

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

FABIANO VIEIRA TITO

**FLUXO INFORMACIONAL DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG**

JUIZ DE FORA
2018

FABIANO VIEIRA TITO

**FLUXO INFORMACIONAL DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG**

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

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Magrone

JUIZ DE FORA

2018

FABIANO VIEIRA TITO

**FLUXO INFORMACIONAL DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para defesa no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Banca Examinadora:

Orientador UFJF

Examinador UFJF

Examinador Convidado

Dedico e agradeço a todos os meus
amigos, visíveis ou não.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discutiu a precisão dos *inputs* informacionais para o fluxo do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP) da Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá); especificamente, o processo de codificação das informações transmitidas pelas instituições de ensino através dos Relatórios de Pessoal (RP1) e Guia de Ocorrência (GO). Os objetivos definidos para este estudo foram: pesquisar, analisar e aprimorar a qualidade informacional oriunda das instituições estaduais de ensino pertencentes à SRE/Ubá. Levantou-se como hipótese que os erros observados no processo de codificação das informações advindas das escolas podem causar prejuízo ao Estado ou ao servidor público. Para tanto, foi empregada como metodologia a pesquisa de campo, em termos quantitativos e qualitativos, de forma exploratória e descritiva, utilizando instrumentos de pesquisas como questionários e análises documentais. Os resultados confirmaram a existência do problema de pesquisa e demonstraram distorções comportamentais na rotina do fluxo informacional Escola/SISAP. Essas distorções foram principalmente em relação aos veículos de comunicação; à não empregabilidade do conhecimento institucional; e ao processo de dispersão desse conhecimento institucional. O Plano de Ação teve duas perspectivas de intervenções para as evidências apuradas: uma ideal (desejável) e a outra real (factível). O motivo para tal secção é a atual Calamidade Financeira decretada para o estado de Minas Gerais. O Plano ideal propôs, basicamente, a criação de um *software* para o preenchimento do RP1 e uma ferramenta de busca para o *site* oficial da SRE/Ubá. Por sua vez, a proposta factível está apoiada principalmente na educação informacional dos operadores do fluxo e na melhoria do processo de disseminação do conhecimento institucional. O objetivo principal dessas propostas de intervenções está no desenvolvimento da cultura informacional dos operadores do fluxo Escola/SISAP.

Palavras-chave: Fluxo Informacional; Gestão Informacional; Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied discussed the accuracy of the informational inputs to the flow of the Integrated System of Personnel Administration (SISAP) of the Regional Superintendence of Teaching of Ubá (SRE / Ubá); specifically the process of coding information transmitted by educational institutions through the Personnel Reports (RP1) and Occurrence Guide (GO). The objectives defined for this study were: to research, analyze and improve the information quality coming from state institutions of education belonging to the SRE/Ubá. The errors observed in the coding process of the information coming from the schools were hypothesized that they may cause damage to both, the State and the public servant. To do so, field research was used as a methodology in quantitative and qualitative terms, in an exploratory and descriptive way, using research instruments such as questionnaires and documentary analyzes. The results confirmed the existence of the research problem and demonstrated behavioral distortions in the routine of the School/SISAP's information flow. These distortions were mainly in relation to the vehicles of communication; the non-employability of institutional knowledge and the dispersion process of the same institutional knowledge. The action plan had two perspectives of interventions for the evidences cleared: the ideal one (desirable) and the real one (feasible). The reason for such a section is the current financial calamity decreed by the State of Minas Gerais. The ideal Plan basically proposed the creation of software to fill out the RP1 and a search tool for the official SRE / Ubá website. The feasible proposal is based mainly on the informational education of flow operators and on improving the process of disseminating institutional knowledge. The main objective of these proposals of interventions is in the information culture development of the operators from the School/SISAP flow.

Keywords: Information Flow; Information Management; Knowledge Management.

LISTA DE ABREVIATURAS

AEC	Adicional de Exigência Curricular
AEJ	Adicional de Extensão de Jornada
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CH	Carga Horária
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DDV	Divisão de Direitos e Vantagens
DGP	Divisão de Gestão de Pessoal
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVAE	Diretoria de Atendimento Escolar
DIVOF	Divisão Operacional e Financeira
DRE	Delegacia Regional de Ensino
EC	Exigência Curricular
FI	Fluxo Informacional
GD	Gestão Documental
GI	Gestão da Informação
GO	Guia de Ocorrência
IA	Informativo de Alteração
IOMG	Imprensa Oficial de Minas Gerais
IPSEMG	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
MASP	Matrícula do Servidor Público
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PAE	Plano de Ação Educacional
PRODENGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
QI	Quadro Informativo
RB	Regime Básico
RP1	Relatório de Pessoal
SEDINE	Serviço de Informações Educacionais
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIAFI-MG	Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar

SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SIGED	Sistema Integrado de Gestão de Documentos
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SITEX	Situação de Exercício
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SYSADP	Sistema de Designação de Pessoal
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa dos municípios jurisdicionados à SRE/Ubá	18
Figura 2	Organograma SEE-MG	25
Figura 3	Organograma Subsecretaria de Gestão RH	26
Figura 4	Organograma SRE/Ubá	34
Figura 5	Ciclo Informacional segundo Tarapanoff	64
Figura 6	Ciclo Informacional SISAP	65
Figura 7	Foto Ambiente SISAP	81
Figura 8	Foto Divisória SISAP	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Tempo na função	47
Gráfico 2	Nível de dificuldade da função	48
Gráfico 3	Dificuldades elencadas	50
Gráfico 4	Sugestões	53
Gráfico 5	O que aprimorar	55
Gráfico 6	Críticas e sugestões	56
Gráfico 7	Hipótese Tempo/Precisão	75
Gráfico 8	Comportamento Informacional Servidores Escolares	77
Gráfico 9	Análise Impacto das Capacitações	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Informações da Linha Interna de <i>Inputs</i>	19
Quadro 2	Agrupamento das SRE em Polos Regionais	27
Quadro 3	Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	73
Quadro 4	Análise infraestrutural	80
Quadro 5	Consolidado das Principais Evidências do Capítulo 2	94
Quadro 6	Evidências X Propostas	101
Quadro 7	Tempo na Função X Grau de Precisão Informacional	102
Quadro 8	Comportamento Informacional dos Operadores SISAP	104
Quadro 9	Veículos de Comunicação	105
Quadro 10	Infraestrutura e Ambiente de Trabalho	106
Quadro 11	Capacitações	108
Quadro 12	Capacitação DIPE – SRE/Ubá	110
Quadro 13	Atendimento	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resultado Educacenso 2016 – SRE/UBÁ	29
Tabela 2	Análise Tempo X Dificuldade	49
Tabela 3	Comportamento Informacional dos Taxadores	78
Tabela 4	Análise dificuldades servidores escolares	82
Tabela 5	Análise percepções responsabilidades institucionais	87

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 O FLUXO INFORMACIONAL NO SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (SISAP)	18
1.1 A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais	21
1.2 A Superintendência Regional de Ensino de Ubá	29
1.3 Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP)	35
1.3.1 Estrutura Administrativa, Funções e atribuições do SISAP da SRE/Ubá ..	41
1.3.2 Procedimentos padronizados e a deficiência informacional	44
2 ANÁLISE DA GESTÃO INFORMACIONAL NO SISAP DA SRE/UBÁ ...	58
2.1 Eixo de análise: Gestão da Informação	59
2.2 Metodologia da Pesquisa	68
2.3 Evidências registradas no fluxo escola/SISAP	73
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA O FLUXO INFORMACIONAL ESCOLA/SISAP	96
3.1 Seção I: Tempo na função X Precisão	102
3.2 Seção II: Comportamento Informacional	103
3.3 Seção III: Instrumentos de Comunicação	105
3.4 Seção IV: Condições Ambientais	106
3.5 Seção V: Dispersão do Conhecimento Institucional	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICES	123
ANEXOS	140

INTRODUÇÃO

A presente dissertação avalia o desempenho do fluxo informacional para o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), especificamente na Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá). Esse sistema operacional gerencia a vida funcional e financeira de todos os servidores da Secretaria de Estado de Educação.

O fluxo informacional do SISAP inicia-se com duas fontes de informações. A primeira é o setor de Benefícios da SRE/Ubá por meio dos Informativos de Alteração (IA) e dos formulários padronizados. A segunda entrada do fluxo são as escolas estaduais através dos formulários padrões de Relatório de Pessoal – RP1 (anexo I), Guia de Ocorrência – GO (anexo II) e Quadro Informativo – QI. Após a entrada, a sequência do fluxo dá-se com: a análise dessas informações por meio de pesquisa documental, tanto real quanto virtual; a elaboração de cálculos financeiros se necessário for; e a inserção dessas informações no sistema operacional SISAP. Os Supervisores de Taxação, ou simplesmente “taxadores”, são os servidores responsáveis por essa etapa do processamento.

O produto principal do sistema operacional SISAP é a geração da folha de pagamento, sintetizada no contracheque dos servidores. Suplementarmente, o sistema também armazena toda informação da vida funcional desses trabalhadores. Essas informações são fontes de dados que subsidiarão também os demais setores na condução da trajetória funcional de cada um deles. A informação primária é, por consequência, o insumo operacional principal para um fluxo informacional. Se no *input* do fluxo não houver qualidade, não se pode almejar um resultado confiável para o sistema operacional SISAP.

