (vinte) dias subsequentes à reunião e uma média de 10 (dez) e-mails diários no mesmo período, pouco aproveitamento do que foi repassado. Nas pastas encaminhadas para análise dessa SER, constatou-se que não houve nenhum resultado significativo proveniente do esforço empreendido.

Com base no texto de Silveira (2005), que trata da gestão da informação virtual, foi criado no *google drive*, de maneira compartilhada com as escolas, inspetores escolares e setores da DIPE, um repositório com orientações relevantes relacionadas à área de pessoal, para que todos tivessem acesso rápido, organizado e no momento certo. Mas essa estratégia também não obteve os resultados esperados, como evidenciado pelas ligações telefônicas, e-mails e mensagens de WhatsApp recebidos.

Constatou-se, então, que não se obteve êxito nas estratégias utilizadas, mesmo após todo o esforço empenhado pela equipe da DIPE.

Com base no que foi descrito neste capítulo, é possível identificar os problemas que ocorrem na gestão das *pastas funcionais*, tanto nas escolas quanto nas SREs.

O quadro 4, a seguir, apresenta os problemas detectados nas *pastas funcionais* ao longo da seção.

Quadro 4: Maiores problemas detectados nas *pastas funcionais* e consequências.

Problemas detectados	Consequências
Alta rotatividade de quem realiza o serviço	Descontinuidade dos serviços e falta de conhecimento da legislação.
Atrasos na movimentação de <i>Pastas funcionais</i>	Pendências de registros e atraso na concessão de benefícios.
<i>Pastas Funcionais</i> incompletas (faltando documentos, faltando registros na ficha funcional)	Atraso na concessão de benefícios e no pagamento da vantagem financeira e adiamento do processo de aposentadoria.
Contagens de tempo com erros	Atraso na concessão de benefícios, erros na concessão de benefícios, ocasionando acerto financeiro a maior ou a menor e até o adiamento da concessão da aposentadoria.
Falta de publicação de acúmulo de cargos	Adiamento na concessão da aposentadoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No próximo Capítulo 3, o foco será analisar o caso de gestão, abordando o referencial teórico, com a devida construção do eixo teórico e a proposta metodológica para a realização da pesquisa.

### 3 OS PROBLEMAS RECORRENTES NAS *PASTAS FUNCIONAIS* NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ DE FORMA CONTEXTUALIZADA

O presente capítulo tem por objetivo analisar os problemas recorrentes nas *pastas funcionais*, levantados por meio da pesquisa documental, partindo da perspectiva dos responsáveis nas escolas estaduais e na SRE/Ubá, além de verificar como se dá o trâmite em outras SREs. A abordagem será apresentada em três seções.

A primeira seção apresenta o referencial teórico que embasará a análise a ser realizada. Para tanto, delimitaram-se os seguintes eixos teóricos: qualidade no serviço público, gestão da informação e gestão da tecnologia da informação.

A segunda explicita a metodologia de pesquisa utilizada para a descrição e apresentação dos dados que corroboram com a situação problema apresentada e propõe metodologia a ser utilizada para aprofundamento no campo de pesquisa em análise.

A terceira traz a análise da pesquisa de campo, com os desafios e perspectivas da gestão de pessoal da *pasta funcional*.

#### 3.1 UMA ANÁLISE INTEGRADA DOS EIXOS TEÓRICOS: QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A presente seção se dedicou à exploração dos referenciais teóricos utilizados para aprofundar no caso do contexto da pesquisa. Estes referenciais desempenharam um papel fundamental ao fornecer tanto a base conceitual quanto metodológica necessária para o estudo, permitindo, assim, a fundamentação das análises e interpretação dos dados.

Ao analisar a gestão das *pastas funcionais*, detecta-se uma lacuna entre as orientações repassadas da SRE/Ubá para as escolas. Existem várias hipóteses para essa lacuna, que podem ser de natureza estrutural, entre SEE-SRE e SRE-Escolas, podem decorrer do amplo leque de legislações que definem o processo, ou ainda serem causadas pela alta rotatividade de servidores responsáveis pela execução do

serviço. As escolas não estão se apropriando adequadamente do fluxo de informações, da gestão de processos e da gestão do conhecimento.

Com o objetivo de analisar os problemas recorrentes nas *pastas funcionais*, a pesquisa parte da perspectiva dos responsáveis nas escolas estaduais da SRE/Ubá e investiga como ocorre o trâmite em outras SREs. Também considera a necessidade de aprofundar conceitos de qualidade no serviço público, gestão da informação e gestão da tecnologia da informação, que servirão como eixos na seção de referencial teórico.

A discussão sobre a qualidade no serviço público, será baseada em Rutkowski (1998), que defende um planejamento estratégico como melhoria dos serviços prestados.

Para a discussão sobre a gestão da informação será baseada em Capuano (2008) e Silveira (2005).

Para refletir sobre a gestão da tecnologia, serão utilizados os textos, Modelagem de um escritório de gerenciamento de processos (Lima, Carvalho, Freitas Júnior, 2021), Alinhamento dos projetos de TI aos modelos de negócio das organizações (Siqueira, Crispim, 2014) e Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão (Cândido, Valentim, Contani, 2005).

Baseado nos eixos teóricos citados nesta seção, a subseção seguinte irá trazer a discussão sobre a qualidade no serviço público.

### **3.1.1 Qualidade no Serviço público**

Iniciando a discussão sobre a qualidade no serviço público, Rutkowski (1998), em seu artigo Qualidade no Serviço Público, afirma que a adoção do Planejamento Estratégico Situacional (PES) como estratégia de gestão gerou resultados positivos, como a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados. A autora enfatiza a importância da participação coletiva na tomada de decisões e da busca por soluções criativas e eficazes para os problemas da organização.

A qualidade no serviço público é um elemento vital para o desenvolvimento e a eficácia das instituições governamentais. Em um contexto em que a administração pública desempenha um papel crucial na promoção do bem-estar social, a excelência na entrega de serviços torna-se imperativa. Nesse sentido, a qualidade no serviço

público envolve a eficiência operacional, a transparência, a participação dos envolvidos e a responsabilidade. Um dos desafios enfrentados na busca pela qualidade é a complexidade inerente às estruturas burocráticas, que muitas vezes dificultam a agilidade e a inovação. É essencial que as instituições públicas busquem constantemente a modernização e a simplificação de processos para oferecer serviços mais acessíveis e eficientes (Rutkowski, 1998).

A qualidade no serviço público exige uma cultura de inovação e aprendizagem contínua. A capacidade de se adaptar às mudanças, abraçar novas tecnologias e responder proativamente aos desafios emergentes são características essenciais para uma administração pública de qualidade (Rutkowski, 1998).

### **3.1.2 Gestão da Informação**

A gestão da informação no serviço público surge como um componente vital na era da informação, moldando a eficácia, a transparência e a responsabilidade das instituições governamentais. Em um cenário em que a informação é uma moeda valiosa, a habilidade de analisar, processar e divulgar dados de maneira eficiente é fundamental para a prestação de serviços de qualidade e para a tomada de decisões embasadas.

Um dos principais pilares da gestão da informação no serviço público reside na utilização correta e eficiente das fontes de pesquisa, mantendo o arquivo de forma organizada. A transparência no serviço público é fortalecida quando as informações são acessíveis ao público. A capacidade de interpretação de grandes conjuntos de informações possibilita uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados pela administração pública. A gestão da informação vai além da simples recolha e análise, ela abrange a disseminação eficiente dos dados.

Baseado nessas informações, a gestão da informação, de acordo com Silveira (2005), no texto *Gestão da informação em organizações virtuais: uma nova questão para a coordenação interorganizacional no setor público*, a define como um processo que envolve a coleta, organização, armazenamento, recuperação, disseminação e uso de informação dentro de uma organização, de maneira a garantir que as informações estejam disponíveis para as pessoas que a necessitam pesquisar, no momento certo, proporcionando aos usuários acesso às informações de forma

eficiente e eficaz. A gestão da informação pode acontecer em forma de criação de políticas e procedimentos para gerenciar informações, implementação de sistemas de gerenciamento de informações, a realização de treinamentos para funcionários e outras iniciativas que visam melhorar a gestão da informação dentro de uma organização (Silveira, 2005).

Baseado na ideia de Capuano (2008), a modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento é um tema de grande relevância para a administração pública contemporânea. A implementação de sistemas integrados e tecnologias avançadas de coleta de dados não apenas agiliza esse processo, mas também contribui para uma compreensão mais abrangente e em tempo real das necessidades da sociedade. A busca por soluções mais eficientes e eficazes para o provimento de serviços públicos tem levado a uma reflexão sobre a estrutura secular de organizações no setor público brasileiro e a necessidade de se adotar novos paradigmas de gestão (Capuano, 2008).

Nesse contexto, de acordo com Capuano (2008), dois construtos têm sido amplamente discutidos na literatura: a arquitetura da informação e o modelo Organização Fundamentada na Informação e no Conhecimento (Ofic). A arquitetura da informação é uma abordagem que busca explorar elementos ontológicos invariantes de sistemas de informação nas organizações. Ela se baseia em conceitos como a organização, a classificação e a recuperação da informação, e tem como objetivo principal aprimorar a gestão da informação e do conhecimento nas organizações.

O modelo Ofic propõe uma nova estrutura organizacional, fundamentada na informação e no conhecimento, que busca superar as limitações do modelo hierárquico-burocrático tradicional. Esse modelo se baseia em três pilares: a gestão da informação e do conhecimento, a gestão por processos e a gestão por resultados. Ele busca promover uma cultura de inovação e aprendizado contínuo, estimulando a participação e a colaboração dos servidores públicos e aprimorando a qualidade e a eficiência no atendimento aos usuários dos serviços públicos.

De acordo com Capuano (2008), ambos os construtos têm em comum a preocupação com a gestão da informação e do conhecimento nas organizações. Eles reconhecem a importância da informação como um ativo estratégico para a tomada de decisões e para a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos. Além

disso, eles buscam promover uma cultura de inovação e aprendizado contínuo, estimulando a participação e a colaboração dos servidores públicos e aprimorando a qualidade e a eficiência no atendimento aos usuários dos serviços públicos.

Capuano (2008), defende que a modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento é um tema de grande relevância para a administração pública contemporânea. A adoção de construtos como a arquitetura da informação e o modelo Ofic podem contribuir para aprimorar a gestão da informação e do conhecimento nas organizações, promover uma cultura de inovação e aprendizado contínuo, e melhorar a qualidade e a eficiência no atendimento aos usuários dos serviços públicos.

Apoiando-se nos construtos defendidos por Capuano (2008), a próxima subseção abordará o eixo teórico da tecnologia da informação.

### **3.1.3 Tecnologia da Informação**

A subseção tratará sobre a gestão da Tecnologia da Informação (TI), com uma visão de modernidade e eficiência nos órgãos públicos.

Analisando o modelo defendido por Capuano (2008), Ofic, que apresenta como três pilares, a gestão da informação e do conhecimento, a gestão por processos e a gestão por resultados, tratado na subseção anterior, partiu-se para analisar a gestão da Tecnologia da Informação como uma tentativa de reunir todos os pilares em um único eixo.

Na era contemporânea, a integração TI no serviço público é mais do que uma mera atualização de sistemas, é uma transformação fundamental que impulsiona a eficiência, a transparência e a acessibilidade dos serviços governamentais. A crescente dependência da sociedade na tecnologia delineia a necessidade crítica de uma administração pública ágil, capaz de se adaptar e atender às expectativas em constante evolução (Capuano, 2008).

O uso da TI no serviço público é evidenciado pela automação de processos burocráticos. Sistemas inteligentes e softwares especializados podem agilizar procedimentos, encurtando o tempo necessário para a prestação de serviços. Isso não apenas aumenta a eficiência interna, mas também contribui para a satisfação do cidadão, que experimenta uma resposta mais rápida às suas demandas.

Lima, Carvalho e Freitas Júnior (2021), destaca a importância da atualização tecnológica na gestão, bem como o uso intensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação através da tecnologia.

No texto *Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão* (Cândido, Valentim, Contani, 2005), os autores destacam a importância da cultura organizacional na gestão estratégica da informação e no processo de tomada de decisão. Eles argumentam que uma cultura organizacional positiva em relação à informação, que valorize a geração, uso e compartilhamento de informação, pode contribuir para o aumento da competitividade organizacional.

A incorporação da TI no serviço público não está isenta de desafios. Questões relacionadas à segurança de dados e à privacidade do cidadão exigem uma abordagem diligente. Investir em sistemas robustos de proteção, legislação adequada e práticas éticas são imperativos para garantir que a revolução digital no setor público seja uma força positiva (Cândido, Valentim, Contani, 2005).

Além disso, a capacitação de funcionários públicos é essencial. A rápida evolução tecnológica exige uma força de trabalho preparada para navegar por ambientes digitais complexos. Programas de treinamento contínuo são cruciais para garantir que os benefícios da tecnologia sejam plenamente realizados e que nenhum segmento da sociedade seja deixado para trás na era digital (Cândido, Valentim, Contani, 2005).

A tecnologia de informação no serviço público representa não apenas uma modernização, mas uma revolução na maneira como a administração pública opera e se relaciona com os cidadãos. Ao integrar a TI de maneira estratégica, os governos podem alcançar níveis de eficiência, transparência e participação cidadã, traçando o caminho para um serviço público mais ágil e alinhado com as demandas da sociedade contemporânea. A adaptação contínua e a ética são fundamentais para garantir que a transformação digital seja verdadeiramente inclusiva e beneficie a todos de forma responsável.

Nesta primeira seção, buscou-se ampliar o conhecimento acerca dos conceitos sobre a gestão das *pastas funcionais*, utilizando-se como eixos teóricos a qualidade no serviço público, gestão da informação e gestão da tecnologia da informação.

### 3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente seção concentrou-se na metodologia da pesquisa, onde serão detalhados os procedimentos metodológicos adotados, descrevendo de forma pormenorizada os métodos utilizados na coleta e análise do material obtido durante a pesquisa de campo, com vistas a aprofundar no entendimento do caso de gestão em foco.

A pesquisa baseia-se no método estudo de caso, uma estratégia de pesquisa amplamente utilizada em ciências sociais, que permite uma investigação aprofundada do tema em questão. Trata-se de uma abordagem que se concentra em um caso específico e busca compreender suas particularidades e nuances. O estudo de caso mostrou-se uma ferramenta poderosa para a compreensão de fenômenos sociais e políticos, exigindo cuidado e rigor metodológico (Yin, 2001). Com base nessa metodologia, foi delineado o caso de gestão em pauta, considerando que a situação problema identificada nesta pesquisa se coloca como desafios que podem ser solucionados por meio de ações gestoras, conforme as diretrizes do programa a que essa pesquisa foi desenvolvida.

No caso de gestão em questão, o primeiro passo foi delimitar o problema de pesquisa. Após defini-lo, o passo seguinte foi apurar as legislações que o contextualizassem e as evidências que comprovavam a situação problema identificada.

Importa destacar que a pesquisa qualitativa e a quantitativa representam abordagens distintas para a investigação científica, cada uma com suas próprias características, métodos e objetivos (Godoy, 1995). A pesquisa quantitativa preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Seu principal objetivo é buscar a precisão, evitando distorções na análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas. Para atingir esse fim, emprega-se instrumental estatístico na análise dos dados e parte de questões ou focos de interesse específicos, estabelecidos a priori (Godoy, 1995).

Em contraste, a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, e não utiliza instrumentos estatístico na análise dos dados. Ela parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos

segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995).

Além disso, a pesquisa qualitativa é descritiva, rejeitando a expressão quantitativa, numérica, e os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados amplamente, não sendo reduzidos a variáveis, mas observados como um todo (Godoy, 1995). Tendo em vista os autores citados, pode-se concluir que esta pesquisa utiliza abordagem quantitativa e qualitativa.

Apoiando-se no objetivo proposto, esta pesquisa buscou abordar como é realizada a gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá, com o intuito de aperfeiçoar esse processo. Para isso, foram analisados o processo e a gestão das *pastas funcionais* a partir da perspectiva dos responsáveis nas escolas estaduais e na SRE, bem como a forma como outras SREs realizam esse mesmo trâmite.

O problema desta pesquisa foi delineado com o objetivo geral de analisar como é realizada a gestão das *pastas funcionais* dos servidores da SEE/MG e na SRE/Ubá no intuito de aperfeiçoar esse processo. Diante desse objetivo, a pesquisa buscou analisar os problemas enfrentados na gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá, levantando os dados que devem compor a *pasta funcional* do servidor, as legislações que nortearam a sua vida funcional, ou seja, o levantamento de dados que comprovam esse caso de gestão.

A pesquisa baseou-se em dados coletados ao longo do período de 2020 a 2022. Esse recorte temporal foi escolhido para capturar informações relevantes que comprovassem a situação problema em questão. Os dados desse intervalo temporal, foram analisados e sistematizados fornecendo uma compreensão abrangente do problema referente às *pastas funcionais* das escolas pertencentes a esta SRE/Ubá e de pastas vindas de outras SREs.

Assim, para a pesquisa, foram realizados os seguintes levantamentos de dados: os documentos que compõem a vida funcional do servidor, constante do Quadro 2, apresentado no Capítulo 2 e o levantamento das legislações que embasam as concessões dos direitos dos servidores em sua vida funcional, desde a Constituição Federal de 1988 até às resoluções de autoria da própria SEE/MG.

Depois de listada a relação de documentos necessários e as normativas que regulam a vida funcional do servidor, e conseqüentemente a gestão da *pasta funcional*, foi possível sistematizar os dados, de acordo com o período estabelecido, de 2020 a 2022, que comprovassem esse caso de gestão, bem como os problemas recorrentes relacionados às *pastas funcionais* dos servidores pertencentes a esta SRE/Ubá e as conseqüências desses problemas em sua vida funcional. Para isso, recorreu-se ao setor DDV, onde foi apurado, por meio de consulta aos e-mails que foram enviados para as escolas solicitando correções referentes às *pastas funcionais* analisadas, conforme demonstrado na Tabela 1, seção 2.3, do Capítulo 2.

Portanto, os dados levantados para a pesquisa foram feitos a partir de consultas realizadas em planilhas de controle interno constantes no *google drive*, no sistema SIMPAP e *e-mails*, alguns dados de pastas que forma analisadas pelo setor DDV com as devidas solicitações de correção e as publicações de benefícios decorrentes dessa análise.

Ainda, com base no sistema SIMPAP, foram analisadas as pendências detectadas nas *pastas funcionais* dos servidores que possuíam os requisitos para a aposentadoria, realizadas pelo setor de DDV. Essas pendências impediam a publicação do ato de aposentadoria após a concessão do afastamento preliminar, nos anos de 2020 a 2022, devido à falta de publicação de alguns benefícios devidos.

Nesta fase introdutória, foram analisadas as estratégias conduzidas pela autora desta pesquisa, pelos coordenadores dos setores e pelos servidores da Diretoria de Pessoal com o objetivo de amenizar os problemas relacionados às *pastas funcionais*. Inicialmente, no primeiro semestre de 2022, foram realizadas reuniões com todos os servidores das escolas para orientá-los sobre seus direitos e deveres. Em uma segunda etapa, no segundo semestre de 2022, houve encontros específicos com os ATBs responsáveis pelas *pastas funcionais*. Além disso, foi criado um arquivo compartilhado com as escolas contendo orientações e legislações frequentemente utilizadas. No entanto, concluiu-se que a iniciativa não alcançou o objetivo esperado.

Partindo das evidências apresentas no Capítulo 2 desta pesquisa e das estratégias utilizadas, foi realizada pesquisa de campo, para produzir dados no intuito de aprofundar o contexto e os atores responsáveis pela gestão das *pastas funcionais* com o objetivo de propor o plano de ação.

O levantamento dos dados, feito através de pesquisa de campo e realizado com questionários e entrevistas, teve o intuito de aprofundar o olhar no contexto de pesquisa. Assim, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa de campo é definida como:

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (Lakatos E Marconi, 2003, p. 186).

Günther (2003), define que o levantamento de dados ou *survey* assegura uma representatividade mais precisa e permite a generalização para um público mais amplo. A partir dessa diretriz, optou-se por iniciar a pesquisa de campo com a aplicação do questionário. Para a confecção de tal instrumento de pesquisa, seguiu-se as orientações de Günther (2003), para quem o questionário pode ser definido como um conjunto de perguntas padronizadas de forma estruturada, utilizado para produzir dados e informações de forma estruturada, por meio de perguntas previamente elaboradas.

Seguindo tais diretrizes, foram elaborados, dois questionários utilizando a ferramenta formulário do *google drive*, com perguntas abertas e de múltipla escolha. Tais instrumentos foram aplicados para os ATBs das escolas que são responsáveis pela alimentação e análise das *pastas funcionais* dos servidores da escola em que atuam e aos servidores da SRE/Ubá pertencentes aos setores DDV e SISAP.

Ao elaborar os questionários, direcionados aos ATBs e servidores da SRE/Ubá, dos setores DDV e SISAP, foi crucial garantir que as perguntas fossem claras, objetivas e não enviesadas, de modo a obter respostas precisas e representativas. Para isso, o questionário foi estruturado em 2 blocos, sendo o primeiro com questões relacionadas à formação e experiência profissional; o segundo com questões relacionadas à gestão das *pastas funcionais*.

No intuito de aprofundar no contexto e na gestão das *pastas funcionais* dos servidores da SEE/MG, foram utilizadas entrevistas. Duarte (2004), traz em seu texto quando fizer uso do instrumento de pesquisa da entrevista:

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os

conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (Duarte, 2004, p.215).

Tal escolha, assenta-se na premissa de que a entrevista pode oferecer uma compreensão mais profunda e contextualizada de fenômenos, experiências ou opiniões, permitindo explorar aspectos complexos que podem não ser capturados adequadamente por métodos de pesquisa mais padronizados.

Diante disso, de forma a garantir a qualidade da pesquisa, foi realizada entrevista *online* e de maneira amostral, com cinco Diretores de Pessoal, de algumas SREs e teve como objetivo, apurar como acontece a gestão e a tramitação das *pastas funcionais*.

Quadro 5 - SREs selecionadas para entrevista

Instrumento de Pesquisa	Atores	Justificativa para a escolha desses atores.
Entrevista	SRE/ Almenara	Distância da SEE/MG.
Entrevista	SRE/ Barbacena	Municípios limítrofes, resultando em tramitação de pastas entre as SREs.
Entrevista	SRE/ Coronel Fabriciano	Número de escolas e de servidores.
Entrevista	SRE/ Ouro Preto	Menor número de escolas e de servidores.
Entrevista	SRE/ Pará de Minas	Mesmo porte e proximidade no quantitativo de servidores atendidos com a SRE/Ubá.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa (2023).

O quadro 5 apresenta em quais SREs foram realizadas as entrevistas. A escolha das SREs para a realização da entrevista se deu levando alguns critérios específicos. A SRE de Almenara foi selecionada devido à sua distância em relação a SEE/MG. A SRE de Barbacena foi escolhida por ter municípios limítrofes com a SRE/Ubá, onde há movimentação de *pastas funcionais* com maior frequência. A SRE

de Coronel Fabriciano foi selecionada considerando o número de escolas e servidores atendidos. A SRE de Ouro Preto possui um número reduzido de escolas e, conseqüentemente de servidores, possibilitando analisar a forma como o trabalho é realizado em um ambiente reduzido perante as demais SREs. Por fim, a SRE de Pará de Minas apresenta um quantitativo de escolas e servidores próximo ao da SRE/Ubá, sendo essencial para o estudo desta pesquisa.

Importante esclarecer que com o intuito de apresentar e manter o sigilo dos respondentes, os atores entrevistados receberam a seguinte identificação: SRE/Almenara, como SRE 1, SRE/Barbacena, como SRE 2, SRE/Coronel Fabriciano como SRE 3, SRE/Ouro Preto como SRE 4 e a SRE de Pará de Minas como SRE 5. Dessa forma, diferenciou-se a SRE em pauta nas questões analisadas.

No intuito de trazer para a pesquisa a perspectiva do órgão central, foi realizada uma entrevista com a Subsecretária de Recursos Humanos. A escolha metodológica foi baseada em Lakatos e Marconi (2003), que explica existirem vários tipos de entrevistas e uma delas é a padronizada ou estruturada, que é a que será adotada nesta pesquisa. Lakatos e Marconi (2003), definem esse tipo de entrevista como:

Padronizada ou Estruturada. É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário (ver mais adiante) elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano (Lakatos e Marconi, 2003, p. 197).

A entrevista com os Diretores de Pessoal foi estruturada em dois blocos. O primeiro com perguntas relacionadas à formação e experiência profissional. O segundo bloco buscando dados que tratam da gestão das *pastas funcionais*, visando a gestão do conhecimento e a qualidade no serviço público. A entrevista com a Subsecretária de Gestão de Recursos Humanos, não houve divisão de blocos.

Os instrumentos de pesquisa apresentados foram feitos com o intuito de obter o maior número de dados possíveis para analisar e construir o plano de ação educacional com o objetivo de aperfeiçoar a gestão das *pastas funcionais*. Assim, as técnicas utilizadas na pesquisa de campo, procurou abranger dados e informações que pudessem substanciar a análise e dar resposta ao objetivo geral desta pesquisa, que é analisar como é realizada a gestão das *pastas funcionais* dos trabalhadores em

educação da SEE/MG na SRE/Ubá, no intuito de aperfeiçoar esse processo; e ao objetivo específico de analisar o processo e a gestão das *pastas funcionais* a partir da perspectiva dos responsáveis nas escolas estaduais e na SRE e como se dá o trâmite em outras SREs.

O questionário direcionado aos ATBs da jurisdição da SRE/Ubá, responsáveis pela análise e alimentação de dados nas *pastas funcionais* foi encaminhado para o *e-mail* institucional da escola, perfazendo um total de 62<sup>5</sup> (sessenta e duas) pessoas selecionadas para a pesquisa. Desse universo, 100% dos ATBs responderam ao formulário.

O questionário aplicado aos servidores do setor DDV e SISAP, abordando problemas recorrentes relacionados ao estudo desta pesquisa foi direcionado para um total de 17 (dezessete) servidores alcançando uma taxa de resposta de 100% dos envolvidos.

As entrevistas foram realizadas via videoconferência, através do *google meet*. Para isso, foi enviado convite para o *e-mail institucional* dos 5 (cinco) Diretores de Pessoal definidos no Quadro 5 e para a Subsecretária de Recursos Humanos, com dia e horário pré-agendados com cada envolvido. As entrevistas com os Diretores de Pessoal foram realizadas nos meses de maio e junho de 2024 e com a Subsecretária de Recursos Humanos, no mês de junho de 2024.

Os dados coletados dos questionários foram reunidos e tabulados de maneira a facilitar a visualização das respostas coletadas. Em relação às entrevistas, foram realizadas as transcrições das respostas. Importante destacar que tanto os roteiros dos questionários quanto das entrevistas, encontram-se nos apêndices desta pesquisa.

Na seção a seguir será feita a análise dos dados coletados na pesquisa de campo.

### 3.3 PESQUISA DE CAMPO: COMO SE DÁ A GESTÃO DAS *PASTAS FUNCIONAIS* NA SRE/UBÁ E EM OUTRAS SREs E A VISÃO DA SEE SOBRE O ASSUNTO

---

<sup>5</sup> Houve a redução de 1 (uma) escola que foi absorvida pelo município.

Esta seção irá tratar dos dados coletados na pesquisa de campo, analisando o perfil dos respondentes, a gestão de pessoal e a *pasta funcional* com os desafios e perspectivas.

### 3.3.1 Perfil dos respondentes

O primeiro bloco do questionário, aborda a formação e experiência profissional dos participantes desta pesquisa. Para a apresentação e análise dos dados considerou-se os seguintes seguimentos: os ATBs pertencentes às escolas estaduais da jurisdição da SRE/Ubá (responsáveis pela alimentação de dados nas *pastas funcionais*), os servidores pertencentes a SRE/Ubá, dos setores SISAP e DDV, as entrevistas dos Diretores de Pessoal das SREs selecionadas para a pesquisa e a Subsecretária de Recursos Humanos.

Ao analisar o questionário aplicado aos ATBs, responsáveis pela alimentação de dados na *pasta funcional*, observou-se que dos 62 (sessenta e dois) ATBs envolvidos na pesquisa, 58,07% possuem o nível de formação em pós-graduação e que 22,58% possuem formação em nível superior e apenas 19,35% possuem apenas o ensino médio. Dentre esses, somente 16,52% possuem formação na área de recursos humanos. Esses números destacam a alta qualificação dos participantes, indicando que a maioria possui uma sólida experiência acadêmica. No entanto, chama-se a atenção para o fato de que somente 16,52 possuem formação específica na área de recursos humanos, o que pode ter implicações na precisão e na eficiência da gestão de dados funcionais.

Com relação aos atores que responderam ao questionário e pertencem ao quadro de pessoal da SRE/Ubá, atuando nos setores SISAP e DDV, todos os 17 (dezessete) respondentes, o que indica que 100% aceitaram participar da pesquisa. A análise da escolaridade revelou que 1 (um) servidor possui formação de pós-graduação *stricto sensu*, 13 (treze) têm formação de pós-graduação *lato sensu* e o restante, 3 (três) possuem curso superior. No que se refere à formação acadêmica específica para a atividade na área de recursos humanos, pode-se observar que 7 (sete) têm a formação na área em que atuam.

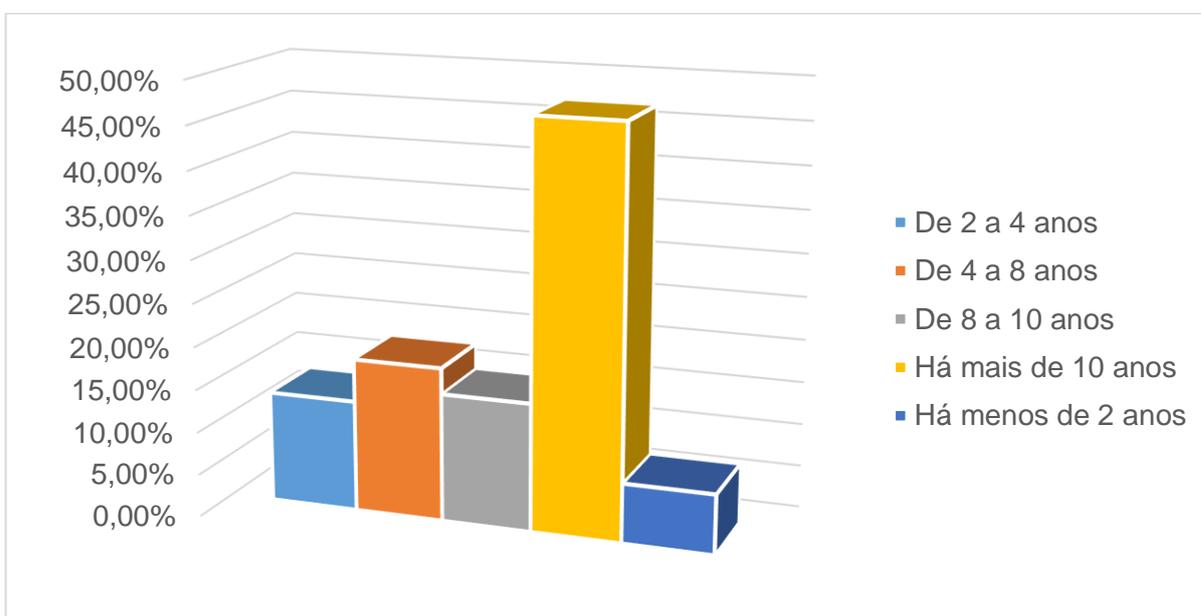
Nas entrevistas realizadas com as cinco Diretoras de Pessoal, todas possuem formação com pós-graduação, mas apenas duas possuem a formação na área de recursos humanos.

A Subsecretária de Recursos Humanos possui pós-graduação na área de Supervisão e Inspeção Escolar.

Ainda sobre o perfil e trajetória dos participantes da pesquisa, foi questionada a situação funcional dos 62 (sessenta e dois) ATBs, envolvidos na pesquisa, verificou-se que, em sua maioria, o trabalho é desenvolvido por servidor efetivo, correspondendo a 83,48.

Ao buscar informação referente ao tempo de atuação no cargo de ATB, tem-se o gráfico 1, representando as respostas obtidas.

Gráfico 1 – Tempo de experiência como ATB



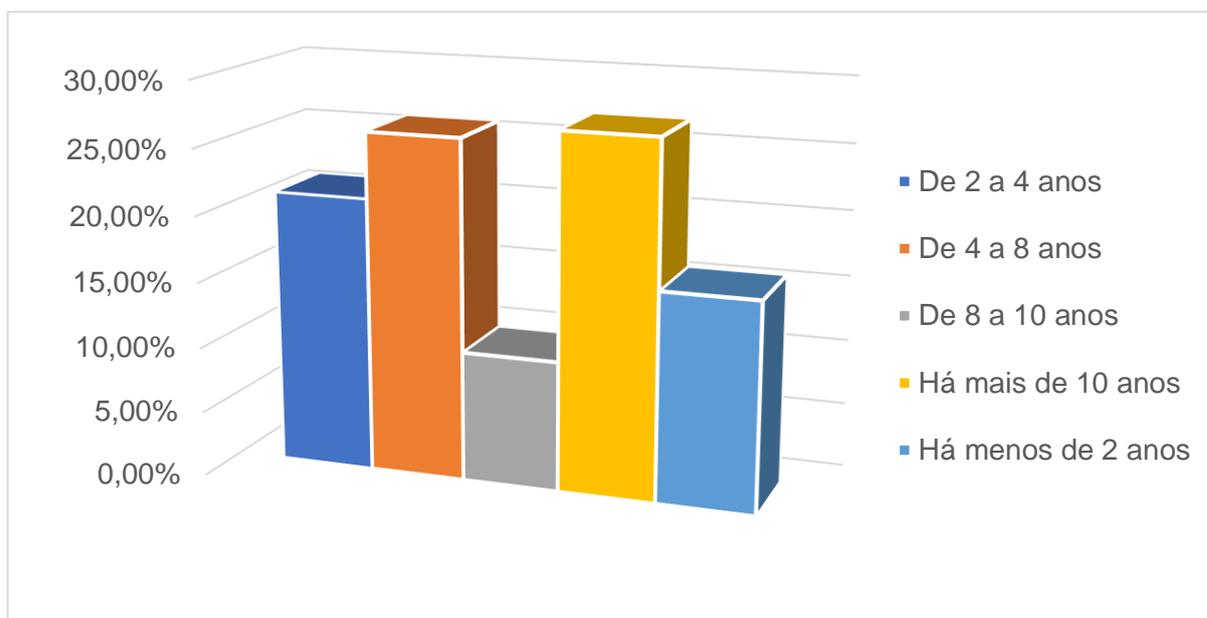
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

Analisando o gráfico 01, pode-se observar que 80% dos ATBs atuam no cargo há mais de 04 (quatro) anos. A relação entre o tempo de serviço e o conhecimento sobre a gestão das *pastas funcionais* é significativa. Quando um ATB atua por um período prolongado em um cargo, como indicado no gráfico onde 80% dos ATBs têm mais de 4 anos de experiência, isso tende a contribuir para um aprofundamento no conhecimento das rotinas e processos específicos da gestão escolar. Essa

experiência acumulada permite ao ATB desenvolver uma compreensão mais ampla e detalhada das necessidades, particularidades e desafios envolvidos na administração das *pastas funcionais*.

O gráfico 2 apresenta a resposta dos ATBs pesquisados sobre o tempo que atua na escola em que está vinculado no ano que respondeu ao questionário.

Gráfico 02 - Tempo de experiência como ATB na escola atual.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

A análise do gráfico 2 demonstra que 63% dos ATBs que estão na função de alimentação de dados das *pastas funcionais* possuem mais de 04 (quatro) anos de exercício na escola atual, o que faz inferir que a maioria desses profissionais tem um tempo considerável de experiência na mesma instituição. Isso indica que esses ATBs estão familiarizados com as rotinas e processos específicos da escola, o que pode contribuir para uma gestão mais eficiente e precisa, levando em consideração que o tempo prolongado na mesma escola pode indicar uma menor rotatividade de pessoal, o que é benéfico para a continuidade e qualidade da gestão das informações.

Buscando analisar os dados referentes ao tempo de serviço do questionário aplicado aos setores de DDV e SISAP, observou-se que dos 17 (dezesete) servidores respondentes, estes atuam há mais de 08 (oito) anos na SEE e desses, eles estão há mais de 08 (oito) anos em exercício na SRE/Ubá.

Ainda referente aos dados dos servidores dos setores de DDV e SISAP, tem-se na tabela 4, há quanto tempo os servidores trabalham na área de pessoal.

Tabela 4 - Tempo de trabalho no Setor de Pessoal

Tempo de serviço	Quantidade de servidores
Há menos de 2 anos	1
De 2 a 4 anos	0
De 4 a 6 anos	1
De 8 a 10 anos	4
Há mais de 10 anos	11

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos servidores dos setores DDV e SISAP da SRE/Ubá (2024).

A tabela 4 trouxe que de um total de 17 (dezesete) servidores dos setores DDV e SISAP, 15 (quinze) atuam há mais de 08 (oito) anos na área de pessoal, o que configura pouca rotatividade entre os setores na SRE/Ubá.

Analisando as respostas das entrevistas realizadas com os Diretores de Pessoal das SREs 1, 2, 3, 4 e 5, quanto ao tempo de serviço, tem-se que os 5 (cinco) entrevistados trabalham há mais de 20 (vinte) anos na SEE/MG e desses, 4 (quatro), atuam na SRE atual há mais de 18 anos.

Conclui-se que diante dos dados referentes ao tempo de serviço dos Diretores de Pessoal, possuem uma carreira consolidada dentro da SEE/MG, tendo condição de ter adquirido um conhecimento vasto da Secretaria.

Ao investigar a trajetória profissional dos atores entrevistados, que incluem 5 (cinco) Diretores de Pessoal, nota-se que cada um deles trilhou um caminho único e específico em suas carreiras. Essas particularidades envolvem diferentes formações acadêmicas, experiências em outras áreas de atuação e até mesmo o desenvolvimento de habilidades distintas ao longo de suas jornadas. No entanto, um elemento em comum que se destaca entre todos eles, é a experiência na função de Diretor de Pessoal. Esse ponto de convergência sugere que, apesar das diferentes trajetórias que os levaram a essa posição, todos adquiriram uma compreensão aprofundada das práticas de gestão de pessoas, o que é fundamental para suas atuações.

A Subsecretária de Recursos Humanos esclareceu durante a entrevista que possui uma trajetória profissional extensa, abrangendo diversas instâncias e áreas de atuação dentro da SEE/MG.