O autor deste estudo ingressou no serviço público estadual como Analista Educacional no ano de 2002. Desses quinze anos de trabalho no serviço público estadual, todos foram dedicados ao setor de Pagamento, ou setor SISAP. Durante essa trajetória, foi possível observar uma deficiência no processo de codificação das informações, principalmente daquelas oriundas das escolas estaduais, por meio dos formulários-padrão. Essa deficiência tornou-se evidente devido ao montante e à constância das correções mensais empregadas nesses formulários. Essa observação laborativa pessoal, portanto, foi que consolidou a escolha do foco no *input* informacional para o presente estudo de caso. Tal decisão foi ratificada através

de uma pesquisa de sondagem (apêndice 1), que será descrita no capítulo 1 e também analisada no item 1.3.2 do mesmo capítulo desta dissertação.

A caracterização do problema em tela, portanto, é a inconstância do fluxo informacional entre as escolas estaduais e o setor de pagamento. A pergunta de pesquisa é: “Como melhorar as inconsistências no processo de codificação no fluxo informacional Escola/SISAP, transmitido através do relatório de pessoal (RP1) e da Guia de Ocorrência (GO), para aprimorar a confiabilidade de seus serviços?”.

Há de se esclarecer que o foco da presente dissertação não envolverá os formulários de QI apesar de estes serem componente da linha do fluxo em estudo. Essa rotina informacional está sendo aperfeiçoada por um novo sistema operacional, denominado Sistema de Designação de Pessoal (SYSADP). Tal sistema ainda se encontra em fase de implantação e de aperfeiçoamento, e, nesse sentido, espera-se que ele venha a sanar muitas das presentes inconsistências. Portanto, não se justificaria inseri-lo no presente estudo de caso.

O objetivo geral deste estudo de caso é o de investigar o fluxo informacional que abastece o SISAP da SRE/Ubá. O conhecimento institucional relativo a esse sistema precisa ser registrado nos formulários-padrão de forma exata para que a prestação do serviço ocorra satisfatoriamente. Uma equivocada informação primária produzirá uma prestação de serviço deficitária ou até mesmo prejudicial ao Estado ou ao seu beneficiário. Nesse contexto, esta pesquisa se desenvolverá com foco na análise do fluxo informacional das escolas para o SISAP, exclusivamente nos registros enviados através do Relatório de Pessoal (RP1) e Guia de Ocorrência (GO).

Por sua vez, o objetivo específico é propor soluções de gestão que venham minimizar as inconsistências encontradas no fluxo informacional Escola/SISAP. Nesse sentido, almeja-se atingir os objetivos propostos por meio de estudos de referenciais teóricos e pesquisas documentais e de campo, bem como da análise dessas pesquisas para elaboração de um Plano de Ação.

O fluxo em estudo, portanto, envolve dois ambientes organizacionais. As escolas, com a produção das informações; e o SISAP, com o processamento dessas. Não haverá caracterização do espaço escolar por ser este um universo de peculiaridades próprio a cada instituição. Nessa origem do fluxo, no entanto, encontra-se um dos sujeitos da pesquisa, que são os servidores responsáveis pelo preenchimento da “folha de pagamento” (RP1/GO). Já o ambiente SISAP será

devidamente descrito, assim como o ambiente organizacional da SRE e da SEE-MG. Nesse espaço, encontra-se o segundo sujeito da pesquisa, quais sejam: os Supervisores de Taxação, ou simplesmente “taxadores”.

A Superintendência de Ubá subdivide-se em três diretorias. A Diretoria Educacional (DIRE) é a responsável por todas as ações pedagógicas. Subordina-se à Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais. Já a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) é incumbida das atividades orçamentárias, financeiras e contábeis, sendo coordenada pela Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional. Por sua vez, a Diretoria de Pessoal (DIPE) encarrega-se das ações de administração de pessoal e gestão de recursos humanos. É subordinada à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. O setor de pagamento, ambiente no qual se desenvolverá o presente estudo, pertence a essa Diretoria. Esse foco abrangerá também as instituições de ensino apenas como instâncias provedoras de dados para o sistema SISAP.

O fluxo operacional no setor SISAP é intenso e diversificado, caracterizado por normatizações e procedimentos complexos. Essa complexidade consiste numa diversidade de legislações de pagamento de pessoal para um universo de códigos com variadas exceções e especificidades. Os dados são verdadeiramente um mosaico dinâmico de conhecimentos múltiplos e normas voláteis. A volatilidade deve-se às constantes alterações nas normatizações de procedimentos feitas pelo órgão central (SEE-MG, SEF e SEPLAG), bem como à criação de novas codificações. Para ilustrar essas constantes modificações, elaborou-se um resumo do histórico de atualizações nos procedimentos de pagamento (anexo III). Esse documento mostra apenas as principais transformações nas normatizações de pagamento da folha desde 2000 até 2016. É nesse ambiente complexo que se caracterizará o fluxo informacional escola/SISAP.

Ademais, empregou-se nesta pesquisa o instrumento metodológico do estudo de caso e, como metodologia, a pesquisa de campo quantitativa e qualitativa de forma exploratória e descritiva. Foram utilizados, para tanto, os seguintes instrumentos de coleta de dados: questionário de sondagem; análise documental normativa (decretos, leis); análise documental procedimental (formulários, tabelas); e enquete com os sujeitos de pesquisa.

Inicialmente, aplicou-se uma pesquisa de sondagem para os servidores escolares. Essa foi quantitativa, qualitativa e exploratória de campo. A classificação como pesquisa exploratória deu-se porque teve como objetivo principal a determinação do problema de pesquisa e do objeto de estudo. E como pesquisa de campo porque procurou observar as circunstâncias reais dos acontecimentos, bem como levantar dados para a fundamentação teórica deste estudo (DUARTE, 2016). Essa pesquisa foi disponibilizada por meio de formulário do *Google Docs*, utilizando, para tanto, o *e-mail* institucional.

Outro mecanismo de coleta de dados empregado foi a análise documental normativa. Para delinear o ambiente de pesquisa e caracterizá-lo institucionalmente, foram feitos o estudo e a transcrição de diversas Leis e Decretos. A análise procedimental, por sua vez, procurou explicitar os documentos padronizados (formulários e tabelas) para o processo de codificação do RP1.

Os principais sujeitos de pesquisa são os servidores lotados nas escolas estaduais e os Supervisores de Taxação. Para ampliar o panorama desta pesquisa, o estudo também abrangeu o Coordenador de Pagamento e o Diretor de Pessoal da SRE/Ubá. Justifica-se a importância da inserção desses personagens pelas suas posições hierárquicas em relação aos dois sujeitos que compõem o foco investigativo do estudo empreendido nesta dissertação.

Para compreensão das práticas adotadas por esses sujeitos, utilizou-se a pesquisa descritiva e explicativa. O objetivo essencial do instrumento descritivo (apêndice 2) foi o levantamento dos hábitos informacionais por meio da observação e da análise das condutas dos operadores do fluxo. Por sua vez, a pesquisa explicativa teve como objetivo primordial buscar o porquê dos fatos evidenciados na pesquisa descritiva. A intenção foi identificar as variáveis que compõem o caso em estudo e a interdependência entre elas, variáveis estas balizantes e subsidiárias da prática de interferência na realidade pretendida no PAE (DUARTE, 2016).

Tais metodologias de pesquisa permitiram que se investigasse mais profundamente e mais realisticamente o problema de estudo. Os resultados confirmaram a existência do problema de pesquisa e apontaram distorções para a rotina do fluxo informacional Escola/SISAP. As principais deficiências detectadas foram a não empregabilidade das informações para o desenvolvimento das ações institucionais cotidianas e a oferta incipiente do conhecimento estratégico.

O Plano de Ação Educacional (PAE) proposto neste estudo foi seccionado em duas perspectivas. Uma ideal, desejável; e a outra real, viável. Ambas as concepções sustentaram-se no objetivo principal de ser eficaz. O direcionamento foi todo apoiado nos resultados dos instrumentos de pesquisa e também nos fundamentos dos referenciais teóricos. As proposições apresentadas evidenciaram a importância da educação informacional dos operadores do fluxo e da aplicabilidade do conhecimento institucional para adequar o registro das informações. O objetivo primordial do PAE foi propor melhoras exequíveis que possam, se não dirimir, pelo menos mitigar o problema de pesquisa.

Esta dissertação divide-se em três capítulos. O primeiro capítulo caracteriza o fluxo informacional no Sistema Integrado de Administração de Pessoal da SRE de Ubá. Na mesma seção, apresenta-se a estrutura orgânica dos ambientes organizacionais que compõem a pesquisa empreendida. Inicialmente, descreveram-se as finalidades, competências e funções da SEE-MG para, em seguida, caracterizar-se, pelos mesmos parâmetros, a SRE de Ubá. A complementação desse primeiro capítulo pormenoriza, especificamente, o setor SISAP. Os aspectos nele caracterizados são a sua estrutura administrativa, suas funções, atribuições e seus procedimentos padronizados, bem como a sua deficiência informacional. Com o intuito de lastrear este estudo de caso com a realidade, realizou-se uma pesquisa exploratória de campo, qualitativa e quantitativa a fim de capturar informações prévias e verídicas do problema em estudo.

O segundo capítulo é reservado à análise da gestão informacional do Sistema de Administração de Pessoal em um único eixo: o Fluxo Informacional. O objetivo foi o de obter recursos conceituais, recorrendo a trabalhos acadêmicos, para estruturar a análise teórica desta dissertação e, também, para subsidiar a formação do PAE.

Já o capítulo terceiro destina-se à elaboração e proposição do Plano de Ação Educacional, que buscou dirimir as deficiências informacionais do SISAP, oriundas das escolas estaduais, através dos formulários RP1 e GO.