Os entrevistados, que atuam como Diretores de Pessoal nas SRE 1, SRE 2, SRE 3, SRE 4 e SRE 5, possuem uma extensa trajetória profissional na SEE/MG. As Diretorias de Pessoal, integradas à estrutura orgânica das SREs, desempenham um papel importante na gestão de recursos humanos. Entre suas principais responsabilidades estão a orientação, coordenação e acompanhamento dos servidores em relação a seus direitos e deveres. Dentro desse contexto, a *pasta funcional* dos servidores, que é o foco principal desta pesquisa, torna-se um elemento crucial das atividades dessas diretorias, refletindo a importância do gerenciamento adequado de informações e processos.

A Diretora de Pessoal na SRE 1 começou sua carreira como ATB em uma escola estadual e, a partir de 2006, passou a atuar na SRE 1 e, desde 2022, ela ocupa o cargo de Diretor de Pessoal.

Tendo iniciado sua carreira também como ATB em uma escola estadual, a Diretora de Pessoal da SRE 2 foi nomeada a partir de 2022 para atuar em outra SRE, onde trabalhou no setor de pagamento, alimentando dados recebidos das escolas no sistema de pagamento – SISAP. Em 2016, solicitou transferência para a SRE.2, onde atuou em diversos setores das diretorias DIRE e DAFI. Em 2019, foi convidada a assumir o cargo de Diretora de Pessoal, função que exerce até hoje.

Na SRE 3, a entrevistada, Diretora de Pessoal, atua nessa SRE desde 1994. Até 2004, trabalhou na DAFI, lidando com prestação de contas e diárias. Em 2004 passou a exercer suas atividades no setor de aposentadoria, área pela qual expressa um apreço especial. Em 2011, assumiu a coordenação do setor de DDV da SRE 3, e em 2017 foi nomeada Diretora de Pessoal, cargo que ocupa até o momento.

Outra entrevistada, Diretora de Pessoal na SRE 4, atua nessa SRE desde 2006. Inicialmente, ela desempenhou a função de Supervisora do setor de Gestão de Pessoal. Em 2016, foi nomeada Diretora de Pessoal, cargo que ocupou até 2021. Em 2022, retornou a essa posição, onde permanece até hoje.

Por fim, a Diretora de Pessoal da SRE 5 possui uma carreira diversificada na SEE/MG, tendo atuado como professora de anos iniciais, regente de aulas em diversas disciplinas e ATB em escola estadual. Após essa trajetória em escolas

estaduais, a entrevistada ingressou na SRE 5 ocupando o cargo de Supervisora Regional na área de Gestão de Pessoal. Em 2015, foi nomeada Diretora de Pessoal, cargo que ocupa até a data da entrevista.

A trajetória profissional da Subsecretária de Recursos Humanos teve início na sala de aula, onde atuou como professora. Ao longo de sua carreira, ela assumiu diversas funções dentro do ambiente escolar, começando pela coordenação da educação integral, passando pela vice-direção, até alcançar a direção de uma escola estadual. Seu desempenho e dedicação a levaram a ser nomeada para o cargo de analista educacional com a função de inspetora escolar.

Posteriormente, a Subsecretária participou do Programa Transforma Minas<sup>6</sup>, no qual foi selecionada e assumiu a gestão de uma SRE em Belo Horizonte. Em 2022, ela deu um novo passo em sua carreira ao assumir a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, cargo que ocupa atualmente. Essa trajetória reflete um sólido percurso na área educacional, combinando experiência prática em diferentes níveis de gestão com uma progressão natural para funções de maior responsabilidade e impacto na administração pública.

A Subsecretária de Recursos Humanos desempenha um papel crucial na SEE/MG, coordenando o planejamento, a execução e a avaliação das políticas de gestão de pessoas. Suas atribuições incluem assegurar que as estratégias de recursos humanos sejam implementadas, promovendo um ambiente de trabalho eficiente e harmonioso. Além disso, a subsecretaria avalia continuamente as ações adotadas, buscando melhorias contínuas e alinhando as práticas de gestão de pessoas aos objetivos institucionais da SEE/MG. Entre suas responsabilidades, destaca-se a gestão das *pastas funcionais*, que é foco principal desta pesquisa.

Baseando-se nos dados apurados sobre a trajetória profissional e na entrevista realizada com os 05 (cinco) Diretores de Pessoal e a Subsecretária de Recursos Humanos, observou-se que todos os Diretores de Pessoal, possuem mais de 09 anos de experiência na área. A Subsecretária de Recursos Humanos tem experiência como Analista Educacional (Inspetora Escolar) e como Superintendente Regional de Ensino, cargos que exigem tanto um conhecimento aprofundando das legislações

---

<sup>6</sup> Programa do Governo de Minas criado para recrutar servidores públicos mineiro com perfil de liderança, gestão.

relacionadas à área de gestão de pessoas quanto um acompanhamento do serviço realizado pelas escolas nas *pastas funcionais*.

Apresentado o perfil dos respondentes da pesquisa, a próxima seção abordará os desafios e as perspectivas dos participantes da pesquisa sobre a gestão de pessoal e a *pasta funcional*.

### **3.3.2 Gestão de Pessoal e a *pasta funcional*: desafios e perspectivas**

A gestão de pessoal particularmente no que se refere à alimentação e análise adequada dos dados dos servidores nas *pastas funcionais*, apresenta desafios significativos. Devido a sua importância para a vida funcional dos servidores, faz-se importante pensar em melhorias tanto na área de pessoal das escolas, quanto na vida funcional dos servidores. Uma gestão eficaz das *pastas funcionais* requer a busca por uma atualização contínua dos ATBs envolvidos na análise e alimentação das informações dos servidores. Entre os desafios destaca-se a correta alimentação das informações, que deve ser feita em acordo com a legislação vigente e suas possíveis alterações, garantindo que cada ajuste seja adequado à vida funcional do servidor, e que as ações sejam realizadas nos prazos estabelecidos.

Com base nesses desafios e perspectivas, a próxima subseção abordará a formação dos servidores responsáveis pela análise e alimentação dos dados nas *pastas funcionais*.

#### **3.3.2.1 A formação para a inserção e conferência de dados na *pasta funcional***

A formação para a inserção e conferência de dados na *pasta funcional* é fundamental para garantir a precisão e a integridade das informações registradas. Esse processo abrange treinamento, considerando a diversidade de legislações e a complexidade que as envolve. A formação para a função habilita os servidores a desempenharem suas tarefas de forma eficiente, incluindo a inserção correta dos documentos necessários à vida funcional do servidor, o registro dessas informações e a análise da *pasta funcional*, assegurando assim a concessão dos benefícios dentro dos prazos corretos.

Baseando-se na importância do treinamento para a inserção dos dados na *pasta funcional*, foram realizadas perguntas no questionário direcionado aos ATBs e aos servidores da SRE dos setores DDV e SISAP, bem como na entrevista realizada com alguns Diretores de Pessoal e com a Subsecretária de Recursos Humanos, relacionadas a esse tema.

A análise dos dados fornecidos sobre a formação dos ATBs para o exercício da função revela informações importantes sobre o treinamento e a preparação desses profissionais para a conferência e análise de dados nas *pastas funcionais*.

Ao questionar aos ATBs sobre a formação recebida ao ingressarem na função de conferência e análise de dados nas *pastas funcionais*, cerca de 54% responderam que não receberam treinamento, enquanto 46% afirmaram ter sido instruídos para exercerem a função. Isso indica que uma ligeira maioria dos ATBs (54%) iniciou suas atividades sem formação formal, evidenciando uma lacuna na preparação adequada desses servidores.

Entre os ATBs que afirmaram ter recebido formação, 52% disseram ter participado em mais de 3 (três) capacitações, 48% receberam de 1 a 2 (uma a duas) capacitações enquanto observa-se, portanto, que a maioria dos ATBs que foram formados tiveram acesso a uma quantidade significativa de treinamentos (mais de 3), enquanto uma parcela ligeiramente menor recebeu apenas 1 ou 2 formações. Isso demonstra uma distribuição quase equilibrada entre os que receberam treinamentos intensivos e aqueles que tiveram formação básica.

Ainda nesse contexto sobre cursos para apreender a atividade de gestão de pessoal nas escolas, foi perguntado aos ATBs, que não participaram de treinamento, como aprenderam as atribuições na função de conferência e análise dos dados nas *pastas funcionais*. Entre eles, 64% responderam que adquiriram o conhecimento por meio de orientações de outros servidores da área. Isso evidencia a importância do compartilhamento de conhecimento e do aprendizado prático no local de trabalho. Mas para além disso, a formação formal é importante tendo em vista a confiabilidade e assertividade sobre a forma correta de inserir os dados dos servidores nas pastas.

Analisando os dados apresentados sobre a formação dos ATBs observa-se que a maioria recebeu formação inicial. Esse dado sugere uma necessidade de treinamentos formalizados para garantir que todos os profissionais estejam adequadamente preparados para suas funções.

A resposta dos ATBs que receberam treinamento indica que, apesar do esforço para oferecer formação aos ATBs, muitos profissionais carecem de cursos e, portanto, há demanda para a ampliação e uniformização das informações que devem ser preferencialmente dadas por vias institucionais, garantindo que todos recebam treinamentos oficiais.

Quanto ao fato de 64% dos ATBs não capacitados terem aprendido com outros servidores, ressalta-se a importância do compartilhamento do conhecimento entre os colegas de função no ambiente de trabalho, mas também indica uma potencial vulnerabilidade se esses servidores experientes se ausentarem ou se aposentarem.

Analisando os dados coletados no questionário aplicado aos servidores da SRE/Ubá, pertencentes aos setores SISAP e DDV, quanto a formação recebida quando iniciaram suas funções nesses setores, dos 17 (dezesete) respondentes, 13 (treze) responderam não terem recebido capacitação e somente 4 (quatro) que foram capacitados, e esses tiveram de 1 a 2 (uma a duas) capacitações. Os 17 (dezesete) servidores que não receberam capacitação quando ingressaram na função, responderam que aprenderam o serviço com os demais colegas da área.

Avaliando os dados apresentados sobre a formação oferecida aos setores DDV e SISAP, observa-se que de 17 (dezesete) respondentes, 13 (treze) dos servidores não receberam capacitação inicial, evidenciando uma falha significativa no sistema de treinamento da SEE/MG. Isso pode comprometer a eficiência e a qualidade do trabalho realizado. Mesmo entre os 4 (quatro) que receberam algum treinamento, o fato de terem recebido apenas 1 ou 2 (uma ou duas) capacitações sugere que o treinamento oferecido é insuficiente para uma preparação completa, abrangente e atualizada. Além disso, a dependência dos 13 (treze) que não foram treinados formalmente revela uma falta de estrutura formal de treinamento e potencial vulnerabilidade, caso os colegas mais experientes se ausentem ou saiam do setor.

Na entrevista realizada com os Diretores de Pessoal das SREs 1, 2, 3 4 e 5, foram questionados se realizam capacitação com as escolas quando são recebidas novas orientações a respeito das *pastas funcionais* e todas foram unânimes a responder que há um tempo considerável que não recebem capacitação referente a *pasta funcional*.

As entrevistas com Diretores de Pessoal de várias SREs revelaram uma defasagem consistente na capacitação específica sobre a gestão das *pastas*

*funcionais*. A Diretora de Pessoal da SRE 1 mencionou que, desde que assumiu o cargo, não participou de nenhuma capacitação nesse sentido, apesar de ter solicitado à SEE/MG sem sucesso. (Diretor de Pessoal da SRE 1, entrevista concedida em maio de 2024).

A SRE 2 destacou que realiza reuniões com as escolas via google meet, mas não sobre *pastas funcionais*, devido à falta de novidades. No entanto, quando recebem novas orientações da SEE/MG, procuram repassá-las de forma didática e oferecem suporte individualizado, se necessário. Além disso, o Diretor mencionou que a análise de dados nas *pastas funcionais* é realizada por servidores efetivos com vasta experiência. (Diretor de Pessoal da SRE 2, entrevista concedida em maio de 2024).

A Diretora da SRE 3 também não se recorda de capacitações recentes, mas repassa novas legislações para as escolas via google meet. (Diretor de Pessoal da SRE 3, entrevista concedida em maio de 2024).

Na SRE 4, com um menor número de escolas, as capacitações ocorrem semanalmente via google meet, incluindo revisões de conteúdos já abordados. (Diretor de Pessoal da SRE 4, entrevista concedida em maio de 2024).

Similarmente, na SRE 5, não há capacitações frequentes sobre *pastas funcionais*, mas novas informações são repassadas através de reuniões online. (Diretor de Pessoal da SRE 5, entrevista concedida em maio de 2024). Esses relatos evidenciam a necessidade de um programa de capacitação contínua e estruturada para garantir a eficácia na gestão das *pastas funcionais* em todas as SREs.

Em relação à entrevista realizada com a Subsecretária de Recursos Humanos, ao ser questionada se existem práticas de formação continuada para os ATBs, responsáveis pela alimentação de dados nas *pastas funcionais* promovidas pela SEE/MG, a resposta foi que é realizada semestralmente, com as SREs, capacitações de diversos assuntos, e que cabe a cada SRE capacitar as equipes das escolas e ainda complementou que as SREs são acionadas sempre que surge a necessidade de esclarecimento de dúvidas, impasse na execução de ações e atualização nas informações correlatas. (Subsecretária de Recursos Humanos da SEE/MG, entrevista concedida em junho de 2024).

De acordo com Capuano (2008), que defende o modelo da arquitetura da informação e o modelo de Organização Fundamentada na Informação e no Conhecimento (Ofic), a arquitetura da informação baseia-se em conceitos como a

organização, a classificação e a recuperação da informação, com o objetivo principal de aprimorar a gestão da informação e do conhecimento nas organizações.

O modelo Ofic, propõe uma nova estrutura organizacional, fundamentada na informação e no conhecimento, baseando-se em três pilares: a gestão da informação e do conhecimento, a gestão por processos e a gestão por resultados, promovendo uma cultura de inovação e aprendizado contínuo, estimulando a participação e a colaboração dos servidores públicos e aprimorando a qualidade e a eficiência no atendimento aos usuários dos serviços públicos.

Analisando os modelos defendidos por Capuano (2008), ambos reconhecem a importância da informação como um ativo estratégico para a tomada de decisões e para a melhoria dos serviços públicos. Neste contexto, a formação para a inserção e conferência de dados na *pasta funcional* torna-se essencial. A capacitação adequada dos servidores na correta inserção e verificação de dados garante que a informação contida na *pasta funcional* seja precisa e confiável, contribuindo diretamente para a eficácia das decisões administrativas e para a qualidade no serviço público. Assim, essa formação fortalece a gestão da informação, apoia a cultura de inovação e aprendizado contínuo e assegura que os servidores estejam bem preparados para enfrentar as mudanças advindas das legislações e das orientações propostas pela SEE/MG.

A partir das respostas coletadas na pesquisa de campo, pode-se inferir que há um lapso significativo na formação para conferência e inserção de dados na *pasta funcional*. Os dados revelam que menos da metade dos servidores, tanto os ATBs quanto os dos setores DDV e SISAP da SRE/Ubá, receberam capacitação adequada ao ingressar na função. Além disso, a investigação dos dados sobre a ausência de capacitação inicial mostra que a grande maioria dos envolvidos aprendeu o serviço com colegas de trabalho. Isso representa um risco, pois pode levar à aquisição de práticas incorretas, comprometendo a precisão e a confiabilidade das informações inseridas.

Amparando-se em Capuano (2008), percebe-se o problema enfrentado e a defasagem na gestão da informação e do conhecimento, ao considerar que a falta de uma formação estruturada e formalizada pode perpetuar erros e inconsistências na gestão de dados, resultando em um ciclo contínuo de práticas inadequadas que comprometem a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pela instituição.

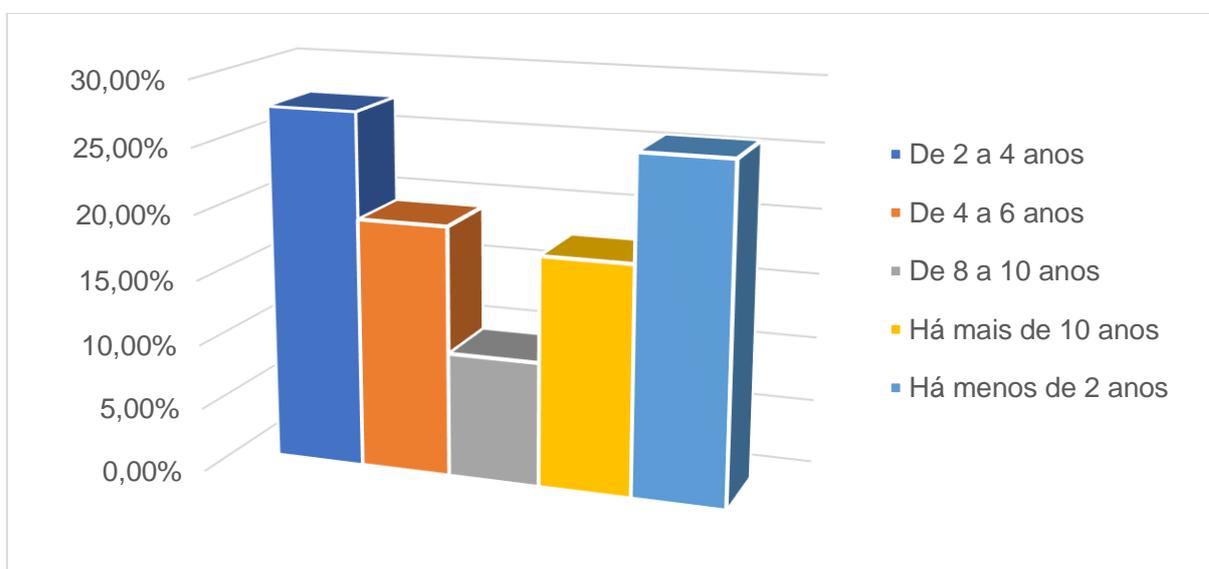
### 3.3.2.2 Gestão de Pessoal e Pasta Funcional: desafios

A gestão de pessoal e a administração da *pasta funcional* representam desafios significativos para as escolas estaduais, SREs e a SEE/MG. Entre os principais obstáculos estão a necessidade de manter registros precisos e atualizados sobre a vida funcional dos servidores, incluindo contratações, evolução na carreira, afastamentos, contagem de tempo de serviço, direitos do servidor, benefícios que fazem parte da carreira de cada um.

Além disso, a crescente demanda por transparência e conformidade com legislações, exige um cuidado no gerenciamento de dados sensíveis. Gerir efetivamente a *pasta funcional* também implica uma constância na execução desta atividade, onde os servidores tenham a clareza sobre a maneira correta de executar e acima de tudo, qualidade no serviço realizado.

Iniciando-se a análise dos desafios pelo tempo necessário para inserir e analisar as informações nas *pastas funcionais*, onde exige-se uma constância para assimilar todos os conceitos, legislações e regras, foi realizada uma pergunta no questionário destinado aos ATBs, sobre há quanto tempo realiza a função de análise das *pastas funcionais* e a resposta consta do gráfico 03.

Gráfico 3: Tempo de experiência com o serviço de alimentação de e análise de *pastas funcionais*.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

Pode-se inferir que os dados demonstrados no gráfico 03, relatam que mais da metade dos ATBs, 53% estão a menos de 4 (quatro) anos atuando na função de inserção e análise de dados nas *pastas funcionais*.

Cerca de 47% do ATBs possuem mais de 04 (quatro) anos exercendo a função de alimentação e análise de dados nas *pastas funcionais*. Apesar do percentual de ATBs indicados no gráfico 03 representar um número significativo, de quase metade atuarem na função, por outro lado revela que se o gráfico 1 apresenta que 80% dos ATBs atuam na função há mais de 04 (quatro) anos, o gráfico 2 revela que mais de 63% deles estão na escola atual há mais de 04 (quatro) anos e apenas 47% atuam especificamente na alimentação e análise de dados nas *pastas funcionais*, que essa diferença entre o tempo de serviço geral e o tempo de atuação na função de alimentação específica evidencia a rotatividade na função.