1 O FLUXO INFORMACIONAL NO SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (SISAP)

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) possui 45 Superintendências Regionais de Ensino (SREs). A função básica dessas instâncias gerenciais é intermediar a administração do órgão central com as instituições de ensino estaduais, além de inspecionar as redes municipais e particulares sob sua jurisdição. A SRE de Ubá conta, em seu quadro de pessoal, com 95 servidores. Sua jurisdição abrange 23 municípios. Atualmente, responsabiliza-se por 72 instituições de ensino estaduais e um conservatório de música, 179 instituições municipais e 54 particulares. A Figura 1 a seguir explicita a abrangência de municípios e escolas estaduais a eles referentes:



Fonte: SEE/MG, 2016.

O Sistema Operacional de Administração de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SISAP) foi criado pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE) no final do ano de 2001 e entrou em operação no início de 2002. Com o passar do tempo, o setor de pagamento também passou a ser conhecido como Setor SISAP. A função desse setor é abastecer o programa operacional com dados da vida funcional dos servidores jurisdicionados a esse órgão público e, ainda, efetuar cálculos e inserções de acertos financeiros. Os dados da vida funcional dos servidores envolvem: ingresso e desligamento; movimentações funcionais; pagamento de pessoal; eventos funcionais; concessão de benefícios, entre outros aspectos. As informações do sistema são abastecidas por dados registrados pelos servidores lotados nas secretarias das escolas estaduais e pela Divisão de Direitos e Vantagens (DDV) da SRE/Ubá.

O fluxo do SISAP, portanto, tem duas linhas distintas de abastecimento (*inputs*): uma interna e outra externa. O primeiro traçado é composto pelos Setores de Benefícios e de Aposentadoria, também pertencentes à DIPE. O outro corresponde às escolas estaduais. Na trajetória interna, a informação é transmitida, principalmente, pela produção de Informativos de Alteração (IA) e de alguns formulários padronizados. O IA é a transcrição fidedigna das publicações na imprensa oficial do Estado. Algumas publicações têm origem no Setor de Aposentadoria, contudo a responsabilidade pela editoração dos dados é do Setor de Benefícios. Existem informações oriundas desses setores que são transmitidas por meio de formulários padrões, não necessitando de publicação no Diário Oficial do Estado. O Quadro 1 a seguir exemplifica o sortimento dessa rota informacional:

Quadro 1 – Informações da Linha Interna de *Inputs*

Setor de Benefícios	Benefícios Publicados	Licença para Tratar de Interesses Particulares (LIPE); Afastamentos para campanhas eleitorais; Nomeação e Designação para Cargos em Comissão; Evolução na Carreira; Remoção e Mudança de Lotação; Função Gratificada.
	Benefícios sem Publicação	Licença Gestação (LG); Licença Gala e Luto; Férias Regulamentares; Licença para Tratamento de Saúde (LTS); Horas Extras; Faltas e carga horária de trabalho.
Setor de	Benefícios	Apostilamento;

Aposentadoria	Publicados	Afastamento Preliminar à Aposentadoria; Abono Permanência; Férias Prêmio em Espécie; Informativo de Proventos; Aposentadoria.
	Benefícios sem Publicação	Média Quinquenal (dobro de turno); Histórico de Férias Prêmio; Averbação de Tempo.

Fonte: elaborado pelo autor.

A segunda linha, a externa, tem origem nas escolas estaduais. A transmissão informacional desse ramo do fluxo se dá principalmente com os formulários-padrão RP1 e GO mencionados. Essa informação, após a transmissão para o setor SISAP, será analisada e inserida no sistema operacional. O SISAP Central, com essa informação processada, produzirá a folha de pagamento do estado. O teor dessas informações transmitidas pelas escolas compreende todo e qualquer tipo de alteração na vida funcional dos servidores lotados nas instituições de ensino. O registro das informações ocorre pelo processo de codificação dos dados.

Falar em gestão estratégica, nesse ambiente informatizado do SISAP, é pensar em informação estratégica. A informação estratégica é toda aquela que tem valor, que enriquece o conhecimento institucional e que agrega eficiência à gestão informacional. Para tanto, a Gestão do Fluxo Informacional do SISAP deverá utilizar filtros para selecionar e adequar as informações de entrada. Informações estratégicas, para o fluxo em estudo, são todas aquelas imbricadas com os objetivos e normas da SEE-MG.

Dessa forma, as informações significativas (parametrizadas) poderão trazer, para o fluxo em estudo, a sua consolidação por meio da exatidão informacional. Precisão informacional, como dito, é consequência do processo de parametrização dos dados segundo dois princípios: legalidade e exatidão.

O princípio da legalidade é utilizado para garantir a legitimidade do dado informado, ou seja, se este está em conformidade com as normas vigentes. Por seu turno, a exatidão é empregada para aferir o correto registro desse dado, ou seja, a sua codificação precisa. Esse processo de depuração dos dados realizado pelos Supervisores de Taxação corrobora a produção de informações significativas para a organização.

Dentro dessa contextualização de importância da informação para a gestão estratégica, infere-se o destaque da gestão da informação para o aperfeiçoamento

de produtos e processos. O resultado final de qualquer organização será diretamente influenciado pela sua qualidade na gestão informacional, qualidade essa explicitada na exatidão, na relevância, na utilidade, na clareza, na contextualização e na objetividade das informações institucionais. Segundo Valentim, (2010 p. 218, grifo no original), “qualquer obstrução ou ‘poluição’ do fluxo pela entrada de informações desconexas e irrelevantes poderá comprometer o bom andamento da organização”. Soares (2010) destaca que o não funcionamento dos Fluxos Informacionais (FI) pode comprometer o funcionamento da instituição como um todo, não se restringindo ao comprometimento do processo de comunicação, que representa apenas uma das suas funções.

A gestão estratégica informacional no âmbito da Administração Pública é de fundamental importância para aprimorar a qualidade dos serviços por ela prestada. Essa linha argumentativa justifica, portanto, este estudo de caso, circunscrito ao setor de pagamento da SRE/Ubá.

Diante desse cenário, objetiva-se, com este capítulo, caracterizar os ambientes institucionais nos quais se desenvolverá o estudo de caso. Para tanto, a presente seção será subdividida em três outros tópicos. O primeiro subitem descreverá o cenário da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG). Pertencente ao seu âmbito, o segundo espaço institucional a ser descrito e caracterizado será a Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá). E, finalmente, o terceiro tópico desenhará, de forma mais pormenorizada, o ambiente do setor de pagamento, fazendo a análise de sua gestão informacional. Definir o meio no qual os estudos serão desenvolvidos permitirá uma melhor visão sistêmica desse ambiente e uma análise mais apurada do contexto no qual o problema do estudo de caso está inserido.

1.1 A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

A Secretaria de Estado de Educação tem como finalidade precípua garantir a promoção da educação através de ações que promovam, também, a formação para cidadania e a redução das desigualdades sociais. O Decreto Estadual 45849/11, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, discorre, no seu capítulo dois, sobre a finalidade e as competências desse órgão administrativo em seu artigo segundo:

A SEE tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Esse mesmo decreto evidencia ainda as competências atribuídas à SEE-MG para que ela possa atingir suas finalidades com eficácia. Essas competências serão todas elencadas com o objetivo de compor o cenário funcional que moldará o presente estudo. Realça-se também a importância dessa descrição pormenorizada pelo fato concreto de o Estado poder fazer apenas aquilo que está descrito nas leis. À SEE-MG, compete:

- ✓ Formular, coordenar e supervisionar a aplicação da política estadual de educação;
- ✓ Elaborar planos e programas educacionais articulados com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), observando as diretrizes gerais do Governo;
- ✓ Desenvolver mecanismos que possam garantir a qualidade do ensino público estadual;
- ✓ Elaborar e supervisionar ações de planejamento e incremento dos currículos e de programas e pesquisas para o desenvolvimento escolar visando à sua organização e ao seu pleno funcionamento;
- ✓ Manter os sistemas de informações e produzir indicadores educacionais por meio de avaliações de aprendizagem e dos recursos humanos. Ademais, desenvolver parcerias públicas e privadas, dentro da sua área de competência, na forma da Lei;
- ✓ Fortalecer a educação básica em cooperação com os municípios;
- ✓ Gerir a rede física de ensino, planejar e executar as obras escolares, seu aparelhamento e suprimento, bem como buscar o apoio aos alunos;
- ✓ Exercer o controle das entidades e dos órgãos sob sua jurisdição;
- ✓ Estabelecer, efetuar e supervisionar ações referentes à política de capacitação de educadores e diretores da rede pública de ensino conforme as diretrizes determinadas pela SEPLAG;

- ✓ Coordenar, em articulação com a SEPLAG, a gestão das carreiras do seu quadro de pessoal;
- ✓ Propalar as ações e resultados da política estadual de educação em inter-relação com a Subsecretaria de Comunicação da Secretaria de Estado de Governo;
- ✓ Executar todas outras atividades correlatas à sua finalidade institucional.