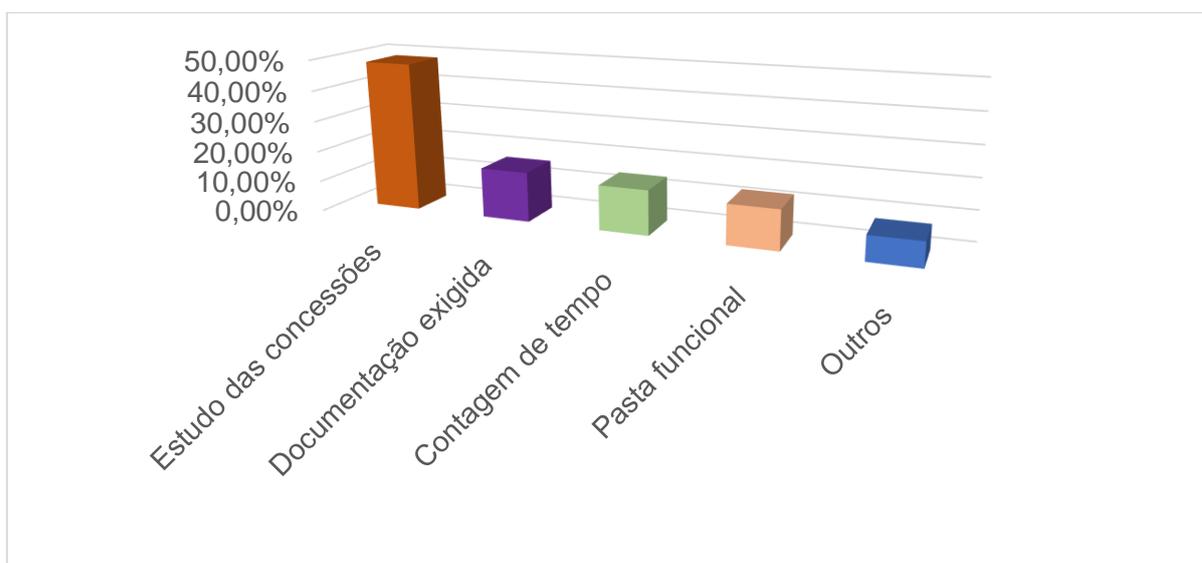
Tendo em vista a complexidade que envolve a análise e alimentação de dados nas *pastas funcionais*, os números apresentados no gráfico 3 sugerem que mais da metade dos ATBs ainda estão em fase de consolidação de suas habilidades e conhecimentos específicos para essa tarefa, o que pode influenciar a eficiência e a qualidade das análises realizadas.

Em análise das respostas à pergunta feita no questionário direcionado aos servidores da SRE/Ubá, setores DDV e SISAP, há quanto tempo realizam o serviço de alimentação de dados ou análise das *pastas funcionais* e o resultado foi que dos 17 (dezesete) servidores participantes desta pesquisa, 15 (quinze) trabalham com o serviço de análise e alimentação de dados nas *pastas funcionais* há mais de 08 (oito) anos, o que representa pouca rotatividade por parte dos servidores dos setores de DDV e SISAP.

Esses dados demonstram que a maioria dos servidores envolvidos já possui um profundo conhecimento e familiaridade com os processos e exigências relacionados a essa função, o que pode contribuir para uma maior eficiência e precisão nas atividades realizadas. Essa longa trajetória sugere um sólido domínio das práticas e regras aplicáveis, favorecendo a qualidade do trabalho desenvolvido.

Ainda dentro do tema desafios na gestão de pessoal e das *pastas funcionais* foi perguntado aos ATBs quais as dificuldades encontradas ao organizar a *pasta funcional* de um servidor que requer a aposentadoria e o gráfico 4 representa as principais.

Gráfico 4 - Dificuldades encontradas ao organizar a *pasta funcional* de um servidor que requer a aposentadoria.



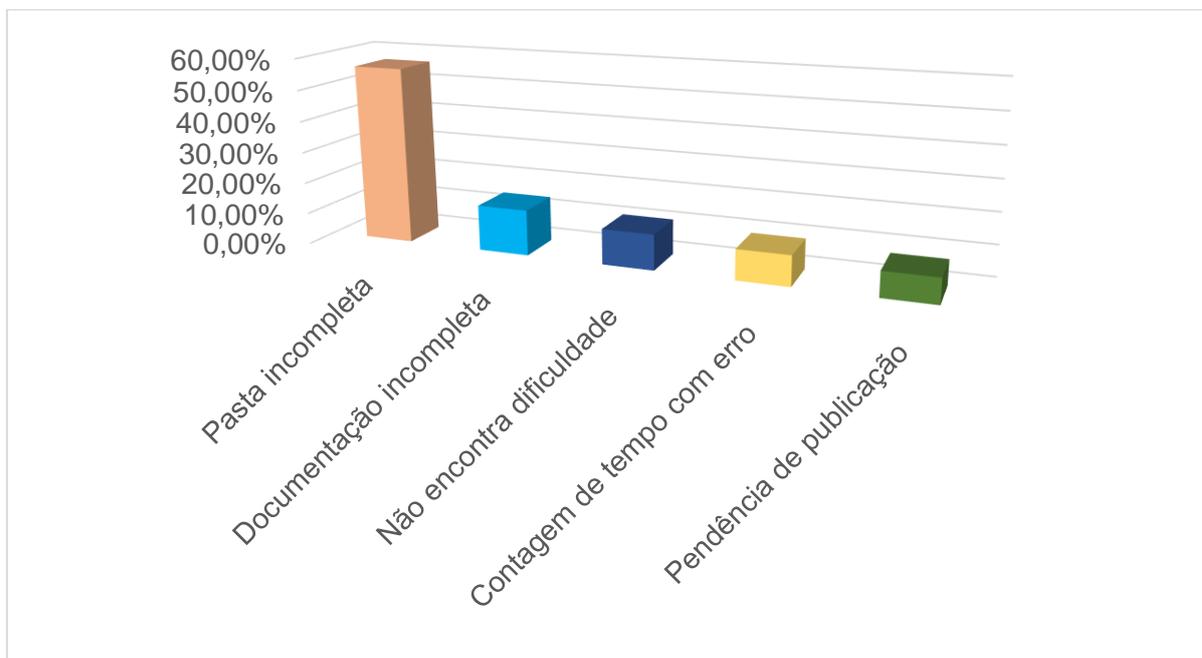
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

O gráfico 4 evidencia as dificuldades enfrentadas pelos ATBs ao organizar a *pasta funcional* de um servidor que solicita aposentadoria. A principal dificuldade apontada foi o estudo das concessões, com quase 50% dos respondentes relatando essa como a maior barreira. Isso sugere que a análise e interpretação dos benefícios e direitos concedidos ao longo da vida funcional do servidor é um processo complexo e desafiador.

Em seguida, a documentação exigida e a contagem de tempo aparecem próximo de 15% cada, indicando que a coleta e verificação dos documentos necessários, assim como a contagem precisa do tempo de serviço, são áreas críticas, mas menos problemáticas em comparação ao estudo das concessões. Por fim, cerca de 10% dos ATBs mencionaram dificuldades com a organização da *pasta funcional* em si, o que indica que a revisão e a organização dos registros do servidor também apresentam desafios, embora em uma escala menor.

Outra pergunta feita aos ATBs foi quais são as dificuldades encontradas, nas *pastas funcionais*, quando um servidor vem movimentado de outra escola e o gráfico 5, apresenta as repostas.

Gráfico 5 - Dificuldades encontradas nas *pastas funcionais* de servidores movimentados de outra escola.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

O gráfico 05 revela que quase 60% dos ATBs apontaram a pasta incompleta como a principal dificuldade encontrada nas *pastas funcionais* de servidores que foram movimentados de outra escola. Em seguida, quase 15% mencionaram a documentação incompleta como um desafio significativo. Por outro lado, cerca de 11% dos ATBs indicaram que não encontram dificuldades nesse processo.

Além disso, cerca de 10% dos respondentes relataram que a contagem de tempo com erro ou a pendência de publicação são problemas enfrentados. Esses dados sugerem que a incompletude da *pasta funcional* e da documentação são os principais obstáculos, enquanto erros na contagem de tempo e pendências de publicação são dificuldades menos comuns.

Analisando, agora, a pergunta do questionário direcionado aos servidores da SRE/Ubá, setores DDV e SISAP, se existem problemas nas *pastas funcionais* que chegam das escolas para serem analisadas ou nos dados informados para alimentar o sistema SISAP, todos responderam que sim e ainda apontaram que o maior índice de erros é a *pasta funcional* incompleta, faltando contagem de tempo, publicação de benefícios e documentos; o segundo problema mais recorrente são erros nos dados

informados, sendo nas contagens de tempo e na codificação para alimentar o sistema SISAP.

Ainda foi perguntado aos servidores da SRE/Ubá, setores DDV e SISAP, de acordo com os atendimentos diários, qual a dúvida mais recorrente relacionada à *pasta funcional* e alimentação de dados na *pasta funcional*: contagem de tempo foi considerada a mais recorrente, seguidas de evolução na carreira e concessão de benefícios.

Diante desses dados, fica mais evidente a necessidade de aprimoramento nos processos de envio e análise das *pastas funcionais*, bem como na formação dos servidores sobre esses assuntos.

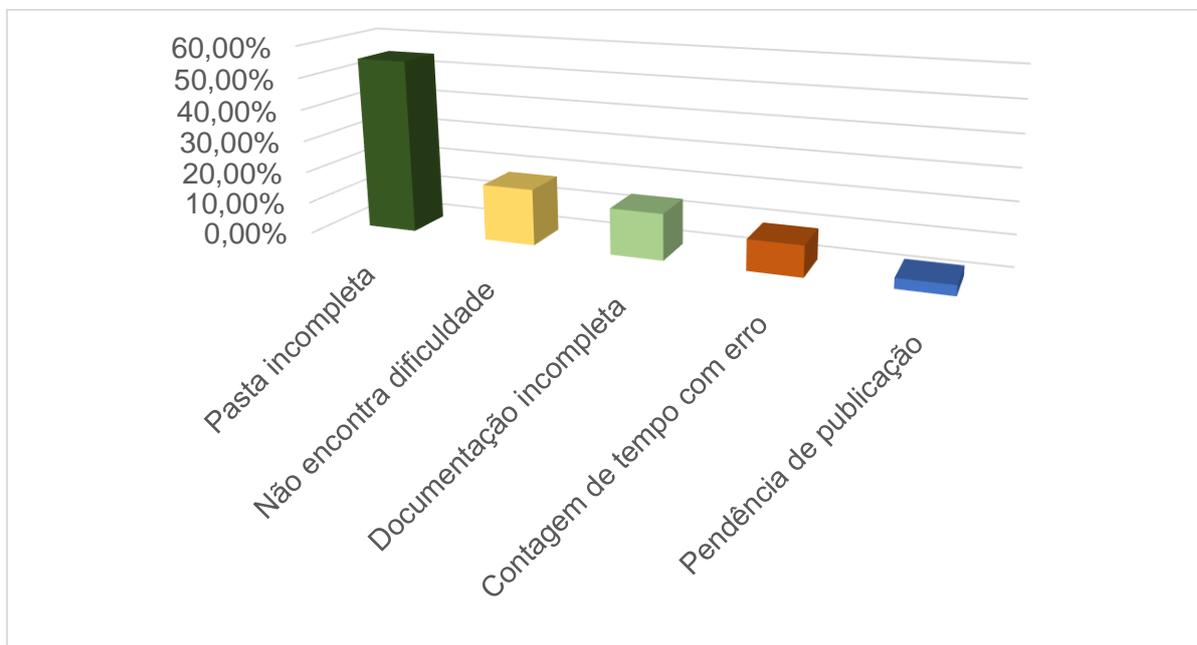
A análise da entrevista realizada com os Diretores de Pessoal das SREs 1, 2, 3, 4 e 5, revelou que a maior dificuldade encontrada ao analisar a *pasta funcional* de um servidor que requer a aposentadoria é a incompletude dos dados, sendo esses, contagem de tempo, publicação de benefícios, afastamentos, e os dados que constam das pastas, muitas vezes estão incorretos como é o caso da contagem de tempo. Quando questionados sobre a análise dos atendimentos diários recebidos, qual a dúvida mais recorrente relacionado à *pasta funcional*, a resposta foi variada, sendo no preenchimento da ficha funcional (documento que compõe a *pasta funcional*, contagem de tempo, averbação de tempo (trazer tempo de outro órgão para o estado), transposição de tempo (cargo exonerado ou contratado em que o servidor solicita a utilização desse tempo na sua vida funcional atual) e se é necessário fazer *pasta funcional* de convocado e contratado. Conforme pode-se observar os questionamentos são variados, mas todos eles fazem parte da vida funcional do servidor.

A Subsecretária de Recursos Humanos ao ser questionada como classifica o nível de conhecimento em relação à gestão das *pastas funcionais* das SREs, respondeu que considera bom o nível de conhecimento dos servidores, considerando os bons resultados. Quando questionada sobre as principais dúvidas apresentadas pelos Diretores de Pessoal relacionadas à *pasta funcional*, a Subsecretária indicou que a dúvida mais recorrente é quais os documentos são obrigatórios para compor a *pasta funcional*.

Ainda analisando os desafios relacionados à gestão das *pastas funcionais*, foi questionado aos ATBs sobre uma dificuldade específica encontrada nas *pastas*

*funcionais* de um servidor que vem movimentado de outra SRE. Tais informações estão apresentadas no gráfico 6.

Gráfico 6 - Dificuldades encontradas nas *pastas funcionais* de servidor movimentado de outra SRE.



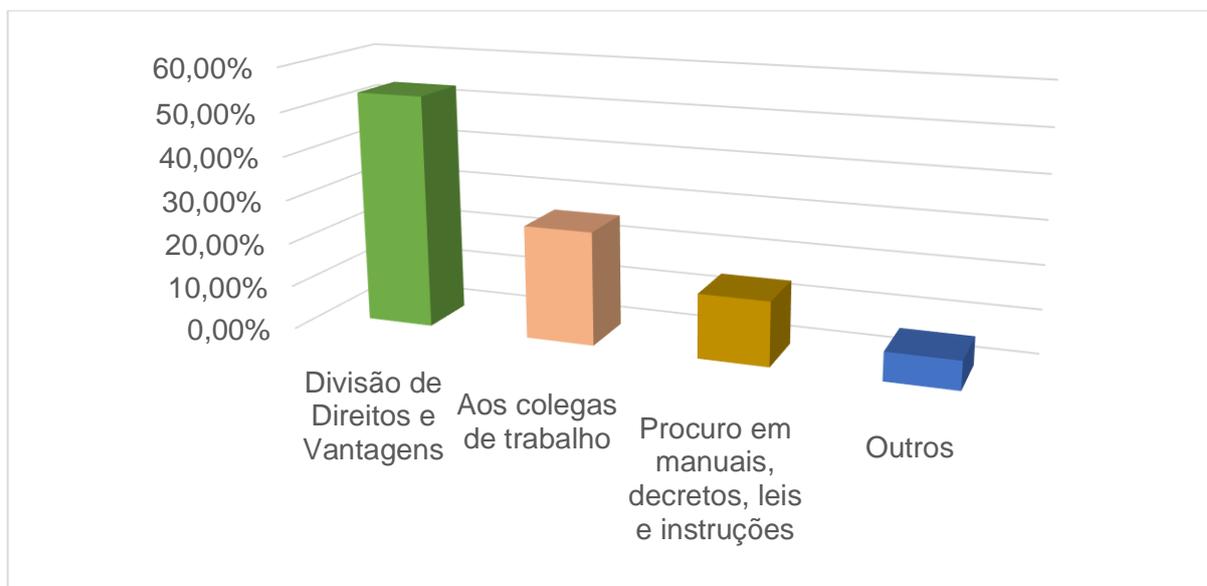
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

A mesma pergunta foi feita aos Diretores de Pessoal das SREs 1, 2, 3, 4 e 5, e a resposta mais recorrente foi a *pasta funcional* incompleta, faltando dados como contagem de tempo, ficha funcional e ainda foi relatado a demora no envio da pasta. Outro problema recorrente é a falta de *pastas funcionais* quando o servidor é convocado ou contratado.

O Diretor de Pessoal da SRE 4 entende ser necessário ter um *checklist*, para que todas as SREs realizem a inserção e a conferência da documentação das *pastas funcionais* de maneira a não faltar documentos e quando do envio seja para a própria SRE ou para outras SREs, todas terão um padrão a seguir (Diretor de Pessoal da SRE 4, entrevista concedida em maio de 2024).

Diante de tantos desafios e dificuldades, perguntou-se aos ATBs a quem recorrem pedindo orientação e o gráfico 7 demonstra as respostas obtidas.

Gráfico 7: Fontes de orientação.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

O gráfico 7 apresenta que dos 62 ATBs que responderam ao questionário, mais de 50% desses recorrem ao setor DDV da SRE/Ubá para pedir orientação sobre as *pastas funcionais*, cerca de 26% dos ATBs pedem orientação aos colegas de trabalho, 15% retiram suas dúvidas em manuais, decretos, leis e instruções e somente 6% responderam que procuram outros meios para solucionar suas dúvidas que são através de colegas de outras unidades de ensino.

Os dados do gráfico 7 comprovam as informações apresentadas no capítulo 02, seção 2.3, onde apresentou os problemas enfrentados na gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá, em que as demandas de atendimento relacionado a dúvidas no setor DDV é recorrente.

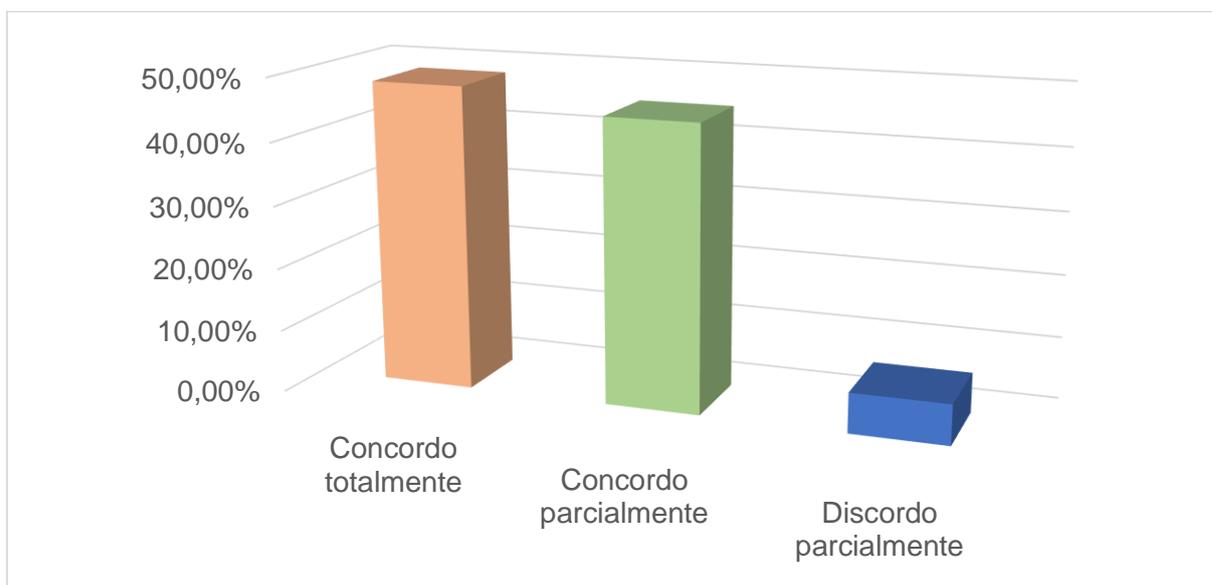
A mesma pergunta feita aos ATBs sobre a quem recorrem para pedir orientação, foi realizada aos servidores da SRE/Ubá, dos setores DDV e SISAP: de 17 (dezessete) servidores envolvidos na pesquisa, 12 (doze) responderam que recorrem aos colegas de trabalho para pedir orientação, 4 (quatro) desses buscam as informações necessárias nos manuais, decretos, leis e instruções e somente 1 (um) respondeu que recorre a funcionário da SEE/MG.

Esses dados indicam que, tanto para os ATBs quanto para os servidores da SRE/Ubá, a troca de conhecimento e apoio dentro da equipe é a principal estratégia

para solucionar dúvidas, evidenciando a importância do trabalho colaborativo e da comunicação interna para o sucesso na gestão das *pastas funcionais*. Ao mesmo tempo, a menor dependência de fontes formais sugere que pode haver espaço para melhorar o acesso e a familiaridade com a documentação oficial como recurso de consulta. A falta de prática em consultar as fontes formais de orientação, demonstram uma fragilidade na busca por orientações, pois esse é o meio mais seguro ao procurar por informações.

Com o intuito de entender o motivo de tantos erros, buscou-se investigar a complexidade da função de inserção e análise das *pastas funcionais*. Para isso foi questionado aos ATBs se o trabalho que exercem apresenta complexidade e/ou dificuldade. O gráfico 8 apresenta o resultado.

Gráfico 8 - O trabalho que exerço exige complexidade e/ou dificuldade



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

O gráfico 8 mostra que de um total de 62 (sessenta e dois) ATBs, 48% concordam totalmente com a afirmativa que a função que exercem de alimentar e analisar dados nas *pastas funcionais* apresentam complexidade e/ou dificuldade, 45% concordam parcialmente e apenas 7% dos ATBs discordam parcialmente.

A mesma afirmativa foi apresentada no questionário direcionado aos servidores da SRE/Ubá, setores DDV e SISAP, e 9 (nove) de um total de 17 (dezessete) respondentes, concordam totalmente e 8 (concordam parcialmente) com a afirmativa

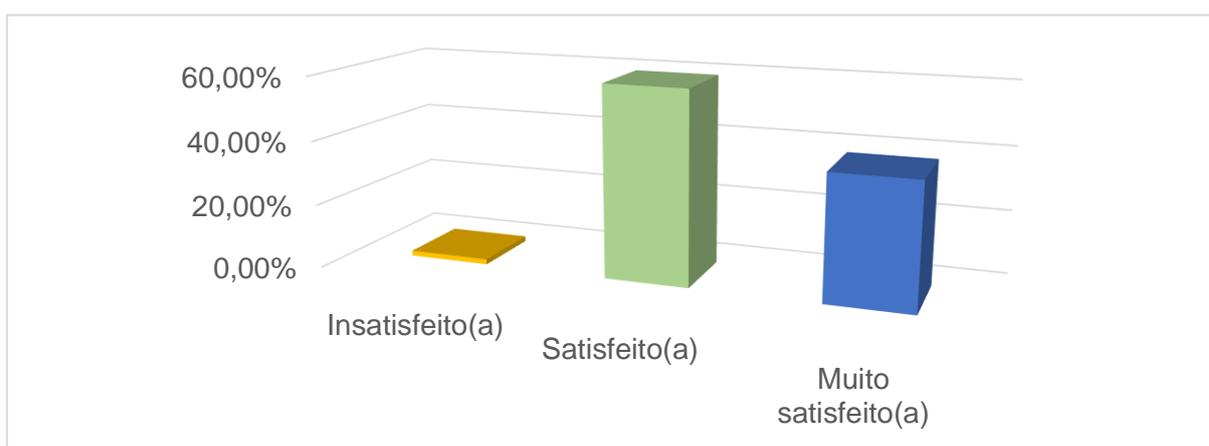
de que o trabalho que exercem apresentam complexidade e/ou dificuldade, reforçando a visão de que o trabalho realizado nesses setores também é percebido como complexo e desafiador.

Ao serem questionados sobre a percepção da qualidade na alimentação de dados nas *pastas funcionais*, os servidores da SRE/Ubá expressaram opiniões variadas. Nove servidores indicaram estar satisfeitos com o processo, representando a maioria e sugerindo uma percepção positiva em relação ao trabalho realizado. No entanto, sete servidores manifestaram insatisfação, e um servidor relatou estar muito insatisfeito, evidenciando que, embora a maioria esteja contente com a maneira como os dados são inseridos, há uma parcela significativa que vê necessidade de melhorias. Esses resultados apontam para um equilíbrio delicado, onde, apesar de prevalecer uma visão favorável, ainda existem áreas que requerem atenção para aumentar a satisfação geral.

Esses dados indicam que a função de gestão das *pastas funcionais* é vista como uma atividade que requer atenção e competência, tanto pelos ATBs quanto pelos servidores da SRE/Ubá, refletindo a importância e as responsabilidades associadas a essa tarefa.

Outra afirmativa sugerida no questionário aos ATBs está relacionada a percepção do trabalho desempenhado pelos funcionários dos setores DDV e SISAP da SRE/Ubá, onde o gráfico 9 apresenta o resultado.

Gráfico 9 - Percepção sobre o trabalho desempenhado pelos funcionários da SRE/Ubá responsável por analisar os processos funcionais.

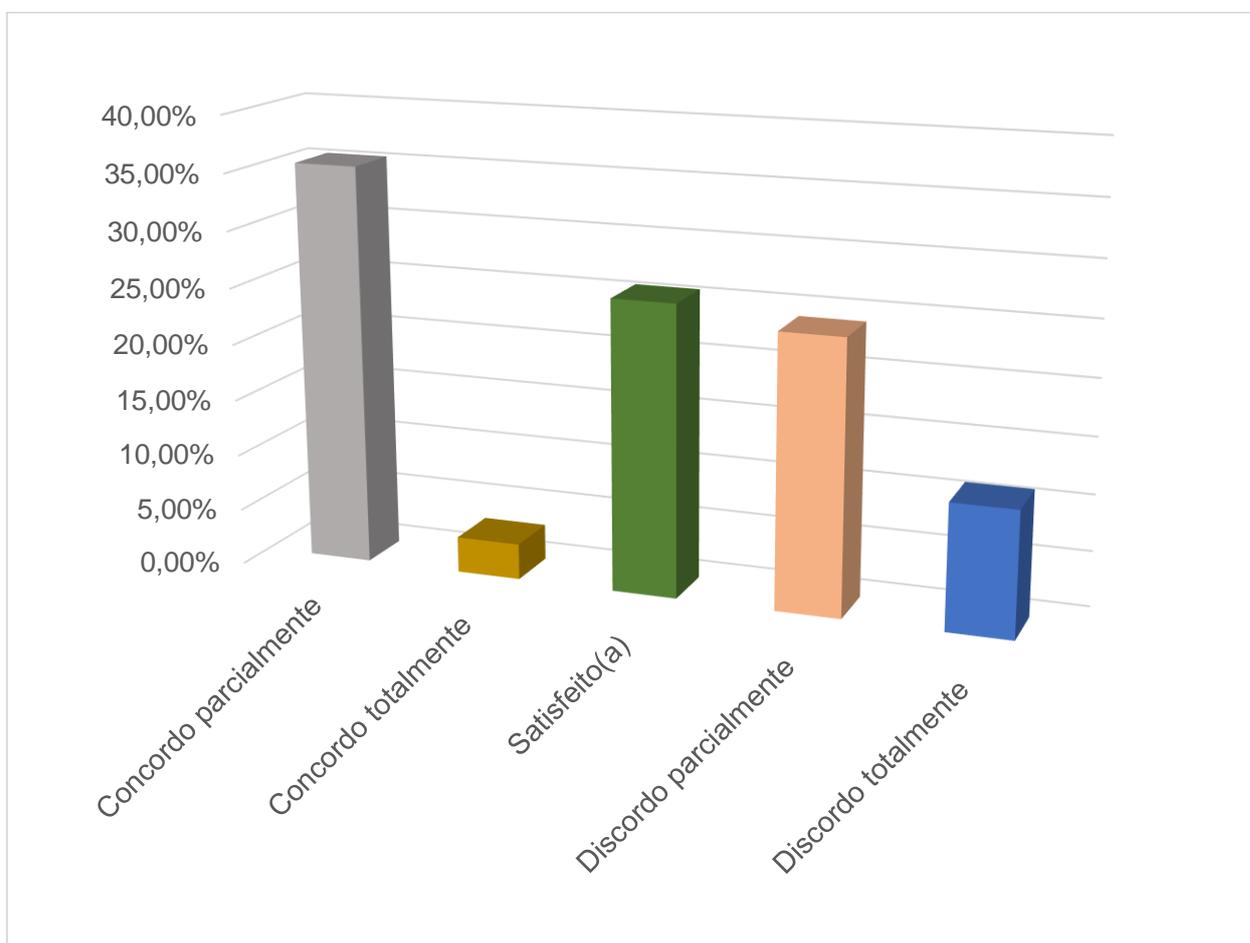


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

Os dados do gráfico 9 revelam que a grande maioria dos 62 ATBs entrevistados estão satisfeitos com o trabalho desempenhado pelos funcionários da SRE/Ubá, responsáveis pelos processos funcionais. Especificamente, 60% dos ATBs indicaram satisfação, enquanto 38% expressaram estarem muito satisfeitos, demonstrando uma percepção amplamente positiva sobre a competência e a eficácia desses funcionários. Apenas 2% dos servidores relataram insatisfação, o que sugere que, apesar de um alto nível de aprovação, ainda há espaço para aprimoramentos pontuais.

Continuando a análise dos processos das *pastas funcionais*, ainda pela percepção dos ATBs, foi realizada uma afirmativa para que concordassem ou discordassem. A frase afirmava que os processos enviados pelo ATB à SRE/Ubá têm apresentado erros. O gráfico 10 apresenta o nível de concordância e discordância dos ATBs sobre a afirmativa.

Gráfico 10 - Os processos enviados por mim à SRE/Ubá têm apresentado erros.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no questionário aplicado aos ATBs (2024).

Diante dos dados do gráfico 10, tem-se que mais da metade dos ATBs, sendo mais preciso, 36% dos servidores concordaram parcialmente que os processos que enviam à SRE/Ubá têm apresentado erros, 26% indicaram estarem satisfeitos com os processos que têm enviado à SRE/Ubá, 24% discordam parcialmente e 11% totalmente e somente 3% concordam totalmente, o que aponta para uma divisão na percepção sobre a qualidade e precisão dos processos enviados à SRE/Ubá.

Os dados do gráfico 10 indicam que, embora haja uma preocupação considerável entre os ATBs sobre a ocorrência de erros nos processos enviados à SRE/Ubá, a maioria não vê esses erros como sistemáticos ou generalizados. No entanto, a diversidade de opiniões sugere que, enquanto alguns servidores reconhecem a existência de falhas, outros percebem os processos como sendo em grande parte precisos e confiáveis.

Essa percepção por parte dos ATBs em relação à qualidade do trabalho que executam nas *pastas funcionais*, não está coerente com os dados apresentados no capítulo 2, seção 2.3, onde 100% dos processos enviados das escolas à SRE/Ubá, apresentavam erros e inconsistências. Essa discrepância entre a percepção dos ATBs e os dados apresentados no capítulo 2, seção 2.3, levanta questões importantes em relação à qualidade do trabalho que desempenham nas *pastas funcionais*.

Os dados coletados na pesquisa de campo realizada com os ATBs, servidores da SRE/Ubá, Diretores de Pessoal das SREs 1, 2, 3, 4 e 5 e com a Subsecretária de Recursos Humanos demonstram uma fragilidade nas *pastas funcionais*, sendo elas em sua maioria relacionadas a *pastas funcionais* incompletas e erros nas contagens de tempo.

Essas deficiências representam desafios críticos na gestão de pessoal, uma vez que *pastas funcionais* incompletas e contagens de tempo imprecisas podem comprometer a qualidade no serviço público em processos importantes, como concessões de benefícios, progressão na carreira e, especialmente, o cálculo correto do tempo de serviço para aposentadoria. A identificação dessas fragilidades evidencia a necessidade urgente de melhorias nos procedimentos de registro para assegurar a precisão e a integridade das informações nas *pastas funcionais*.

De acordo com Rutkowski (1998), para se obter uma boa qualidade no serviço público, necessita-se de um Planejamento Estratégico Situacional (PES), onde a autora defende a importância da participação coletiva na tomada de decisões.

Baseando-se nesse planejamento, pode-se buscar uma abordagem mais integrada e participativa na gestão de pessoal, onde todos os envolvidos nos processos administrativos, desde os servidores das escolas até os responsáveis pelas SREs, colaboram ativamente na identificação e solução das deficiências nas *pastas funcionais*.

A aplicação do Planejamento Estratégico Situacional (PES) permitiria adaptar estratégias conforme as situações específicas de cada setor, promovendo uma maior eficiência e qualidade no serviço público. Ao envolver os diferentes atores e considerar as realidades locais, o PES pode ajudar a implementar melhorias contínuas nos procedimentos de registro e assegurar que as informações nas *pastas funcionais* sejam precisas e completas, contribuindo diretamente para a progressão na carreira dos servidores, concessão de benefícios, e cálculo correto do tempo de serviço para aposentadoria.

### 3.3.2.3 Gestão de Pessoal e Pasta Funcional: Perspectivas

A gestão de pessoal e o manejo eficaz das *pastas funcionais* são pilares essenciais para o funcionamento eficiente das escolas, SRE e SEE/MG. As *pastas funcionais*, que registram toda a vida funcional do servidor, desde a admissão até a aposentadoria, são fundamentais para garantir direitos, progressões na carreira e a correta concessão de benefícios.

No entanto, desafios como a manutenção de registros precisos, a atualização contínua das informações e a integração de dados de diferentes setores revelam a necessidade de uma gestão cada vez mais estratégica e participativa. Perspectivas apontam para a adoção de tecnologias de gestão de dados, a implementação de abordagens como o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e a gestão do conhecimento que permitem uma análise mais profunda e contextualizada dos processos de gestão de pessoal, promovendo maior eficiência, transparência e qualidade no serviço público.

A adoção de boas práticas na gestão das *pastas funcionais* é fundamental para assegurar a precisão e a confiabilidade das informações que sustentam a carreira dos servidores públicos. Entre as principais boas práticas, destacam-se: a padronização dos procedimentos de registro, assim como foi sugerido pela Diretora de Pessoal da

SRE 4 na entrevista realizada para esta coleta de dados, que apresentou a sugestão de incluir um *checklist* com diretrizes claras para a atualização e organização dos documentos em todas as etapas da vida funcional do servidor, para todas as SREs; a revisão periódica das *pastas funcionais* é outra prática recomendada, garantindo que as informações estejam sempre atualizadas e corretas.

Para atender as essas perspectivas para uma gestão de pessoal e da *pasta funcional* eficiente, buscou-se sugestões dos atores envolvidos nesta pesquisa de campo, os ATBs, setores DDV e SISAP da SRE/Ubá, Diretores de Pessoal das SREs 1, 2, 3, 4 e 5 e pela Subsecretária de Recursos Humanos, com o objetivo de otimizar esse trabalho.

Iniciando-se com as sugestões apresentadas pelos ATBs, 22 (vinte e dois) defendem a ideia de um sistema informatizado para otimização da gestão das *pastas funcionais*, 15(quinze) requereram mais treinamento/capacitação, 10 (dez) sugeriram acabar com a *pasta funcional* dos servidores contratados e/ou convocados, 7(sete) querem mais agilidade na tramitação das *pastas funcionais* entre escolas, 5 (cinco) sugeriram padronização dos documentos necessários para constar nas *pastas funcionais* e 3 (três) sugeriram transformar a *pasta funcional* em um processo menos burocrático.

Nas sugestões fornecidas pelos servidores da SRE/Ubá, setores DDV e SISAP, a resposta com maior índice de repetição, com a opinião de 6 (seis) servidores indicando a criação de um sistema informatizado para a otimização da gestão das *pastas funcionais*, logo após o mais sugerido foi treinamento, em que 4 (quatro) servidores sugeriram. Ainda dentro da otimização das *pastas funcionais*, 3 servidores indicaram um maior critério dos diretores escolares para a escolha dos secretários para as escolas, seguido de 1 (um) servidor opinando em acabar com a tramitação das *pastas funcionais* dos contratados e/ou convocados.

Ouvindo agora os Diretores de Pessoal das SREs entrevistadas, as sugestões foram variadas.

O Diretor de Pessoal da SRE 1, relatou:

A primeira coisa é a gente encontrar uma forma da contagem de tempo ser automatizada junto ao seu SISAP, porque as informações não casam, as escolas colocam na contagem de tempo uma coisa e o que está no SISAP é completamente diferente, e a gente tem que ficar

pedindo para corrigir ou SISAP ou contagem. É preciso ser automatizado. Outra coisa é a informatização do ponto das escolas, por mais que solicitamos para assinar o ponto, tem servidores que não assinam o ponto e a contagem de tempo é retirada desse livro de ponto. (Diretor de Pessoal da SRE 1, entrevista concedida em maio de 2024).

O Diretor de Pessoal da SRE 2 sugeriu menos burocracia para otimizar as *pastas funcionais*, através de um sistema informatizado que a SRE conseguisse verificar o que estava sendo feito nas *pastas funcionais*, evitando o vai e volta de escola para SRE e de SRE para as escolas para solicitar correções. (Diretor de Pessoal da SRE 2, entrevista concedida em maio de 2024).

O Diretor de Pessoal da SRE 3 entende que de início a SEE/MG deveria realizar capacitações no sentido de uniformizar o entendimento em relação às *pastas funcionais*, o que deve conter e a maneira de organizar, ficando dessa forma obrigatório para todas as SREs seguir aquele modelo instituído pela SEE/MG. Outra sugestão foi realizar mais treinamento com as escolas e a criação de um sistema informatizado em que a SRE pudesse acompanhar o andamento do serviço das *pastas funcionais* das escolas na SRE. (Diretor de Pessoal da SRE 3, entrevista concedida em maio de 2024).

A sugestão apresentada pelo Diretor de Pessoal da SRE 4, foi:

[...] uma coisa que precisa é uma padronização por parte da secretaria, uma orientação mais padronizada para todas as superintendências para todos seguirem e padronizar as pastas da mesma forma. Elaborar também um material, por parte de Secretaria, criando essa padronização tanto para servidor efetivo quanto para pasta de servidor convocado e contratado. [...] Capacitar também melhor esses servidores, a secretaria deveria capacitar quem trabalha com isso nas SREs e as SREs, por sua vez, capacitar quem trabalha com essa parte nas escolas. E também outro detalhe é informatizar o que for possível de documentos referente à *pasta funcional*, levar mais para a parte tecnológica, tem muita coisa que já poderia ser feito de forma informatizada, da mesma forma que é realizada com outros trabalhos na DIPE, facilitando dessa forma o serviço. (Diretor de Pessoal da SRE 4, entrevista concedida em maio de 2024).