A Lei Estadual nº. 22.257, de 27 de julho de 2016, estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Ao relacionar as Secretarias de Estado que compõem a administração direta e descrever as suas competências para a Secretaria de Estado de Educação, publica o texto a seguir em seu artigo 32:

Art. 32. A Secretaria de Estado de Educação – SEE – tem como competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar, com a participação da sociedade, as ações relativas à garantia e à promoção da educação, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equidade de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural. (MINAS GERAIS, 2016, s/p)

Além das finalidades e competências, o mapa estratégico da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais apresenta a seguinte missão:

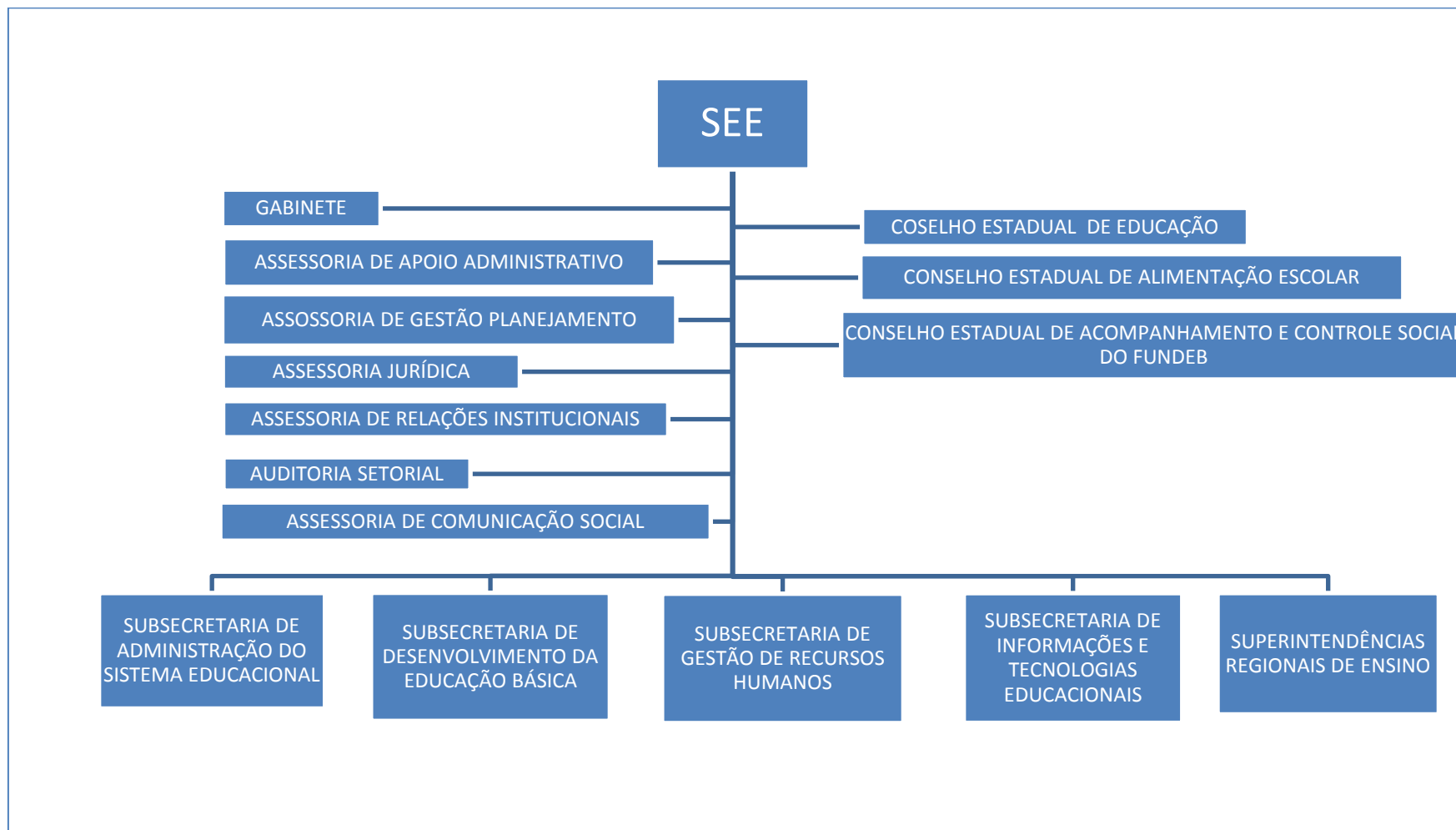
Desenvolver e coordenar políticas públicas de educação básica, inclusivas e de qualidade, garantido plenas condições de funcionamento da rede pública, em especial da rede estadual, promovendo a formação integral dos estudantes, com vistas ao exercício da cidadania e à inserção no mundo do trabalho. (MINAS GERAIS 2011, s/p)

Já a sua visão de futuro é: “ser referência pela excelência em educação básica, com qualidade e equidade”. Desse mapa estratégico, também se colhem os valores nele elencados: “qualidade; inclusão e equidade; diversidade; ética; eficiência; transparência; responsabilidade pública; gestão democrática; sustentabilidade e criatividade e inovação”. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Por sua vez, o Decreto Estadual 45849/11, em seu capítulo III, também discorre sobre a estrutura orgânica da Secretaria de Educação conforme se pode verificar nos organogramas elaborados a seguir separadamente com base nas informações disponíveis no *site* oficial (ano de acesso 2017). A transcrição original ficou ilegível, e, por isso, foram elaborados dois organogramas complementares,

destacando-se a linha hierárquica para o setor SISAP. É na terceira Subsecretaria, de Gestão de Recursos Humanos, que se encontra o SISAP central, mais especificamente na Superintendência de Pessoal. Esta Superintendência, em consonância com a Superintendência de Normas e Informações de Pessoal, notadamente com a Diretoria de Legislações e Normas de Pessoal, são os órgãos que diretamente normatizam e controlam os procedimentos do sistema operacional SISAP. Essa disposição é trazida de forma mais detalhada nas figuras 2 e 3 dispostas a seguir:

Figura 2 – Organograma SEE-MG



Fonte: elaborada pelo autor com base nas informações disponíveis: <<https://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/20-organograma>>.

Figura 3 – Organograma Subsecretaria de Recursos Humanos

Fonte: elaborada pelo autor com base nas informações de: <https://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/20-organograma>.

A Secretaria da Educação de Minas Gerais, atualmente, conta com 223.318 servidores efetivos (SISAP, 2016) e com um montante de 2.108.927 alunos (SIMADE, 2016). O seu orçamento realizado em 2016 foi de R\$ 8.793.030.490, 50 (SIAFI-MG, 2016).

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais é composta por 45 Superintendências Regionais de Ensino (SRE). Essas SRE são agrupadas em seis polos regionais conforme disposto no Quadro 2:

Quadro 2 – Agrupamento das SRE em Polos Regionais

SEE	POLO	SRE
	CENTRO	Conselheiro Lafaiete; Metropolitanas A, B e C; Pará de Minas; Ouro Preto; Sete Lagoas; Divinópolis.
	SUL	Campo Belo; Caxambu; Itajubá; Passos; Varginha; Pouso Alegre; São Sebastião do Paraíso; Poços de Caldas.
	MATA	Barbacena; Carangola; Juiz de Fora; Ubá; Muriaé; Ponte Nova; São João Del Rei; Leopoldina.
	TRIÂNGULO	Ituiutaba; Monte Carmelo; Paracatu; Unaí; Patrocínio; Uberaba; Uberlândia; Patos de Minas.
	NORTE	Curvelo; Diamantina; Pirapora; Januária; Montes Claros; Janaúba.
	VALE DO AÇO	Almenara; Araçuaí; Caratinga; Coronel Fabriciano; Governador Valadares; Teófilo Otoni; Manhuaçu; Nova Era; Guanhães.

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse agrupamento das SRE em polos tem como objetivo agregar superintendências com características regionais e sociais assemelhadas. A intenção é trabalhar, de forma distinta, os diferentes quadros sociais e financeiros, que

caracterizam cada polo regional, para minimizar as distorções e buscar uma melhor equidade para todos.

A finalidade desses órgãos gestores regionalizados, conforme a Lei 22.257/2016, é “exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (MINAS GERAIS, 2016).

As competências, tanto gerais como específicas, assemelham-se às da SEE-MG:

- I – promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado;
- II – orientar as unidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais;
- III – coordenar o funcionamento da inspeção escolar, promovendo a sua articulação com os analistas educacionais na gestão pedagógica das escolas;
- IV – coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno;
- V – planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades;
- VI – fomentar e acompanhar a celebração e a execução de convênios, contratos e termos de compromisso;
- VII – aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento;
- VIII – orientar a gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual;
- IX – coordenar as ações da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de recursos humanos, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado; e
- X – coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais. (MINAS GERAIS, 2016, s/p).

Conforme revelado pelas normas referenciadas, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais tem uma grande responsabilidade social. A diversidade de finalidades e competências dessa secretaria leva sua missão institucional para muito além do ensino cognitivo. Por esse, e outros motivos, é que a administração pública deverá sempre pautar sua gestão na busca da qualidade total na sua prestação de serviços à comunidade. O objetivo desta dissertação é justamente colaborar com o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pela Secretaria de Estado de Educação por meio da SRE de Ubá.

1.2 A Superintendência Regional de Ensino de Ubá

Como já evidenciado, a missão da SEE de Minas Gerais é complexa e de grande envergadura. Além desse importante aspecto, é necessário considerar a grande dimensão territorial do estado de Minas Gerais com suas variadas especificidades. Para possibilitar uma gestão mais descentralizada e eficiente, foram criadas as Superintendências Regionais de Ensino.

A função básica dessas instâncias gerenciais é intermediar a administração do órgão central com as instituições de ensino estaduais e inspecionar as redes municipais e particulares sob sua jurisdição. A SRE de Ubá foi fundada no ano de 1976 sob a denominação de Delegacia Regional de Ensino de Ubá (DRE). Sua jurisdição abrange atualmente 23 municípios. Nestes, inserem-se 72 instituições de ensino estadual e um conservatório de música, além de 179 instituições públicas municipais e 54 particulares.