O Diretor de Pessoal da SRE 5 acredita que a melhor maneira de resolver os problemas relacionados às *pastas funcionais* seria a SEE/MG criar um crivo para todas as SREs e escolas seguirem, pois como é um serviço muito complexo, essa

padronização ajudaria a minimizar os problemas. (Diretor de Pessoal da SRE 5, entrevista concedida em maio de 2024).

A Subsecretária de Recursos Humanos sugeriu a adoção de um sistema informatizado, “que possa auxiliar na padronização, gestão e controle das *pastas funcionais*.” (Subsecretária de Recursos Humanos da SEE/MG, entrevista concedida em junho, 2024).

Diante dos dados apresentados, a principal sugestão de otimização da gestão das *pastas funcionais* é a criação de um sistema informatizado.

Lima, Carvalho e Freitas Júnior (2021) destacam a importância crucial da atualização tecnológica na gestão, enfatizando o papel central das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nesse processo. A utilização intensiva dessas tecnologias permite a automação de tarefas, a melhoria na precisão dos dados e a facilitação do acesso às informações, elementos que são essenciais para uma gestão eficiente e moderna. A integração de sistemas tecnológicos na administração pública não apenas otimiza os processos internos, mas também aumenta a transparência e a agilidade na tomada de decisões, contribuindo para uma gestão mais eficaz às necessidades dos servidores.

Ainda dentro da otimização da gestão das *pastas funcionais*, outra sugestão de muito destaque foi a capacitação, treinamento e gestão da informação.

A capacitação contínua dos servidores é igualmente importante, assegurando que todos os envolvidos estejam familiarizados com as legislações vigentes, as novas tecnologias e as melhores práticas de gestão documental. Por fim, fomentar uma cultura organizacional que valorize a precisão e a responsabilidade no manejo das *pastas funcionais* é crucial para manter a qualidade e a eficácia na gestão de pessoal. Essas boas práticas, quando implementadas de forma consistente, contribuem significativamente para a eficiência operacional e a qualidade no serviço público.

#### 4 APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAL NA SRE/UBÁ RELACIONADO À PASTA FUNCIONAL

Essa pesquisa teve início a partir de um caso de gestão, no qual foram pesquisadas evidências para comprovar o problema relatado. A questão delimitada foi determinar como a Diretoria de Pessoal da SRE/Ubá poderia atuar para solucionar os problemas encontrados nas *pastas funcionais* dos servidores. O objetivo foi identificar e compreender como diminuir e/ou eliminar os erros nas *pastas funcionais*, analisando quais demandas dessas pastas apresentavam a maior incidência de erros, como a falta de registros, e os motivos que levavam a esses problemas. Para isso, foram levantados dados por meio de análise de e-mails recebidos pela SRE/Ubá, ligações telefônicas, planilhas, registros nos sistemas próprios da SEE/MG e pesquisa de campo

Na pesquisa de campo foram utilizados questionários e entrevistas como instrumentos de coleta de dados. Esses dados foram analisados com base nos eixos teóricos que fundamentaram a construção do PAE, o qual será apresentado a seguir.

Para a proposta deste primeiro plano de trabalho, utilizar-se-á a técnica 5W2H. Esta é uma ferramenta de gestão e planejamento que ajuda a detalhar e esclarecer aspectos fundamentais de um projeto ou problema. O nome "5W2H" é um acrônimo derivado das perguntas em inglês. No quadro 6 está uma descrição de cada um dos elementos.

Quadro 6 - Elementos da técnica 5W2H

What (O quê)	Define o que precisa ser feito. Identifica a tarefa ou problema específico a ser abordado.
Why (Por quê)	Explica a razão ou o propósito por trás da tarefa ou problema. Justifica a necessidade da ação.
Who (Quem)	Determina quem será responsável pela execução da tarefa ou quem estará envolvido no processo
When (Quando)	Estabelece o prazo ou o cronograma para a realização da tarefa, incluindo datas de início e término.
Where (Onde)	Indica o local onde a tarefa será realizada ou onde o problema está ocorrendo.

How (Como)	Descreve o método ou o processo a ser seguido para realizar a tarefa. Inclui os passos e recursos necessários.
How Much (Quanto custa)	Avalia o custo ou os recursos financeiros necessários para a execução da tarefa ou solução do problema

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A técnica 5W2H é útil para garantir que todos os aspectos essenciais de um plano sejam considerados e bem definidos, facilitando a comunicação e a coordenação entre os envolvidos.

Os principais achados no capítulo 2, feitos através do levantamento de evidências são: a alta rotatividade de quem realiza o serviço de gestão das *pastas funcionais* nas escolas estaduais, atrasos na movimentação das *pastas funcionais*, *pastas funcionais* incompletas (faltando documentos, faltando registros na ficha funcional, contagens de tempo com erros e falta de publicação de acúmulo de cargos.

No capítulo 3, a coleta de dados confirmou alguns achados do capítulo 2 como a rotatividade de quem realiza o serviço por parte dos ATBs, atraso na movimentação das pastas e quando do envio, as pastas chegam incompletas, com documentação faltante e erros nas contagens de tempo.

Com base nos achados da pesquisa de campo, que evidenciaram problemas recorrentes nas *pastas funcionais*, propõe-se uma ação voltada para melhorar a qualidade do serviço público, focando na gestão do conhecimento. A primeira proposta deste PAE visa a formação dos ATBs responsáveis pela alimentação e análise de dados nas *pastas funcionais*, justificando-se pela necessidade de minimizar os erros identificados e promover a eficiência no gerenciamento dessas informações.

Baseando-se nos dados coletados, que demonstraram uma necessidade de melhoria no prazo de tramitação das *pastas funcionais*, qualidade nos serviços prestados, *pastas funcionais* completas, fichas funcionais preenchidas e contagens de tempo feitas em tempo real e de forma correta, tem-se a segunda proposição deste PAE, que consiste em sugerir à SEE/MG a implantação de um sistema informatizado de gerenciamento, alimentação de dados e tramitação das *pastas funcionais*, voltado para o eixo tecnologia da informação.

Com essas proposições, pretende-se amenizar os problemas recorrentes, apresentados nesta pesquisa, relacionados à alimentação e análise de dados nas

*pastas funcionais*, e com base nessas proposições, a próxima subseção irá detalhar a primeira proposta do plano de trabalho.

#### 4.1 PROPOSTAS DO PLANO DE TRABALHO NO ÂMBITO DA SRE/UBÁ

A proposta do plano de trabalho está relacionada à formação dos ATBs na função de alimentação e análise de dados nas *pastas funcionais*. Analisando o questionário aplicado aos ATBs, percebeu-se que mais da metade desses profissionais afirmaram que não receberam formação quando iniciaram na função, o que representa um problema para a gestão das *pastas funcionais*, deixando os servidores inseguros e sem o conhecimento necessário a desempenharem suas tarefas de forma eficiente.

Além disso, a solicitação por formação específica para melhorar a execução dos trabalhos de alimentação e análise das pastas à luz das legislações vigentes foi significativa. Considerando a importância de capacitar quem realmente realiza esse serviço nas escolas, onde se inicia a maior parte da gestão das *pastas funcionais*, propõe-se uma formação continuada para que os ATBs desempenhem suas funções com mais segurança e menor índice de erros.

Similar ao sugerido pelos ATBs, os Diretores de Pessoal, também foram unânimes em apontar a formação como essencial, pois é uma forma de amenizar os erros detectados nas *pastas funcionais*.

Conforme afirma Capuano (2008), a organização, classificação e recuperação da informação são fundamentais para aprimorar a gestão da informação e do conhecimento. Além disso, Rutkowski (1998) destaca que a tomada de decisões baseada na decisão coletiva é uma maneira eficaz de melhorar a qualidade dos serviços públicos.

Com base nesses dois autores, o plano de trabalho será desenvolvido com o objetivo de minimizar problemas relacionados a erros na alimentação de dados nas *pastas funcionais*, que ocorrem devido à falta de formação e conhecimento na execução das atividades.

A proposta deste PAE é apresentar um plano de formação intitulado de “Formação para ATB”, direcionado aos servidores responsáveis pela alimentação de dados nas *pastas funcionais* nas escolas, que deverão organizar-se semanalmente

para participar da formação. O plano será desenvolvido em dois momentos: o primeiro será um curso de curta duração, com carga horária de 30 horas, realizado em encontros online semanais via *google meet*, focado em abordar as principais lacunas previamente diagnosticadas pela equipe da DIPE e da SRE/Ubá. O segundo momento consistirá em uma formação por tempo determinado, com duração de 30 horas, seguindo a mesma logística, em que os participantes escolherão a temática a ser abordada nos encontros semanais. Dessa forma, o plano atenderá tanto às orientações específicas da SRE quanto às necessidades dos ATBs, permitindo, ainda, que os participantes compartilhem boas práticas adotadas em suas escolas.

O curso deverá ser oferecido sempre que houver substituição do ATB responsável pela execução do serviço de alimentação e análise de dados nas *pastas funcionais*. Ele abordará diversos temas relacionados às pastas, com o intuito de diminuir as dúvidas, os erros e inconsistências nos documentos constantes, conforme quadro 7.

Quadro 7 - Conteúdo para o curso de formação de ATB – 1º Momento

Tema	Assunto	Duração
<i>Pasta Funcional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Montagem da <i>pasta funcional</i>, como iniciar;</li> <li>➤ Documentos necessários para compor o processo funcional;</li> <li>➤ Preenchimento da ficha funcional;</li> <li>➤ Análise da necessidade de montar o processo de acúmulo de cargos;</li> <li>➤ Contagem de Tempo</li> </ul>	15 horas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concessão de benefícios;</li> <li>➤ Análise do tempo de serviço;</li> <li>➤ Aproveitamento de tempo/averbação;</li> <li>➤ Análise do implemento do tempo para aposentadoria.</li> </ul>	15 horas

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As temáticas tratadas no quadro 7 abordam tanto a teoria quanto a prática de cada assunto. Para que a formação destinada aos ATBs seja produtiva e alcance os

objetivos propostos, é fundamental aplicar anualmente o questionário desta pesquisa, especialmente no tocante à parte relacionada ao perfil, visando a um diagnóstico mais preciso das necessidades da formação.

Os responsáveis pela formação serão os servidores dos setores DDV e SISAP, em colaboração com o Diretor de Pessoal, que possuem competência para sanar as dúvidas e orientar sobre as temáticas tratadas. Eles irão abordar tanto a teoria quanto a prática de cada etapa do processo de alimentação de dados nas *pastas funcionais*, esclarecendo dúvidas desde o início até a análise dos dados. Todo o material será produzido em formato digital, por meio de apresentações no *powerpoint*, sem custos para criação ou envio às escolas.

Para melhor entendimento de como ocorrerá formação, o quadro 8 apresentará algumas informações detalhadas.

Quadro 8 - Formação dos ATBs.

O quê?	Elaboração do material	1º Momento	2º Momento
Por quê?	Para servir de guia para a formação e consulta posterior aos ATBs que são os responsáveis na escola em gerir a <i>pasta funcional</i> dos servidores.	Estudo do conteúdo conforme quadro 7. Para que os ATBs entendam os trâmites das <i>pastas funcionais</i> .	Para orientar os ATBs nas temáticas escolhidas a serem abordadas.
Onde?	Na SRE / Ubá	Na SRE e nas escolas, via <i>google meet</i> .	Na SRE e nas escolas, via <i>google meet</i> .
Como?	Elaboração baseada nas legislações vigentes, no Manual do Secretário, com orientações relacionadas à gestão das <i>pastas funcionais</i> e nas demandas apresentadas pelos ATBs sobre o tema.	Estudo e prática do conteúdo proposto no quadro 7.	Formulário criado no <i>google forms</i> para escolha da temática a ser tratada em cada encontro.

Quando?	Janeiro/2025	Fevereiro a maio de 2025, 2 horas semanais, totalizando 30 horas.	Junho a setembro/2025, 2 horas semanais, totalizando 30 horas.
Quem?	Servidores da SRE/Ubá dos setores DDV e SISAP.	Servidores da SRE/Ubá, setores DDV e SISAP e ATBs responsáveis pela gestão das <i>pastas funcionais</i> .	Servidores da SRE/Ubá, setores DDV e SISAP e ATBs responsáveis pela gestão das <i>pastas funcionais</i> .
Quanto?	O valor está previsto na atividade laboral dos servidores que irão atuar na formação como formadores, não haverá custo com deslocamento e o material será compartilhado no drive do e-mail institucional das escolas.	O valor está previsto na atividade laboral dos servidores que irão atuar na formação como formadores, não haverá custo com deslocamento e o material será compartilhado no drive do e-mail institucional das escolas.	O valor está previsto na atividade laboral dos servidores que irão atuar na formação como formadores, não haverá custo com deslocamento e o material será compartilhado no drive do e-mail institucional das escolas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A formação continuada proposta possibilitará sanar dúvidas e fornecer orientações sobre a alimentação e análise das *pastas funcionais*, ou seja, para uma gestão eficaz das mesmas e garantindo que os documentos necessários para a composição do processo funcional sejam corretamente preparados e para aproximar as escolas da SRE no que se refere à gestão de documentos.

Após o primeiro diagnóstico sobre a formação, deverão ser feitas as alterações necessárias e em caso de sucesso, sugere-se o repasse a outras SREs.

No entanto, essa proposta não resolve de maneira abrangente os problemas relacionados às *pastas funcionais*, pois se limita à jurisdição da SRE/Ubá. Portanto,

esta pesquisa sugerirá à SEE/MG um plano de ação mais amplo para amenizar os problemas recorrentes nas *pastas funcionais* em nível estadual, o qual será apresentado na próxima seção.

#### 4.2 PROPOSTAS DO PLANO DE TRABALHO NO ÂMBITO DA SEE/MG

A SEE/MG tem a competência de orientar, normatizar e instituir regras e padrões a serem seguidos no âmbito do estado de Minas Gerais, mais especificamente no que diz respeito a área de recursos humanos em que a responsável é a SG.

A análise dos dados coletados na pesquisa de campo revelou que a principal sugestão para melhorar a gestão das *pastas funcionais*, conforme indicado pelos ATBs, foi a criação de um sistema informatizado. Essa recomendação também foi reforçada pelos servidores da SRE/Ubá, dos setores DDV e SISAP, pelos Diretores de Pessoal entrevistados e pela Subsecretária de Recursos Humanos. Assim, a maioria dos participantes da pesquisa destacou a implementação de um sistema informatizado como sua prioridade máxima. A criação de um sistema informatizado pode trazer benefícios estruturais para a gestão das *pastas funcionais*, como a redução de erros, a agilização dos processos, a padronização das informações e a melhoria na transparência e no acesso aos dados.

Outra necessidade apontada pelos participantes da pesquisa foi a criação de um *checklist* pela SEE/MG. Esse *checklist* teria a função de padronizar, em todo o estado, os documentos necessários para compor o processo funcional de cada servidor.

Para melhor entendimento de como dará a utilização desse *checklist*, o quadro 9 apresentará algumas informações detalhadas.

Quadro 9 - Utilização do *checklist*

O quê?	Implementação do <i>checklist</i> , por parte da SEE/MG para as SREs.
Por quê?	Padronização em todo o estado dos documentos necessários para compor a <i>pasta funcional</i> .
Onde?	Nas SREs e escolas estaduais do estado de Minas Gerais.

Como?	Através de orientação direcionada a todas as SREs e escolas.
Quando?	Janeiro/2025.
Quem?	A SEE/MG, através da SG.
Quanto?	O valor está previsto na atividade laboral dos servidores que irão atuar na orientação a ser elaborada, não haverá custo com deslocamento e material.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Diante dessa recomendação, esta pesquisa propõe a unificação de um *checklist* que a SEE/MG poderá adotar como modelo e distribuir para todas as SRES. O modelo sugerido foi desenvolvido por um servidor da SRE/Ubá e está sendo utilizado por escolas de sua jurisdição.

Figura 10 - Modelo de *checklist* para montagem da *pasta funcional*.



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO – UBÁ  
DIRETORIA DE PESSOAL - DIPE / DIVISÃO DE DIREITOS E VANTAGENS

### Organização do Processo Funcional - Conforme Unidade II do Manual do Secretário de Escola (páginas 06 a 14)

<b>SERVIDOR:</b>			
<b>MaSP:</b>		<b>ADMISSÃO:</b>	
<b>NOMEAÇÃO:</b>		<b>POSSE:</b>	
<b>EXERCÍCIO:</b>		<b>DATA DE NASCIMENTO:</b>	

1 - DOCUMENTOS PESSOAIS			
	Certidão de Nascimento ou Casamento		PIS/PASEP
	Carteira de Identidade		Diploma ou Certificado de Conclusão de Curso
	CPF		Diploma de Curso de Pós-Graduação (se for o caso)
	Título de Eleitor		Comprovante de Residência

	Comprovantes de Votação		Tela de Dados Funcionais do SISAP
	Certificado de Reservista (para homens)		Demonstrativo de Pagamento
<b>2 - NOMEAÇÃO, POSSE, EXERCÍCIO, LOTAÇÃO, REMOÇÃO, MUDANÇA DE LOTAÇÃO E DESIGNAÇÃO</b>			
	Informativo de Inscrição (II) ou Quadro Informativo de Nomeação (QI)		
	Publicações de remoção e/ou mudança de lotação/designação		
	Termo de posse e exercício (se for o caso)		
<b>3 - QUADROS INFORMATIVOS</b>			
	QI agrupados em ordem cronológica		
<b>4 - ACÚMULO DE CARGOS E PROVENTOS</b>			
	Declaração de acúmulo de cargos		Processo de acúmulo de cargos
<b>5 - CONTAGENS DE TEMPO</b>			
	Todas as contagens de tempo originais		
<b>6 - FÉRIAS-PRÊMIO</b>			
	Minutas		Publicações de usufruto
	Publicações de concessão		Requerimentos
<b>7 - QUINQUÊNIO</b>			
	Memória de Cálculo		Publicações
	Minutas		IA
<b>8 - BIÊNIO</b>			
	Memória de Cálculo		Publicações
	Minutas		IA
<b>9 - PROMOÇÃO POR ACESSO, PROGRESSÃO HORIZONTAL E PÓS-GRADUAÇÃO</b>			
	Promoção por acesso		IA
	Progressão Horizontal		Diploma do Curso de Pós-Graduação (se for o caso)
<b>10 - CARGOS EM COMISSÃO/FUNÇÃO DIREÇÃO/VICE-DIREÇÃO/SECRETÁRIO DE ESCOLA</b>			
	Nomeação/Designação/Exoneração/Dispensa		Opção por Composição Remuneratória
	IA		Título Declaratório (se for o caso)
<b>11 - ADJUNÇÃO/DISPOSIÇÃO</b>			
	Publicações		Documentos
<b>12 - VINCULADOS PARA IMPOSTO DE RENDA E/OU ABONO FAMÍLIA</b>			

	Abono-Família		Certidão de Nascimento do filho
	Dependentes para Imposto de Renda		Certidão de Casamento
<b>13 - LICENÇAS DE SAÚDE E OUTRAS LICENÇAS</b>			
	Resultados de Inspeção Médica (RIM)		Expedientes referentes às licenças não remuneradas
	Publicações das licenças		
<b>14 - FICHA FUNCIONAL, FICHA FINANCEIRA E MICROFILMAGEM</b>			
	Ficha Funcional		Microfilmagem
	Ficha Financeira		
<b>15 – EXPURGO</b>			
	Quaisquer outros documentos que não se enquadrem nos blocos anteriores		

<b>RESPONSÁVEL PELA CONFERÊNCIA</b>			
<b>NOME</b>		<b>ASSINATURA</b>	
<b>MaSP</b>		<b>DATA</b>	

Fonte: FIALHO, Luciana Rayta Bertolace. Técnica da Educação, SRE/Ubá (2024).