O quadro de pessoal da SRE de Ubá possui atualmente 95 funcionários efetivos, sendo 50 técnicos e 45 analistas. A Tabela 1 a seguir expõe, compactamente, os resultados do EDUCACENSO (INEP, maio de 2016) apenas para a SRE/Ubá:

Tabela 1 – Resultado EDUCACENSO 2016 – SRE/Ubá

	ESTADUAL	MUNICIPAL	PRIVADA	TOTAL
Número de alunos	39.419	27.813	8.056	75.288
Número de docentes	5.960	2.555	2255	10.770
Número de auxiliares/ assistentes educacionais	04	91	32	127
Número de profissionais/monitores de atividade complementar	06	99	07	112
Número de tradutores intérpretes de Libras	07	00	00	07
Número de docentes titulares - coordenador de tutoria (de módulo ou disciplina) – EAD	00	00	00	00
Número de docentes tutores - auxiliar (de módulo ou disciplina) – EAD	00	00	00	00
TOTAL	5.977	2.745	2.294	

Fonte: elaborada pelo autor.

A Tabela 1 mostra a predominância do estado, em número total de servidores e alunos, sobre os municípios, bem como a primazia destes sobre as instituições particulares. Outra informação que se pode verificar é a relação número de alunos/número de professores, ou seja, a média de alunos por professor. Na Rede Estadual, essa média é de 6,6 alunos para cada professor. Na Municipal, esse número sobe para 10,9. A rede privada é que apresenta a melhor relação, 2,3 alunos para cada docente. A relação média total é de 07 alunos para cada educador.

A estrutura administrativa da SRE-Ubá é composta por três Diretorias: Administrativa e Financeira (DAFI), Educacional (DIRE) e de Pessoal (DIPE). Estas serão apresentadas nessa ordem a seguir.

A DAFI compõe-se da Divisão Operacional e Financeira (DIOF), sendo que esta coordena os setores de Compras Governamentais, Patrimônio, Prestação de Contas e Rede Física. A sua finalidade é de programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas. Está subordinada à Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional, competindo-lhe:

- I – executar e coordenar as atividades de administração e execução orçamentária, financeira e contábil, observados a orientação, supervisão técnica e o acompanhamento da Superintendência de Finanças;
- II – coordenar ações que garantam a modernização e a eficiência do processo gerencial;
- III – coordenar e executar as ações relativas à administração de material: compra, recebimento, guarda e distribuição, aquisição de bens e serviços, comunicação, e ao patrimônio, arquivo, transporte, serviços gerais e gerenciamento de contratos, observando as normas vigentes e assessorando as escolas no que lhe couber;
- IV – supervisionar e controlar as atividades de telecomunicação, recepção, postagem, análise e emissão de documentos, e executar as atividades relativas ao sistema de protocolo vigente;
- V – identificar necessidades, planejar e fornecer subsídios, em conjunto com a Diretoria Educacional, para a priorização do plano de obras, construção, ampliação e reforma de prédios escolares;
- VI – assessorar e orientar as escolas estaduais de sua circunscrição na avaliação de suas condições de funcionamento relativas a prédio, mobiliário, equipamentos e instalações, materiais e serviços;
- VII – indicar necessidades de locação de imóveis para fins educacionais;
- VIII – coordenar e acompanhar as ações de caráter administrativo relativas aos programas de apoio à escola e ao estudante;
- IX – orientar e controlar as transferências de recursos financeiros realizadas às Caixas Escolares, assim como de outras transferências, e analisar, diligenciar, e aprovar os processos de prestação de contas delas originados; e
- X – atender a demanda de demonstrativos e anexos necessários ao exercício das atividades de controle interno e externo, pelas unidades e órgãos competentes. (MINAS GERAIS, 2011)

A DIRE subdivide-se em Serviço de Informações Educacionais (SEDINE), Divisão de Atendimento Escolar (DIVAE), Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) e Supervisão Pedagógica. A sua finalidade é coordenar o desenvolvimento de ações pedagógicas e do atendimento pedagógico escolar. Está sob a supervisão técnica da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais. O Decreto 45.849/2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação, assim a regulamenta as suas competências:

- I - organizar as ações que assegurem o atendimento à demanda escolar;
- II - orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do Plano Anual de Intervenção Pedagógica, subsidiando-as na implementação, monitoramento e avaliação das ações;
- III - acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas;
- IV - assessorar as escolas quanto à aplicação da legislação referente ao currículo;
- V - monitorar e avaliar a execução dos programas de apoio ao aluno;
- VI - coordenar a realização dos exames supletivos;
- VII - orientar, acompanhar e avaliar, através de visitas periódicas às escolas, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras;
- VIII - implementar o Programa de Intervenção Pedagógica – PIP – nas escolas estaduais;
- IX - promover, junto às escolas, o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem;
- X - acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica;
- XI - promover o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais no âmbito das escolas da rede pública e privada; e
- XII - articular, com os municípios, ações para o desenvolvimento da educação infantil e ensino fundamental. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Quanto à sua estruturação, a DIPE é constituída de três departamentos: Divisão de Direitos e Vantagens (DDV), com nove servidores; Setor de Pagamento (SISAP), também com nove funcionários, sendo cinco analistas, três técnicos e um professor designado para função de Coordenador; e Divisão de Gestão de Pessoal (DGP), com seis estatutários. A Diretoria de Pessoal tem como propósitos o planejamento, a coordenação, o acompanhamento, a avaliação e a execução de ações administrativas de pessoal e gestão de recursos humanos. Mencionar todas as suas competências objetiva o bom dimensionamento do cenário de diversidade e de responsabilidade dessa diretoria no qual se desenvolverá esta dissertação:

- I - executar as atividades referentes a atos de admissão, concessão de direitos e vantagens, aposentadoria, desligamento e processamento da folha de pagamento e aspectos relacionados à administração de pessoal

dos servidores da Superintendência Regional de Ensino e escolas estaduais;

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

III - planejar e gerir o processo de alocação de pessoal, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais;

IV - coordenar e adequar a gestão de pessoal da Unidade Regional e das escolas estaduais às diretrizes e metas estabelecidas pela política de pessoal da SEE;

V - orientar e monitorar a composição do quadro de pessoal das escolas estaduais vinculadas à SRE;

VI - propor medidas para correção das situações de inadequação identificadas no quadro de pessoal das escolas estaduais;

VII - orientar e monitorar a designação para o exercício de funções públicas nas escolas estaduais;

VIII - orientar, controlar e processar os atos de movimentação de pessoal das escolas estaduais referentes à mudança de lotação e/ou de designação em nível regional;

IX - orientar sobre a instrução dos processos de remoção, adjunção, disposição e liberação dos servidores vinculados à Superintendência Regional de Ensino;

X - orientar sobre apuração de tempo de serviço e analisar e emitir certidões;

XI - treinar e assessorar as escolas na execução das atividades descentralizadas de administração de pessoal quanto à interpretação de normas e operacionalização de ações;

XII - proceder às ações de administração de pessoal em exercício no âmbito da Superintendência Regional de Ensino, à disposição, em adjunção, em cargo em comissão, inclusive dos Diretores de escolas estaduais;

XIII - orientar e processar a inserção de dados pessoais, funcionais e de pagamento no Sistema de Administração de Pessoal – SISAP, observadas as normas vigentes;

XIV - receber e conferir os relatórios de frequência dos servidores das escolas estaduais e da Superintendência Regional de Ensino e fazer os registros exigidos ao processamento do pagamento;

XV - identificar demandas para ações que visem ao aperfeiçoamento profissional e à capacitação dos servidores;

XVI - promover, facilitar e incentivar a participação de servidores e gestores das unidades regionais e escolares em ações de desenvolvimento profissional;

XVII - orientar as ações referentes aos afastamentos para participar de curso de mestrado, doutorado e de outras ações de desenvolvimento;

XVIII - orientar, estimular e acompanhar as ações do Colegiado Escolar;

XIX - coordenar as ações de indicação de servidor para o provimento do cargo de Diretor e da função de Vice-Diretor;

XX - coordenar as ações de concessão da gratificação por curso de pós-graduação;

XXI - emitir certificados de avaliação de títulos para lecionar e secretariar a título precário;

XXII - coordenar as ações da Avaliação de Desempenho Individual, Avaliação Especial de Desempenho e dos gestores das unidades regionais e escolares;

XXIII - coordenar os procedimentos de coleta, armazenamento, tratamento e distribuição dos dados da avaliação de desempenho dos servidores no sistema informatizado de avaliação de desempenho;

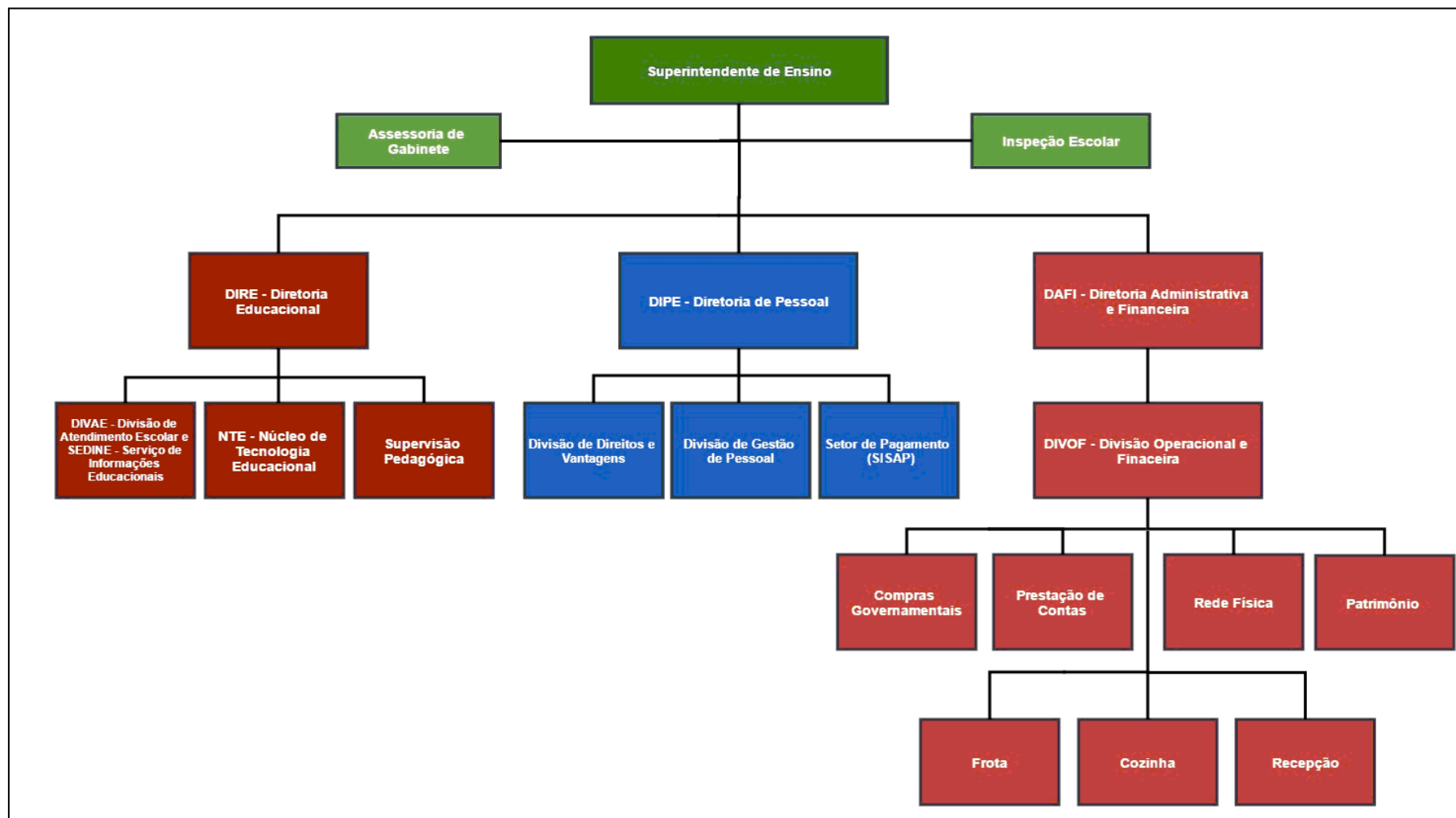
XXIV - executar as ações de concessão da promoção na carreira e disponibilizar dados para a progressão dos servidores, conforme prevê o Plano de Carreira dos Profissionais da Educação Básica; e

XXV - coordenar e acompanhar as atividades dos estagiários, previstas em convênios celebrados pela SEE.

(Artigo acrescentado pelo art. 6º do Decreto nº 45.914, de 16/2/2012).
(MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Percebe-se, pelo volume de competências, que a responsabilidade funcional da DIPE é significativa. O organograma posicionado a seguir permite uma visão geral dessa estrutura descrita no trecho citado:

Figura 4 – Organograma SRE/Ubá



Fonte: Minas Gerais (2016).

Observa-se, pela ilustração trazida pela Figura 4, a posição hierárquica formal do setor SISAP dentro da estrutura organizacional da SRE/Ubá. Essa estrutura descreve a escala vertical de autoridade e responsabilidade dos setores (unidades organizacionais). Caracterizados por uma linha de autoridade descendente, os servidores, por consequência, respondem ao seu superior imediato. Conforme o gráfico da estrutura hierárquica, percebe-se a posição do setor SISAP subordinado à Diretoria de Pessoal (DIPE) e no mesmo nível hierárquico da Divisão de Direitos e Vantagens (DDV) e da Divisão de Gestão de Pessoal (DGP).

Essa estrutura organizacional hierarquizada e dividida em unidades setoriais permite ao servidor saber exatamente quais as suas responsabilidades, quais as suas funções e a quem deve se reportar. A análise da Figura 4 também permite visualizar quais os setores que têm relação direta e indireta com a unidade setorial do SISAP. Este será o ambiente organizacional em que se desenvolverá a presente pesquisa.

A Superintendência de Ensino de Ubá, portanto, exerce um papel muito importante, dentro da sua jurisdição, para que a SEE-MG possa cumprir sua missão institucional. Aprimorar os procedimentos informacionais, como pretende este estudo, *in loco*, na SRE de Ubá, é também possibilitar a aplicabilidade dos seus resultados a nível estadual, melhorando a qualidade dos serviços prestados pelo poder público através desta Secretaria.

1.3 Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP)

O SISAP é o nome dado ao sistema operacional de gestão de pessoal da SEE-MG. Por esse nome, também é conhecido o setor de pagamento que opera esse programa. O setor SISAP da SRE de Ubá é composto por oito Supervisores de Taxação e um Coordenador, sendo cinco analistas, três técnicos e um professor designado para a função de coordenação. Nas SRE de Minas Gerais, não existem distinções funcionais entre analistas e técnicos, toda atividade poderá ser exercida por ambos. Segundo o Decreto Estadual 43441/03, que estabelece os procedimentos de taxação, em seu artigo terceiro, taxador é “o servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento - SIAP do SISAP os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos” (MINAS GERAIS, 2003, p. 1).

As atividades básicas de um taxador são: analisar a precisão e a legitimidade dos dados de entrada, elaborar cálculos (se necessário), inseri-los no sistema e executar processos operacionais diversos. A amplitude funcional de um supervisor de taxaço, em termos de fluxo informacional, vai desde a análise da produço de dados, passando pela transformao desses dados em informao e chegando à apropriao, uso e compartilhamento do conhecimento institucional.

O Decreto 43441/03, que estabelece os procedimentos de taxaço da Folha de Pagamento de Pessoal da administraço direta, autarquias e fundaoes do Estado de Minas Gerais, define, em seu artigo primeiro: “A taxaço da folha de pagamento é ato de liquidao de despesa pública, nos termos dos arts. 62 e 63 da Lei Federal n.º 4.320, de 17 de março de 1964” (MINAS GERAIS, 2003, p. 1). Taxar, portanto, é liquidar despesas, e esse processo se concretiza, basicamente, através da inserço de dados no sistema SISAP pelo supervisor de taxaço. Sobre os procedimentos relativos ao ato de taxar, o artigo segundo do referido decreto esclarece: “A taxaço se efetiva mediante o registro, no Sistema de Administraço de Pessoal - SISAP, módulo de pagamento - SIAP, dos valores devidos ao servidor, bem como dos respectivos descontos”. As principais funçoes dos taxadores são a análise das informaoes, o cálculo financeiro e a inserço de dados no sistema SISAP.

A análise envolve a legitimao da informao e a sua exatido. A legitimao consiste em determinar se aquele dado informado é lícito, se atende às normatizaçoes vigentes. A exatido consiste em verificar a precisão desses registros. Apesar desse comprometimento, os equívocos, especialmente oriundos do processo de codificao das informaoes, ainda persistem no fluxo. As correçoes dessas falhas, no entanto, não refazem os distúrbios já causados na qualidade informativa do sistema, o que compromete a sua confiabilidade. O custo operacional do tempo empregado nas correçoes e no retrabalho é significativo. Em muitas situaçoes, o tempo demandado para correçoes é superior ao tempo gasto no processamento primário da informao.

Esse custo é menos danoso do que quando os equívocos não são reparados a tempo e causam distorçoes de valores nos contracheques dos servidores ou em sua vida funcional. Quando o montante dos honorários creditados nos contracheques é menor, é preciso calcular os valores atrasados e creditar na próxima folha de pagamento. Quando o saldo do contracheque é maior, e se esse

valor for superior a um salário-mínimo, é necessário montar um Processo Administrativo para anuência do debitado e ressarcimento aos cofres públicos dos valores indevidos.

Essas diferenças nos valores devidos podem ser consequência de diversos fatores. Um exemplo é a situação de uma carga horária de trabalho informada de maneira incorreta por meio do RP1, ou da não informação de um afastamento ou de uma falta. Podem também advir de publicações imprecisas, por parte da própria DIPE, de um Afastamento Preliminar à Aposentadoria, de uma Opção de Vencimento, de um Abono Permanência ou de um Cargo em Comissão.

A deficiência informacional, no entanto, poderá ter outros motivos, que serão devidamente estudados. A inadequação do fluxo da informação, por exemplo, poderá criar excessos ou escassez de procedimentos e de informações. É necessário questionar se o fluxo informacional do SISAP é adequado aos seus objetivos. A não utilização das informações disponibilizadas para subsidiar as ações cotidianas é outro ponto que deverá ser evidenciado neste estudo de caso. O subemprego das tecnologias informacionais existentes poderá também ser um dos motivos dessa deficiência.

Outros dois aspectos importantes a serem ressaltados são o volume de trabalho e a tempestividade como dogma central do fluxo. O volume de trabalho pode ser comprovado pelo artigo primeiro, inciso dois, parágrafo quinto do Decreto 44261/06, que regulamenta a função gratificada de supervisor de taxaço e estabelece a seguinte condicionante:

§ 5º A continuidade da percepção das funções gratificadas de que trata este artigo fica vinculada à produtividade dos servidores designados para exercê-las, apurada através de avaliação a ser realizada de acordo com as regras estabelecidas em conjunto pelas Secretarias de Estado de Educação e Planejamento e Gestão. (MINAS GERAIS, 2006, p. 2)

O volume de trabalho no setor é tão vultoso e complexo que se criou uma função gratificada, e a sua percepção foi condicionada à produtividade do servidor apurada em avaliação específica. Já a tempestividade pode ser caracterizada no parágrafo segundo do artigo terceiro do Decreto 44261, de 21 de março de 2006, que também normatiza as funções e competências do Supervisor de Pagamento em seu inciso dois, o qual determina como atribuição: “acompanhar a vida funcional dos servidores mantendo os registros de dados e valores no SISAP rigorosamente em

dia” (MINAS GERAIS, 2006, p. 2). Somam-se a esse cenário de tempestividade e de volume de trabalho as incertezas procedimentais advindas das constantes e diversificadas alterações normativas. A insegurança operacional do taxador, portanto, é grande.