A partir do *checklist* apresentado na tabela 7, as SREs e escolas terão uma orientação uniforme a seguir. Sugere-se o acompanhamento de forma regular de um diagnóstico de tempos em tempos para atualizá-lo e aprimorá-lo.

No que concerne à gestão informatizada das *pastas funcionais*, os autores, Cândido, Valentim e Contani (2005), ressaltam a relevância da cultura organizacional na gestão estratégica da informação e no processo de tomada de decisão. Eles afirmam que uma cultura organizacional que valorize a geração, o uso e o compartilhamento da informação de forma positiva pode fortalecer a competitividade da organização.

Lima, Carvalho e Freitas Júnior (2021), destacam a importância da modernização tecnológica na gestão, enfatizando o uso intensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação.

Amparados por esses autores e a partir da pesquisa realizada na SRE/Ubá, a autora desta pesquisa propõe à SEE/MG a adoção de uma nova ferramenta: um sistema informatizado para otimizar a gestão das *pastas funcionais*.

O sistema informatizado proposto, parte da integração de um novo sistema ao SISAP, que já é utilizado para registrar mensalmente a frequência, os afastamentos, a carga horária de trabalho, faltas, a inclusão dos benefícios, todas as alterações ocorridas na vida funcional do servidor, com o objetivo de gerar o pagamento. Esses dados informados pelas escolas ao setor de pagamento, são alimentados pelos taxadores<sup>7</sup> no sistema SISAP, que por sua vez processa o pagamento. É importante destacar que não haverá aumento na carga de trabalho dos taxadores, uma vez que os dados necessários para o novo sistema já são inseridos no SISAP para a geração do pagamento dos servidores.

Partindo do princípio que o sistema de pagamento do estado de Minas Gerais tem os dados necessários para alimentar a *pasta funcional*, esses dados poderiam migrar, após a inserção das informações repassadas pelas escolas.

A proposta para intitular o sistema de gerenciamento das *pastas funcionais* é SISPAF/MG – Sistema de *Pasta Funcional* de Minas Gerais. Será um sistema feito na plataforma que hoje funciona o SYSADP. Este sistema, integrado ao SISAP, busca dados para gerenciar o quadro de pessoal das escolas. Esse sistema SISPAF, assim como os demais do estado, deverão ser desenvolvidos pelos programadores da PRODEMGE.

No sistema SISPAF/MG deverá constar os dados necessários e obrigatórios constantes do quadro 1, citado no capítulo 2. Para os documentos físicos, como os documentos pessoais, termo de posse e exercício, processo de acúmulo de cargos e requerimentos diversos, deverá ser criado um processo no sistema SEI, onde serão digitalizados e inseridos uma cópia. O termo de posse e exercício poderão ser realizados em documento digital, com assinatura digital via SEI.

Todos esses documentos inseridos no processo SEI deverão ser integrados ao sistema SISPAF, através de um *link*, que ao clicar, abrirá o documento inserido no sistema SEI. O processo de acúmulo de cargos é realizado através de processo digital, via sistema SEI, o que poderá ser ligado com o sistema SISPAF por um *link* da mesma forma citada para o termo de posse e exercício.

---

<sup>7</sup> Nome dado aos servidores pertencentes ao quadro das SREs, responsáveis pela alimentação de dados no sistema de pagamento de pessoal, SISAP.

Para a emissão das contagens de tempo de serviço, poderá ser inserido o formulário modelo no sistema SISPAF, que será preenchida através da frequência alimentada pelo taxador no sistema SISAP. E por último e não menos importante, a ficha funcional, que todos os dados para preenchimento poderão ser extraídos do SISAP para o sistema SISPAF.

Para melhor entendimento de como dará a utilização do SISPAF/MG, o quadro 10 apresenta algumas informações detalhadas.

Quadro 10 - Sistema SISPAF/MG

O quê?	Criação do sistema SISPAF.
Por quê?	Para otimizar problemas na gestão das <i>pastas funcionais</i> , como a redução de erros, a agilização dos processos, a padronização das informações e a melhoria na transparência e no acesso aos dados.
Onde?	Na SEE/MG.
Como?	Elaboração de um sistema informatizado para a gestão das <i>pastas funcionais</i> .
Quando?	A partir de janeiro de 2025, iniciar a programação dos sistemas até consolidar todas as informações e dados necessários para a implementação.
Quem?	Através dos programadores da PRODEMGE.
Quanto?	O valor está previsto na atividade laboral dos servidores que irão atuar na programação do sistema, não haverá custo com deslocamento e material.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O funcionamento do SISPAF/MG poderá acontecer da seguinte forma: inserir na criação desse sistema o modelo da ficha funcional, conforme apresentado na figura 11.

Figura 11 - Modelo de Ficha Funcional digital

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO - S.R.E																	
<b>FICHA FUNCIONAL</b>																	
<b>01 - DADOS PESSOAIS</b> ←								<b>02 - IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL</b>									
NOME								CONTROLE									
MÃE								MASP									
PAI								DATA PUBLICAÇÃO MASP / /									
NACIONALIDADE:		NATURALIDADE:			DATA NASCIMENTO:			CARGO/FUNÇÃO		CÓDIGO							
PIS/PASEP	C.N.P.J / CPF	Nº DE IDENTIDADE	TÍTULO ELEITOR	CERTIFICADO MILITAR	CONDIÇÕES ESPECIAIS	SEXO		ADMISSÃO : <b>1</b>									
			ZONA	SEÇÃO		M	F										
<b>03 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b>				<b>04 - CONCURSOS PÚBLICOS</b>				<b>05 - ABONO FAMÍLIA</b>									
CURSOS	DATA CONC.	DIPLOMAS E REGISTRO	DATA	CARGOS E CONTEÚDOS	HOMOLOGAÇÃO	PUBLICAÇÃO		DEPENDENTES (NATUREZA)	CONCESSÃO	CONTINUIDADE	CANCELAMENTO	REESTABELECIMENTO	DATA DA PUBLICAÇÃO				
					/ /	/ /	/ /	CO - CÔNJUGE					/ /				
					/ /	/ /	/ /	FA - FILHA					/ /				
					/ /	/ /	/ /	FO - FILHO					/ /				
					/ /	/ /	/ /						/ /				
					/ /	/ /	/ /						/ /				
					/ /	/ /	/ /						/ /				
					/ /	/ /	/ /						/ /				
					/ /	/ /	/ /						/ /				
					/ /	/ /	/ /						/ /				
					/ /	/ /	/ /						/ /				
<b>06 - TÍTULOS DECLARATÓRIOS</b>				<b>07 - PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E DE ACUMULAÇÃO DE CARGOS</b>				<b>08 - ELOGIOS E PUNIÇÕES</b>									
CARGOS		VIGÊNCIA		PUBLICAÇÃO		DATA	RESUMO DA CONCLUSÃO						DATA	MOTIVO			
							/ /							/ /			
							/ /							/ /			
							/ /							/ /			
							/ /							/ /			
							/ /							/ /			

09. HISTORICO FUNCIONAL												
9.1. CARGOS/FUNÇÃO	9.2. CARGA HORÁR. SEMANAL				9.3. PROVIMENTO			9.4. LOTAÇÃO/EXERCÍCIO			9.5. OPÇÃO DE VENCIMENTO	
	OBRIG.	AF/DT	EX.C.	RED.	FORMA/BASE LEGAL	PUBL./POSSE	EXERCÍCIO	LOCAL E LOCALIDADE	PUBLICAÇÃO	ATO	FORMA	PUBLICAÇÃO
												l l
												l l
									l l			l l
							I		l l			l l
							T					
							I		l l			l l
							T					
							I		l l			l l
							T					
							I		l l			l l
							T					

## 10. APURAÇÃO DE FREQUÊNCIA

10.1 DATA		10.2 EXERCÍCIO								10.3 AFASTAMENTOS						10.5 FREQUÊNCIA ACUMULADA												
ANO	MÊS	CÓD SIT AT	C. H. OBRIG.		EXIG CURR		A. FAC / D.T.		DIAS		CÓD SIT AT	Nº DE AULAS			DIAS	PERÍODO		10.4 TEMPO AVERBADO	BIÊNIO	QUINQUE	FÉR PRÉM	PROGRESS	ACESSO	APOSTIL	GRATIFIC	APOSENTADORIA		
			PRES.	FALT	PRES.	FALT	PRES.	FALT	PRES.	FALT		OBR	EXC	FAC		INÍCIO	TÉRMINO									MAGIST	ADMIN	
	01																			00	00						00	
	02																				00	00						00
	03																				00	00						00
	04																				00	00						00
	05																				00	00						00
	06																				00	00						00
	07																				00	00						00
	08																				00	00						00
	09																				00	00						00
	10																				00	00						00
	11																				00	00						00
	12																				00	00						00
	01																				00	00						00
	02																				00	00						00
	03																				00	00						00
	04																				00	00						00
	05																				00	00						00
	06																				00	00						00
	07																				00	00						00
	08																				00	00						00
	09																				00	00						00
	10																				00	00						00
	11																				00	00						00
	12																				00	00						00

## 11. CERTIDÕES DE TEMPO AVERBADO

ÁREA ATUAÇÃO	PERÍODO		TEMPO		ÓRGÃO EXPEDIDOR
	INÍCIO	TÉRMINO	APROVEITADO	PARALELO	

## 12. TRANSPOSIÇÃO E APROVEITAMENTO DE TEMPO

APROVEITAM OU TRANSP	DIAS	PERÍODO	CARGO DE ORIGEM	CARGO DE DESTINO





Após a inserção na plataforma da ficha funcional digital, será necessário fazer o link dos dados necessários para o preenchimento desse documento, buscando no sistema SISAP. A integração desses dados será de responsabilidade dos programadores da PRODEMGE, que deverão preparar o sistema. A transmissão dos dados de um sistema para o outro poderá ocorrer mensalmente, sempre no primeiro dia útil do mês. É importante esclarecer que existe diferença nas *pastas funcionais* dos servidores contratados do quadro administrativo e dos convocados do quadro do magistério, onde a carga horária do primeiro é computada em dias e a do segundo em horas/aula, conforme já diferenciado na tabela 8, referente ao item 10 do modelo, onde contam duas páginas semelhantes.

Quando do primeiro ingresso no sistema de pagamento do estado de MG, deverá ser criada imediatamente, de maneira automática, a ficha funcional do servidor no sistema SISPAF e a partir daí os dados serem alimentados automaticamente. Para aqueles servidores que já ingressaram no estado, seja como efetivo ou como contratado ou convocado, o sistema deverá ser programado para criar a *pasta funcional* de maneira automática, buscando todos os dados alimentados no sistema SISAP, e migrando para essa ficha funcional, ficando a escola responsável por conferir se esses dados foram inseridos de maneira correta.

A sugestão é a criação do sistema pelos analistas da Companhia de Processamento de Dados do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE), responsável pelo processamento de dados do estado. As escolas não farão a alimentação dos dados nessa ficha funcional, sendo toda ela preenchida automaticamente através de dados já fornecidos pelas escolas ao setor SISAP. Da maneira similar, poderá ser alimentado os dados no formulário de contagem de tempo de serviço, buscando a frequência do sistema SISAP. As legislações que determinam as regras para o fornecimento da contagem de tempo, encontra-se inseridas no sistema SISAP, sendo necessário somente a criação do sistema integrado que busque esses dados.

Observa-se que a escola informa os dados para o setor SISAP e ainda tem que alimentar os mesmos dados, de forma manual nas *pastas funcionais*, o que gera um retrabalho e a necessidade de mais servidores nos quadros das escolas. Reduzindo esse trabalho, os ATBs terão mais tempo para se dedicarem a análise de dados das *pastas funcionais*, para concessão de seus benefícios.

Com a criação desse sistema, o ATB responsável pela alimentação dos dados nas *pastas funcionais* passará a focar na análise e conferência de informações, como na concessão de benefícios e no cálculo do tempo para aposentadoria. A *pasta funcional*, com a inserção informatizada dos dados, não sofrerá mais atrasos na atualização, nem apresentará erros nas contagens de tempo, resultando em uma melhoria significativa na qualidade do serviço prestado e evitando falhas devido à falta de informações ou a demora na inserção dos dados.

Outro aspecto positivo do novo sistema SISPAF é a eliminação de atrasos na alimentação dos dados nas *pastas funcionais*, permitindo que essas sejam tramitadas de forma online e mais ágil, podendo ser processadas simultaneamente com as atualizações do SISAP referentes à movimentação do servidor.

Além disso, o sistema de gestão das *pastas funcionais* resolverá problemas como a ausência de *pastas funcionais* para servidores convocados e contratados, pastas incompletas e atrasos na tramitação, que agora ocorrerá de maneira imediata.

Com a implementação do SISPAF, a gestão das *pastas funcionais* se tornará mais eficiente, segura e rápida, proporcionando maior transparência e precisão no controle dos dados dos servidores. A automatização e integração dos processos não apenas eliminará os gargalos existentes, mas também garantirá que as informações sejam atualizadas em tempo real, beneficiando tanto os gestores quanto os servidores. Em última análise, o sistema contribuirá para um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo, gerando qualidade no serviço público e conseqüentemente, uma gestão por resultados e uma excelente gestão de processos, reforçando a confiabilidade dos serviços prestados pelas escolas.

Com base nos dados coletados nesta pesquisa e nas propostas apresentadas nas seções 4.1 e 4.2, espera-se que a maioria dos problemas relacionados às *pastas funcionais* sejam significativamente reduzidos. Este PAE oferece propostas viáveis para implementação, tanto pela SRE/Ubá quanto pela SEE/MG, com a ressalva de que o sistema se apresenta como o elemento mais sensível.

Com base nas análises realizadas e nas propostas delineadas ao longo desta pesquisa, conclui-se que a implementação das soluções sugeridas tem o potencial de otimizar de forma significativa os problemas relacionados às *pastas funcionais*. A abordagem proposta é prática e adaptável às realidades tanto da SRE/Ubá quanto da SEE/MG. No entanto, é importante destacar que o sucesso da implementação

dependerá, em grande parte, da atenção especial ao sistema, identificado como o componente principal e crucial para o bom funcionamento das medidas sugeridas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário globalizado em que se vive exige, cada vez mais, rapidez e eficiência em diversas esferas, incluindo a gestão pública. Nesse contexto, a tecnologia surge como uma aliada fundamental, transformando desde os processos administrativos até a maneira como as informações são gerenciadas. Em instituições públicas, como as SREs, essa modernização é especialmente necessária para otimizar a gestão das *pastas funcionais* dos servidores.

A pesquisa em questão buscou entender como ocorre a gestão das *pastas funcionais* na SRE/Ubá, bem como identificar as principais lacunas e propor soluções que possam aprimorar esse processo. Ao analisar o histórico da administração pública no Brasil, percebeu-se a importância de compreender como a gestão de pessoal se desenvolveu nos âmbitos federal e estadual, a fim de situar os desafios atuais. Conhecer a estrutura orgânica dos órgãos responsáveis pela administração dessas pastas revelou-se essencial para propor melhorias que possam ser aplicadas tanto em nível local quanto estadual.

Durante o estudo, foram detectados diversos problemas recorrentes na gestão das *pastas funcionais*, como erros na contagem de tempo de serviço, fichas funcionais incompletas e atrasos no envio das pastas em casos de movimentação de servidores. Essas falhas não são exclusivas das escolas pertencentes à SRE/Ubá, mas se repetem em várias superintendências e escolas estaduais. Além disso, foi observado que tais deficiências têm gerado consequências sérias, como atrasos na concessão de benefícios e adiamentos na aposentadoria dos servidores, evidenciando a necessidade urgente de intervenções estruturais.

Diante desse cenário, foi proposta uma série de ações visando a modernização e padronização do processo. Primeiramente, identificou-se a necessidade de capacitar os ATBs, responsáveis pela gestão das *pastas funcionais* nas escolas estaduais. O treinamento seria dividido em dois momentos: o primeiro abordando temas gerais para reduzir erros e inconsistências e, o segundo voltado para tópicos escolhidos pelos próprios ATBs, de acordo com suas necessidades e dificuldades.

Além disso, propôs-se a implementação de um *checklist* padronizado pela SEE/MG, com o objetivo de uniformizar os procedimentos em todas as unidades

escolares e SREs. Isso garantiria maior consistência e controle na gestão das pastas, reduzindo as variações de processos entre diferentes localidades.

Outro ponto crucial abordado pela pesquisa foi a necessidade de informatizar a gestão das *pastas funcionais*. Foi sugerido o desenvolvimento de um sistema informatizado, o SISPAF, que integraria dados do sistema de pagamento estadual, o SISAP, permitindo que informações fossem automaticamente acessadas e processadas. A criação de uma ficha funcional informatizada, preenchida automaticamente pelo sistema, também foi proposta para eliminar erros manuais e garantir maior agilidade no acesso e na atualização de dados.

Embora as propostas apresentadas busquem atender às demandas identificadas, é importante reconhecer que a implementação do plano de ação trará novos desafios para a gestão das pastas funcionais. Entre esses desafios, destaca-se a necessidade de assegurar recursos financeiros e tecnológicos para a criação e manutenção do SISPAF. Além disso, será crucial superar resistências culturais à adoção de novas práticas e tecnologias, tanto entre os servidores quanto entre os gestores.

Outro ponto crítico será garantir a sustentabilidade das ações propostas. O treinamento contínuo dos ATBs deverá ser mantido, considerando o alto índice de rotatividade de profissionais nesse cargo. Paralelamente, a padronização de processos exigirá monitoramento regular para evitar o surgimento de práticas divergentes.

Por fim, a transição para o sistema informatizado demandará uma gestão cuidadosa da mudança, incluindo testes robustos, ajustes técnicos e suporte técnico contínuo para os usuários. Esses passos serão fundamentais para mitigar eventuais falhas operacionais e garantir que o sistema atenda plenamente às necessidades das SREs e das escolas.

Em síntese, a modernização da gestão de pastas funcionais nas SREs, iniciada pela SRE/Ubá, representa um avanço significativo para a administração pública. A implementação das ações propostas – capacitação, padronização e informatização – promete elevar a eficiência e a transparência dos processos, beneficiando diretamente os servidores. Contudo, será indispensável lidar com os desafios que surgirão, de modo a assegurar a consolidação e o aprimoramento contínuo do modelo. Assim, esta experiência pode servir como referência para a modernização da gestão pública em

todo o estado de Minas Gerais, alinhando-a às demandas de um mundo cada vez mais dinâmico e tecnológico.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 18 de mar. de 2023.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades IBGE**. 2020. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uba/panorama>. Acesso em 11 de out. de 2023.

BRASIL. QEdu. **Dados educacionais de Ubá**. 2022. Disponível em:  
<https://qedu.org.br/municipio/3169901-uba>. Acesso em 11 de out. de 2023.

CAMARGO, Francielle de O., GUIMARÃES, Klicia Maria S. O Princípio da Eficiência na Gestão Pública. 2013. Revista CEPPG, Associação Catalana de Educação. Centro de Ensino Superior de Catalão: ano XVI, n. 28. p. 133 - 145.

CANDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: <https://pbcib.com/index.php/pbcib/article/view/8870>. Acesso em: 30 set. 2023.

CAPUANO, E. A.. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação**, v.37, n.3, p.18-37, set. 2008.

CORRÊA, Arnaldo Fernandes. ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA DIRETORIA DE PESSOAL NA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG. de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação. P. 115. 2014.

COSTA, F. L. DA .. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829–874, set. 2008.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. DE F. R.; SILVA, E. A.. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 3–25, jan. 2014.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 139-154. Março, 2002.