Em funções complexas como essas, o nível elevado de produtividade não coaduna com nível alto também de precisão. A responsabilidade de um sisapiano¹ é muito avultada, o que se comprova pelas atribuições elencadas no Decreto 44261/06. Esse ambiente de incertezas que propicia a insegurança na conduta profissional do supervisor de taxa  o é o que se objetiva analisar e amenizar na presente dissertação.

Como anteriormente descrito, o setor de pagamento, ou SISAP, tem um fluxo informacional intenso. Suas duas principais fontes de dados são a DDV e as Escolas Estaduais. Delinear-se-á o campo de estudo apenas naquelas informações advindas das instituições estaduais de ensino. Um dos motivos dessa escolha é a experiência de quinze anos na função de taxador, o que trouxe a convicção empírica de estar aí um significativo gargalo operacional. O outro motivo foi a comproba  o dessa convicção através de uma sondagem (apêndice 1) realizada com os servidores das escolas estaduais, que são responsáveis pelos registros dos dados nos formulários RP1 (anexo I) e GO (anexo II). Foi-lhes enviado um questionário com seis quesitos, através do dispositivo *Google Docs*, com o objetivo de conhecer as suas principais dificuldades na função. Para o total de 72 instituições de ensino estaduais jurisdicionadas   SRE/Ubá, 45 responderam todas as questões, ou seja, 72% do universo em questão. Quatro respostas vieram totalmente em branco, de modo que estas, por conseguinte, não foram consideradas para a tabulação.

No primeiro quesito da sondagem, buscou-se um perfil funcional desses servidores em relação ao seu tempo de trabalho. Para as três alternativas que foram disponibilizadas aos entrevistados, procurou-se delinear etapas de desenvolvimentos funcionais. Um servidor é considerado inexperiente se tiver menos de um ano na função. Tendo de um a cinco anos, ele é julgado em desenvolvimento. Com mais de cinco anos, já pode ser classificado como experiente. Essa classificação é empírica e baseia-se na hipótese inicial de que o tempo na função é diretamente proporcional ao seu desenvolvimento profissional. O

¹ Servidor público que trabalha no setor SISAP (Sistema Integrado de Administração de Pessoal).

quantitativo de servidores considerados iniciantes, em desenvolvimento e experientes poderá descrever-nos indicadores secundários, tais como rotatividade funcional, demanda por capacitação e disponibilidade de recursos humanos capacitados.

Na segunda questão da sondagem, também de múltipla escolha, buscou-se identificar como o servidor considera o grau da sua responsabilidade funcional em termos de dificuldade. O objetivo aqui foi trazer a visão de quem está no início da linha do fluxo informacional em relação à sua segurança procedimental e, conseqüentemente, ao grau de complexidade dessa função.

A partir desse terceiro item da investigação, as indagações passam a ser discursivas ou abertas, exigindo respostas dissertativas. O propósito neste ponto foi permitir a livre expressão dos servidores em relação às suas percepções específicas da função. A consequência desse objetivo é a mudança do referencial da primeira pessoa, do pesquisador, para a pluralidade grupal. A intenção é procurar entender os principais entraves desses fornecedores de dados para o sistema SISAP.

O quesito terceiro, elaborado nesse contexto, almejou relacionar as principais dificuldades dos entrevistados. As respostas ao tema possibilitaram a detecção de aspectos quanto aos embaraços profissionais que podem interferir diretamente na boa qualidade informacional e que não foram antes considerados. Outra possibilidade é a comprovação daquelas dificuldades já elencadas, empiricamente, na argumentação desse trabalho dissertativo.

A quarta pergunta enviada aos servidores das escolas estaduais pede sugestões para a melhoria das atividades laborativas. O objetivo, da mesma forma, é possibilitar as suas expressões com ideias criativas na busca de soluções. A exteriorização dos envolvidos na ponta do fluxo informacional possibilita uma amplitude de alternativas para possíveis soluções de gargalos indicados na questão anterior.

A quinta questão da sondagem buscou demandas efetivas para o setor. Essa indagação teve como objetivo precípua captar as expectativas que os servidores das escolas estaduais têm em relação ao setor SISAP no sentido de aprimorar a qualidade dos serviços prestados a eles.

Por fim, a sexta e última pergunta foi aberta para manifestações de críticas e sugestões.

O principal problema no preenchimento dos documentos em questão está no processo de codificação das informações. Tal observação cotidiana foi ratificada nos resultados da referida sondagem, que será devidamente analisada no item 1.3.1 do primeiro capítulo. Para toda e qualquer situação informacional que possua uma variação de possibilidades, existe uma tabela de codificação.

Para uma simples exemplificação, cita-se o uso cotidiano da tabela de situação de exercício. Essa tabela é composta, atualmente, por 88 códigos. A Situação de Exercício (SITEX) de um professor tem a funcionalidade de identificar diversas possibilidades de atividades funcionais no exercício da docência. Para as situações mais corriqueiras, a SITEX irá caracterizar se o servidor é regente de turma e está nos anos iniciais (Fundamental) ou se ele é regente de conteúdos e leciona para os anos finais do Ensino Fundamental (5º ao 9º ano) e para o Ensino Médio. Outra identificação corriqueira feita pela SITEX é se o professor tem apenas as aulas do seu Regime Básico (RB) ou se excede a jornada com aulas de Exigência Curricular (EC) e/ou Extensão de Jornada².

Para a codificação do professor no fundamental, existem o SITEX 05 (professor na regência de turma) e o SITEX 12 (professor na regência de turma excedendo a carga horária por exigência curricular). O código 05 indica que o docente tem apenas o seu RB de aulas. Já a codificação 12 caracterizará o acréscimo em seu RB de aulas de EC ou de extensão. Para os anos finais do Ensino Fundamental e para o Ensino Médio, os códigos são 09 (professor na regência de aulas) e 18 (professor regente de aulas excedendo a carga horária por exigência curricular e/ou extensão). O código 09 será utilizado para caracterizar aulas apenas no RB e o 18 para o RB acrescido de EC ou extensão de aulas. Esses quatro códigos da SITEX, portanto, estão atrelados a Carga Horária (CH) do servidor.

² São aulas adicionais além do cargo completo do professor, de 16 aulas. O Adicional por Exigência Curricular (AEC) corresponde a aulas geminadas do próprio Regime Básico (RB) que são obrigatórias para não haver divisão de turmas. Por exemplo, a grade curricular considera cinco aulas de matemática por semana para cada turma de ensino médio. O professor precisa completar as 16 aulas; portanto, somente três turmas não serão suficientes. Dessa forma, ele assumirá quatro turmas com cinco aulas. Essas quatro aulas além do RB (16 aulas) são AEC. Já as aulas de Adicional de Extensão de Jornada (AEJ) não têm vínculo com o RB, sendo independentes e opcionais: o profissional as assume, como se fosse outro cargo, se assim for o seu interesse pessoal. Seu número pode variar conforme a disponibilidade ou necessidade da instituição. Essas aulas também poderão ser em cargo vago ou em substituição a outro profissional temporariamente afastado do trabalho.

Para toda nova informação de CH, inserida no RP1, que altere o nível de atuação do servidor ou acréscimo e perda de aulas além do RB, é imprescindível alterar-se a SITEX. É habitual, no entanto, a não observação desse procedimento pelos servidores responsáveis pelo preenchimento dos documentos nas escolas. Essa é uma codificação simples, corriqueira, contudo existem tabelas com mais de 150 itens, como a de manutenção de Carga Horária. A informação de alterações de CH é o processo de codificação com maior índice de imprecisão no RP1.

O aspecto principal da problematização do presente estudo de caso é: como aprimorar os *inputs* informacionais, oriundos das escolas estaduais, para o SISAP da SRE de Ubá. O problema de estudo deverá focar duas óticas de análise: os servidores codificadores e os supervisores de taxaço, ou seja, os dois extremos do fluxo. Talvez o problema principal das escolas esteja na falta de domínio do conhecimento institucional necessário. Já o problema central da DIPE possivelmente se concentre na questão do cumprimento, com sucesso, da sua obrigação legal de propagadora do conhecimento institucional. É sensato considerar que esses dois elementos do fluxo deverão ser contemplados no PAE.

1.3.1 Estrutura administrativa, funções e atribuições do SISAP da SRE/Ubá

A estrutura do setor de pagamento é formada por oito taxadores, sendo três técnicos e cinco analistas. Além desses, há ainda um coordenador subordinado hierarquicamente ao Diretor de Pessoal da SRE de Ubá. A coordenação é exercida por um professor concursado com função gratificada para o cargo. Ele adquiriu experiência profissional quando foi responsável pela folha de pagamento de uma escola estadual quando na função de Vice- Diretor. Os oito supervisores de taxaço são concursados para os cargos de técnico e analista educacional para exercício na SRE/Ubá. Quatro taxadores têm mais de dez anos na função, três têm de cinco a dez anos, e um tem menos de um ano.