FIALHO, Luciana Rayta Bertolace. Técnica da Educação, SRE/Ubá.

GODOY. Arllda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Mar./Abr. 1995. Disponível em: <

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

GÜNTHER, Hartmut et al. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Maio-Ago. 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

LIMA, J. DOS S. M.; CARVALHO, V. D. H. DE .; FREITAS JÚNIOR, O. DE G.. Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 3, p. 51–73, set. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5ª Edição. São Paulo: Atlas 2003.

MEDEIROS, P. H. R.. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 143–160, abr. 2006.

MINAS GERAIS. **Lei 1.147**, de 06 de setembro de 1930. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/1147/1930/>. Acesso em: 02 de nov. de 2023.

MINAS GERAIS. **Lei 869**, de 05 de julho de 1952. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/869/1952/?cons=1>. Acesso em: 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Lei 7.109**, de 13 de outubro de 1977. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/7109/1977/>. Acesso em: 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Constituição de Estado de Minas Gerias**, de 21 de setembro de 1989. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>. Acesso em: 18 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. SEE/MG. **Instrução para preenchimento da Ficha Funcional**. Divisão de Gestão de Pessoal, Nova Era/MG, fevereiro de 1992.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar 64**, de 25 de março de 2002. [2002a]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LCP/64/2002/>. Acesso em: 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto 42.758**, de 17 de julho de 2002. [2002b]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/42758/2002/>. Acesso em 17 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEPLAG nº 37** de 14 de setembro de 2002. [2002c]. Disponível em:

[https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento\\_detalhado/2022/seplag/legislacao/resolucao\\_37\\_2005.pdf](https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/seplag/legislacao/resolucao_37_2005.pdf). Acesso em 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEPLAG nº 22** de abril de 2003. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/resolucao-seplag-no-22-de-25-abril-de-2003>. Acesso em 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Lei 15.293**, de 05 de agosto de 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/15293/2004/>. Acesso em: 16 de marc. De 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto 44.141**, de 27 de outubro de 2005. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/44141/2005/>. Acesso em: 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto 44.221**, de 27 de janeiro de 2006. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/44221/2006/>. Acesso em: 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto 45.274**, de 30 de dezembro de 2009. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45274/2009/>. Acesso em: 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Lei 18.975**, de 29 de junho de 2010. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/18975/2010/>. Acesso em: 16 de marc. De 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto 45.536**, de 27 de janeiro de 2011. [2011a]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45536/2011/>. Acesso em: 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. SEE/MG. **Nota Técnica SG N° 1/2011**. [2011b]. Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Belo Horizonte, junho de 2011.

MINAS GERAIS. **Lei 20.592**, de 28 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/20592/2012/>. Acesso em: 19 de mar.2023.

MINAS GERAIS. **Decreto 46.125**, de 04 de janeiro de 2013. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/46125/2013/>. Acesso em 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. SEE/MG. **Manual do Secretário 2.0 v..**Superintendência de Normas de Pessoal/SNP, Belo Horizonte/MG, fevereiro de 2014.

MINAS GERAIS. **Lei 21.710**, de 30 de junho de 2015. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/leis/legislacao-mineira/lei/min/?tipo=LEI&num=21710&ano=2015&comp=&cons=0>. Acesso em: 19 de mar. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto 47.758**, de 19 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47758/2019/?cons=1>. Acesso em 03 de set. de 2023.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar 156**, de 22 de setembro de 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LCP/156/2020/>. Acesso em: 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4.789** de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/secretaria-de-educacao-publica-resolucao-que-define-normas-do-quadro-de-pessoal-das-escolas-da-rede-estadual/>. Acesso em 19 de mar. de 2023.

MINAS GERAIS. **Lei 24.313**, de 28 de abril de 2023. [2023a]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 03 de set. 2023.

MINAS GERAIS. SEE/MG. **Organograma SEE/MG**. [2023b]. Disponível em : <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/06/Organograma2-SEE-2023-1.pdf>. Acesso em 15 de out. de 2023.

MINAS GERAIS. SEE/MG. **Mapa Estratégico**. [2023c]. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principios-institucionais/>. Acesso em 03 de set. de 2023.

MINAS GERAIS. SRE/Ubá. **Organograma SRE/Ubá**. [2023d]. Disponível em: <https://sreuba.educacao.mg.gov.br/home/institucional/organograma>. Acesso em 15 de out. de 2023.

OLIVEIRA, D. A.. Os trabalhadores da educação e a construção política da profissão docente no Brasil. *Educar em Revista*, n. spe\_1, p. 17–35, 2010.

ROCHA, Arlem Hudson. Analista Educacional/NTE da SRE/Ubá.

RUTKOWSKI, J.. Qualidade no serviço público - um estudo de caso. *Gestão & Produção*, v. 5, n. 3, p. 284–297, dez. 1998.

SILVEIRA, H.. Gestão da informação em organizações virtuais: uma nova questão para a coordenação interorganizacional no setor público. *Ciência da Informação*, v. 34, n. 2, p. 70–80, maio 2005.

SIQUEIRA, L. D.; CRISPIM, S. F.. Alinhamentos dos projetos de TI aos modelos de negócio das organizações. **Gestão & Produção**, v.21, n.3, p.621 -634, jul.2014.

YIN, R. K. - Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO JUNTO AO ATB  
RESPONSÁVEL PELA *PASTA FUNCIONAL* DAS ESCOLAS  
ESTADUAIS DA CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE/UBÁ.**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PÚBLICA – PPGP**

**Questionário – ATB responsável pela *pasta funcional***

Prezado (a) ATB,

Sou pesquisadora do Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Estou desenvolvendo a minha pesquisa buscando identificar como é realizada a gestão das *pastas funcionais* dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais na SRE/Ubá e propor ações no intuito de aperfeiçoar esse processo.

Sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância para o estudo pretendido, sendo garantido sigilo absoluto. A duração média para preenchimento é de 15 minutos.

Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

( ) Sim

( ) Não

Assinale com um **X** para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente. Exemplo: (**X**)

**BLOCO 1 – Formação/Experiência Profissional**

1) Qual é a sua formação acadêmica?

- a) Ensino Médio técnico;
- b) Licenciatura Plena;
- c) Curso Superior acrescido de formação pedagógica;
- d) Pós-graduação lato sensu;
- e) Pós-graduação stricto sensu (Mestrado ou Doutorado).

2) Você possui pós-graduação ou curso de extensão/qualificação específico na área de recursos humanos?

- a) Sim
- b) Não

3) Qual é a sua situação funcional na SEE/MG?

- a) Efetivo
- b) Convocado/Contratado

4) Há quanto tempo você atua como ATB?

- a) Há menos de 2 anos;
- b) De 2 a 4 anos;
- c) De 4 a 8 anos ;
- d) De 8 a 10 anos;
- e) Há mais de 10 anos.

5) Há quanto tempo você atua como ATB nessa escola?

- a) Há menos de 2 anos;
- b) De 2 a 4 anos;
- c) De 4 a 8 anos;
- d) De 8 a 10 anos;
- e) Há mais de 10 anos.

## **BLOCO 2 – Gestão de Pessoal: A Pasta Funcional**

6) Há quanto tempo você faz o serviço de alimentação e análise das *pastas funcionais*?

- a) Há menos de 2 anos;
- b) De 2 a 4 anos;
- c) De 4 a 6 anos;

- d) De 8 a 10 anos;
- e) Há mais de 10 anos.

7) Ao ingressar na atual função, recebeu capacitação?

- sim  não

8) Se respondeu “sim” na questão 7, quantas capacitações foram oferecidas?

- Nenhuma;
- De 1 a 2;
- De 3 a 4 ;
- Acima de 5;
- Não sei 10.

9) Se respondeu “não” na questão 7, como aprendeu as atribuições que deveriam ser realizadas na atual função?

- Sozinho(a);  Ainda não aprendi;
- Com os demais servidores da área;  Outros:
- 

10) Já solicitou treinamento ou orientação à SRE de Ubá sobre *pasta funcional*?

- Sim  Não

11) Se a resposta à questão anterior for “sim”, você obteve sucesso em sua solicitação?

- Sim  Não

12) Quais são as dificuldades encontradas ao organizar a *pasta funcional* de um servidor que requer a aposentadoria?

- Contagem de tempo;
- Pasta funcional*;
- Estudo das concessões;
- Documentação exigida;
- Outros/Especificar \_\_\_\_\_

13) Quais são as dificuldades encontradas, nas *pastas funcionais*, quando um servidor vem movimentado de outra escola?

- Pasta incompleta;
- Contagem de tempo com erro;
- Documentação incompleta;
- Pendência de publicação;
- Não encontra dificuldade.

14) Quais são as dificuldades encontradas, nas *pastas funcionais*, quando um servidor vem movimentado de outra SRE?

- Pasta incompleta;
- Contagem de tempo com erro;
- Documentação incompleta;
- Pendência de publicação;
- Não encontra dificuldade .

15) Ao se deparar com dificuldades na execução de suas tarefas, a quem você pede orientação?

- Ninguém;
- Ao funcionário da DDV - DIPE da SRE/Ubá;
- Procuro em manuais, decretos, leis e instruções;
- Aos colegas que trabalham na mesma unidade que eu, incluindo a chefia imediata
- Outros: Especificar: \_\_\_\_\_

Para responder às questões 16 a 18, você deverá escolher a opção que melhor represente seu nível de concordância ou discordância com o enunciado proposto.

16) O trabalho que exerço apresenta complexidade e/ou dificuldade.

- Concordo totalmente;
- Concordo parcialmente;
- Discordo parcialmente;
- Discordo totalmente.

17) Minha percepção sobre o trabalho desempenhado pelos funcionários da SRE de Ubá responsável por analisar os processos funcionais.

- Muito satisfeito;
- Satisfeito;
- Insatisfeito;
- Muito insatisfeito.

18) Os processos enviados por mim à SRE de Ubá têm apresentado erros.

- Concordo totalmente;
- Concordo parcialmente;
- Discordo parcialmente;
- Discordo totalmente.

19) Você tem alguma observação para fazer e que não foi contemplada em nenhuma questão?

- Sim (Descreva as observações): \_\_\_\_\_
- Não

20) Em sua opinião, como otimizar a gestão das *pastas funcionais*?

---

---

---

---

Agradecemos sua contribuição para a nossa pesquisa. Esperamos com o resultado deste estudo, elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE) que proponha a implementação de mudanças necessárias para garantir a celeridade e a assertividade na gestão das *pastas funcionais* nas escolas estaduais.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO JUNTO AOS  
FUNCIONÁRIOS DOS SETORES DDV E SISAP DA SRE/UBÁ.**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PÚBLICA – PPGP**

**Questionário – Funcionários dos setores DDV e SISAP da SRE/Ubá.**

Prezado (a) Servidor (a),

Sou pesquisadora do Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Estou desenvolvendo a minha pesquisa buscando identificar como é realizada a gestão das *pastas funcionais* dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais na SRE/Ubá e propor ações no intuito de aperfeiçoar esse processo.

Sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância para o estudo pretendido, sendo garantido sigilo absoluto. A duração média para preenchimento é de 15 minutos.

Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

( ) Sim ( ) Não

Assinale com um **X** para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente. Exemplo: (**X**)

**BLOCO 1 – Formação/Experiência Profissional**

1) Qual é a sua formação acadêmica?

a) Ensino Médio;

- b) Licenciatura Plena;
- c) Bacharelado;
- d) Pós-graduação lato sensu;
- e) Pós-graduação stricto sensu (Mestrado ou Doutorado).

2) Você possui pós-graduação ou curso de extensão/qualificação específico na área de recursos humanos?

- a) Sim
- b) Não

3) Há quanto tempo você atua como servidor na SEE/MG?

- a) Há menos de 2 anos;
- b) De 2 a 4 anos;
- c) De 4 a 8 anos;
- d) De 8 a 10 anos;
- e) Há mais de 10 anos.

4) Há quanto tempo você atua nesta SRE/Ubá?

- a) Há menos de 2 anos;
- b) De 2 a 4 anos;
- c) De 4 a 8 anos;
- d) De 8 a 10 anos;
- e) Há mais de 10 anos.

## **BLOCO 2 – Gestão de Pessoal**

5) Há quanto tempo trabalha no Setor de Pessoal?

- a) Há menos de 2 anos;
- b) De 2 a 4 anos;
- c) De 4 a 6 anos;
- d) De 8 a 10 anos;
- e) Há mais de 10 anos.

6) Há quanto tempo você faz o serviço de alimentação de dados ou análise das *pastas funcionais*?

- a) Há menos de 2 anos;
- b) De 2 a 4 anos;
- c) De 4 a 6 anos;
- d) De 8 a 10 anos;
- e) Há mais de 10 anos.

7) Ao ingressar na atual função, recebeu capacitação?

- sim  não

8) Se respondeu “sim” na questão 7, quantas capacitações foram oferecidas?

- Nenhuma;
- De 1 a 2;
- De 3 a 4;
- Acima de 5;
- Não sei 10.

9) Se respondeu “não” na questão 7, como aprendeu as atribuições que deveriam ser realizadas na atual função?

- Sozinho(a);  Ainda não aprendi;
- Com os demais servidores que atuam na área;  Outros:

---

10) Existem problemas nas *pastas funcionais* que chegam das escolas para serem analisadas ou nos dados informados para alimentar o SISAP?

- Sim  Não

11) Em caso positivo, na questão 10, você poderia apontar quais seriam os problemas recorrentes?

---

12) Quais são as dificuldades encontradas ao organizar ou alimentar os dados, na *pasta funcional* de um servidor que requer a aposentadoria?

- Contagem de tempo;
- Pendência de concessão de benefício;

- Pasta incompleta;
- Documentação exigida;
- Outros/Especificar \_\_\_\_\_

13) De acordo com os atendimentos diários recebidos no setor DDV, qual a dúvida mais recorrente relacionada à *pasta funcional*?

- Contagem de tempo;
- Concessão de benefícios;
- Evolução na carreira;
- Documentos obrigatórios;
- Alimentação de dados na *pasta funcional*.

14) Ao se deparar com dificuldades na execução de suas tarefas, a quem você pede orientação?

- Ninguém;
- Ao funcionário da SEE/MG;
- Procuro em manuais, decretos, leis e instruções;
- Aos colegas que trabalham na mesma unidade que eu, incluindo a chefia imediata
- Outros: Especificar: \_\_\_\_\_

Para responder às questões 15 e 16, você deverá escolher a opção que melhor represente seu nível de concordância ou discordância com o enunciado proposto.

15) O trabalho que exerço apresenta complexidade e/ou dificuldade.

- Concordo totalmente;
- Concordo parcialmente;
- Discordo parcialmente;
- Discordo totalmente.

16) Minha percepção sobre a forma como é realizada a alimentação de dados na *pasta funcional*.

- Muito satisfeito;
- Satisfeito;
- Insatisfeito;

( ) Muito insatisfeito.

17) Você tem alguma observação para fazer e que não foi contemplada em nenhuma questão?

( ) Sim (Descreva as observações): \_\_\_\_\_

( ) Não.

18) Em sua opinião, como otimizar a gestão das *pastas funcionais*?

---

---

---

---

Agradecemos sua contribuição para a nossa pesquisa. Esperamos com o resultado deste estudo, elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE) que proponha a implementação de mudanças necessárias para garantir a celeridade e a assertividade na gestão das *pastas funcionais* nas escolas estaduais.

**APÊNDICE C – ENTREVISTA PARA SER REALIZADA COM DIRETORES DE  
PESSOAL DE ALGUMAS SRES**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PÚBLICA – PPGP**

**Entrevista – Diretor de Pessoal**

Prezado (a) Diretor (a),

Esta entrevista está estruturada em dois blocos, sendo que o primeiro traz perguntas relacionadas à formação/experiência profissional e o segundo trata de questões relacionadas à gestão das *pastas funcionais*.

Os dados coletados a partir deste instrumento têm como propósito a elaboração da minha pesquisa de mestrado, intitulada de: **Desafio da gestão da *pasta funcional* na Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG**: uma análise da possibilidade de uso de uma nova ferramenta. Tem por objetivo identificar como é realizada a gestão das *pastas funcionais* dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais na SRE/Ubá e propor ações no intuito de aperfeiçoar esse processo.

Sua colaboração, fornecendo respostas às questões a seguir, será de grande importância para o estudo pretendido, sendo garantido sigilo absoluto.

Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, caso você concorde, será fornecido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que deverá ser assinado digitalmente no dia da entrevista.

**BLOCO 1 – Formação/Experiência Profissional**

1) Qual é a sua formação acadêmica?

2) Você possui pós-graduação ou curso de extensão/qualificação específico na área de recursos humanos?

3) Há quanto tempo você atua como servidor na SEE/MG?

4) Há quanto tempo você atua nessa SRE?

5) Fale um pouco sobre a sua trajetória profissional.

## **BLOCO 2 – Gestão das *pastas funcionais***

6) Como você avalia a gestão das *pastas funcionais* nessa SRE?

7) Quais são as dificuldades encontradas ao organizar ou alimentar os dados, na *pasta funcional* de um servidor que requer a aposentadoria?

8) De acordo com os atendimentos diários recebidos por essa DIPE, qual a dúvida mais recorrente relacionada à *pasta funcional*?

9) Você realiza capacitação com as escolas quando são recebidas novas orientações a respeito das *pastas funcionais*?

10) Quais são as dificuldades encontradas, nas *pastas funcionais*, quando um servidor vem movimentado de outra SRE?

11) Em sua opinião, o que poderá ser feito para otimizar a gestão das *pastas funcionais*?

Agradecemos sua contribuição para a nossa pesquisa. Esperamos com o resultado deste estudo, elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE) que proponha a implementação de mudanças necessárias para garantir a celeridade e a assertividade na gestão das *pastas funcionais* nas escolas estaduais.

**APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER REALIZADA COM O  
SUBSECRETÁRIO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PÚBLICA – PPGP**

**Entrevista – Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos**

Prezado (a) Subsecretário (a),

Esta entrevista está estruturada em seis perguntas.

Os dados coletados a partir deste instrumento têm como propósito a elaboração da minha pesquisa de mestrado, intitulada de: **Desafio da gestão da pasta funcional na Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG**: uma análise da possibilidade de uso de uma nova ferramenta. Tem por objetivo identificar como é realizada a gestão das *pastas funcionais* dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais na SRE/Ubá e propor ações no intuito de aperfeiçoar esse processo.

Sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância para o estudo pretendido, sendo garantido sigilo absoluto.

Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, caso você concorde, será fornecido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que deverá ser assinado digitalmente no dia da entrevista.

1. Qual é a sua formação acadêmica?
2. Fale um pouco sobre a sua trajetória profissional.
3. Fale um pouco sobre as políticas da SEE acerca da gestão de pessoas da educação.

4. Como você classifica o nível de conhecimento em relação à gestão das *pastas funcionais* das Superintendências Regionais de Ensino e quais são os principais elementos ou critérios que você considera ao fazer essa avaliação?

5- Existem práticas de formação continuada para o ATB, responsável pela alimentação de dados nas *pastas funcionais* em andamento, oferecidas pelo Estado de Minas Gerais? Em caso positivo, quais? Em caso negativo, há quanto tempo ocorreu alguma formação? Existem dificuldades para realizar a formação dos ATBs?

5 - Quais as principais dúvidas apresentadas pelos Diretores de Pessoal relacionadas à *pasta funcional*? Há uma recorrência nessas dúvidas? Pode-se afirmar que as dúvidas são as mesmas?

6 - Você poderia dar alguma sugestão que pudesse aprimorar a gestão das *pastas funcionais*?

Chegamos ao fim da entrevista.

Obrigada por dividir conosco um pouco da sua experiência.