A função do Diretor de Pessoal, em relação ao setor de pagamento, é supervisionar os trabalhos, despachar documentos e repassar instruções. O Coordenador de Pagamento, segundo o Decreto estadual 43441/03, em seu artigo terceiro, inciso dois, é “o servidor competente para o ato de certificação dos valores taxados, em determinado órgão ou unidade administrativa, que confere validade à taxaço realizada para cada pagamento” (MINAS GERAIS, 2003, p. 1). As

incumbências do coordenador de pagamento, além de fazer a conferência de cálculos e procedimentos executados pelos supervisores de taxação, são:

- resolver demandas extraordinárias;
- estudar e repassar as normatizações procedimentais novas;
- esclarecer dúvidas;
- despachar;
- distribuir serviços;
- programar as sequências das atividades para os supervisores de taxação.

O artigo segundo do Decreto 4.4261, de 21 de março de 2006, normatiza as atribuições, condições e competências do Coordenador do Setor de Pagamento:

Art. 2º A função gratificada de coordenador de taxação será exercida por servidor que possua conhecimento comprovado em processo de pagamento e vida funcional do servidor.

§ 1º O servidor designado para a função gratificada prevista neste artigo terá acesso ao módulo de pagamento do Sistema de Administração de Pessoal - SISAP, por meio de senha pessoal e intransferível e competência para a certificação dos valores taxados em órgão ou unidade administrativa, que confere validade à taxação e consequente autorização de pagamento.

§ 2º São atribuições do servidor designado para a função gratificada prevista neste artigo:

- I - exercer a coordenação geral da equipe responsável pelos direitos e vantagens do servidor e pela preparação de pagamento;
- II - elaborar e emitir instruções e orientações às escolas sobre atividades de preparação de pagamento, preenchimento de relatórios e sobre legislação de pagamento de pessoal;
- III - certificar valores devidos aos servidores, calculados pelos Supervisores de Taxação;
- IV - lançar valores que ultrapassem o limite permitido para o taxador;
- V - responsabilizar-se pessoalmente pelos valores taxados, nos termos do Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003; e
- VI - exercer outras atribuições correlatas. (MINAS GERAIS, 2006, p. 2)

Pelas funções elencadas e pelas competências mencionadas, percebe-se que a responsabilidade da função de Coordenador de Pagamento é muito significativa. Considera-se como um pré-requisito para ser coordenador de pagamento possuir um bom domínio prévio do conhecimento institucional relacionado ao setor SISAP.

Aos supervisores de taxação, compete: a análise dos dados que chegam das escolas e da DDV; a pesquisa investigativa para subsidiar legitimação e precisão das informações; a confecção de cálculos financeiros (se necessário); e, por fim, a inserção dos dados no sistema operacional. O artigo terceiro do Decreto 4.4261/06 relaciona essas atribuições:

Art. 2º A função gratificada de supervisor de taxação será exercida por servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento do SISAP os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos.

§ 1º O Supervisor de taxação terá acesso ao módulo de pagamento - SIAP do SISAP, por meio de senha pessoal e intransferível, para efetuar as transações necessárias ao ato de taxação.

§ 2º São atribuições do servidor designado para a função gratificada prevista neste artigo:

I - controlar, pesquisar e registrar no SISAP, dados e valores de créditos e débitos comprovados mediante títulos ou documentos próprios, com IA (Informativo de Alteração), IP (Informativo de Proventos), AI (Anotações Internas), relatórios gerenciais e QI (Quadro Informativo);

II - acompanhar a vida funcional dos servidores mantendo os registros de dados e valores no SISAP rigorosamente em dia;

III - emitir Certidão Negativa de Débito com os cofres públicos, 2ª via de Demonstrativos de Pagamento e outros documentos;

IV - cumprir determinações da Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Conselho de Administração de Pessoal e decisões judiciais no que se refere à conferência, controle, acerto, cálculo, lançamento e atualização de dados e relatórios;

V - analisar e responder reclamações de pagamento e proceder aos devidos acertos;

VI - elaborar planilhas de valores e descontos previdenciários para institutos de previdência;

VII - emitir documento demonstrativo ao IPSEMG para atualização de valores de pensão;

VIII - emitir planilhas de débitos para instrução de processo administrativo, de acordo com a Resolução nº 37, de 2005 da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;

IX - providenciar retenção e liberação de pagamento junto à instituição bancária;

X - emitir Ordem de Pagamento Especial;

XI - providenciar a tramitação de expediente referente ao Cadastramento no PASEP;

XII - emitir DAE - Documento de Arrecadação Estadual referente à devolução de valores recebidos indevidamente;

XIII - responsabilizar-se pessoalmente pelos valores taxados, nos termos do Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003; e

XIV - exercer outras atribuições necessárias à consecução dos objetivos do serviço. (MINAS GERAIS, 2006, p. 2)

A normatização citada pormenoriza a amplitude e a diversidade das atribuições e funções de um Supervisor de Taxação. Por isso, ter o domínio do conhecimento institucional estabelecido, mantendo-o constantemente atualizado, é condição precípua para se ter um bom desempenho na função.

O inciso XIII explicita a responsabilização pelos valores taxados aos supervisores de pagamento. Equívocos, entretanto, são costumeiros nesse fluxo, tanto no registro dos dados de entrada quanto nos valores taxados. A responsabilidade inicial está na correção dessas informações e no reparo, ou ressarcimento, ao prejudicado. A parte lesada poderá ser o erário público ou o seu beneficiário. Quando é o usuário, a correção se torna mais fácil, pois é obrigação

institucional pagar o que é de direito ao servidor. Quando a situação é inversa, os procedimentos de débitos já são mais criteriosos. Além da margem consignatória de 20%, o débito não poderá ser automático, exceto para o servidor designado (contratado, não efetivo). É necessário primeiro comunicar o devedor sobre a origem e o valor devido. Se essa diferença financeira perdurar por mais de três meses, é determinada a abertura de um Processo Administrativo. O objetivo desse procedimento não é o litígio, mas a mera formalização processual a fim de dar ciência ao debitado e evitar contestações judiciais futuras.

As 73 instituições de ensino estaduais jurisdicionadas à SRE de Ubá são divididas em oito setores de trabalho, ou seja, um setor para cada supervisor de taxaço. Essa divisào determinou um número médio de nove escolas sob a responsabilidade de cada taxador. Outro aspecto importante que merece realce é a rotatividade de setor entre os taxadores, o que ocorre a cada três meses. O objetivo dessa rotatividade é a segurança, ou seja, não criar um vínculo de pessoalidade entre o taxador e os servidores da escola. Dessa forma, evitam-se associações fraudulentas e facilita-se a percepção e correção de equívocos realizados pelo taxador anterior do setor. As atribuições do taxador em relação ao setor sob sua responsabilidade são completas. Toda dúvida que surgir, qualquer procedimento que for necessário, qualquer reclamação de servidores, qualquer correção, financeira ou informativa, é atribuição do supervisor de taxaço daquele setor esclarecer ou dirimir.

A caracterização descritiva do setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Ubá feita nesta seção evidenciou as funções, as atribuições, as condições e as competências do seu quadro de pessoal. A partir dessa contextualização, é possível descrever a padronização dos procedimentos para o setor identificando as referidas deficiências informacionais.

1.3.2 Procedimentos padronizados e a deficiência informacional

Os procedimentos padronizados para a análise de um fluxo informacional referem-se ao preenchimento correto dos documentos oficiais utilizados como veículos de comunicação organizacional. Para o enfoque da pesquisa empreendida, esses documentos representam os formulários enviados pelas escolas, quais sejam RP1 e GO, para o setor de pagamento.

O Relatório de Pessoal (RP1), ou Relatório de Frequência, é o principal registro informacional entre as instituições de ensino estaduais e o sistema operacional de registro e gestão de informações dos servidores, o SISAP. Tal relatório traz em seu texto a relação de todos os profissionais, efetivos e contratados, com seus dados profissionais e a Carga Horária (CH) cumprida por eles. O objetivo é que o servidor responsável pelo preenchimento desse documento na escola confira mensalmente as informações que estão nele registradas, as quais são fidedignas às do sistema SISAP. Feito isso, ele irá fazer os novos registros mensais, bem como correções – se necessárias – de forma manual ou digitalizada. Esses registros compreendem as mudanças na carga horária, todo tipo de afastamento e falta. Ou seja, qualquer tipo de acontecimento na vida funcional dos servidores deverá ser lá registrado para abastecer o SISAP.

Existe apenas um formulário que eventualmente deverá acompanhar o referido relatório, que será o formulário de opção de desconto previdenciário sobre as aulas de Adicional por Exigência Curricular (AEC) ou de Adicional de Extensão de Jornada (AEJ). Quando um servidor assume aulas além do seu Regime Básico (RB), que são aulas de um cargo completo, ele precisa fazer essa opção. O desconto previdenciário lhe possibilitará agregar, ou não, esse valor à sua aposentadoria. Pela sua importância, tal formulário é protocolado no Sistema Integrado de Gestão de Documentos (SIGED) e fica arquivado na pasta do servidor.

O RP1 é assinado pelo diretor da escola, pelo inspetor escolar e pelo responsável pelo preenchimento. Ele é disponibilizado virtualmente para impressão, conforme liberação do sistema operacional “Portal da Educação”, normalmente próximo ao 27º dia do mês corrente e precisa ser entregue pelas escolas no setor de pagamento da SRE todo primeiro dia útil do mês subsequente. Nesse dia da entrega, é oferecido um atendimento individualizado para os responsáveis pelo preenchimento do RP1. É nesse momento de suporte que os supervisores de taxaço conferem superficialmente a correta codificação e normatização das informações ali inseridas e esclarecem qualquer tipo de dúvida que o funcionário possa trazer. Mesmo mediante as ações preventivas e corretivas, ainda são encontradas distorções nas informações durante a sua inserção no SISAP. O processo corretivo dessas distorções gera todo um retrabalho, envolvendo uma comunicação virtual ou mesmo exigindo o retorno do responsável pela folha de pagamento à SRE para os devidos acertos.

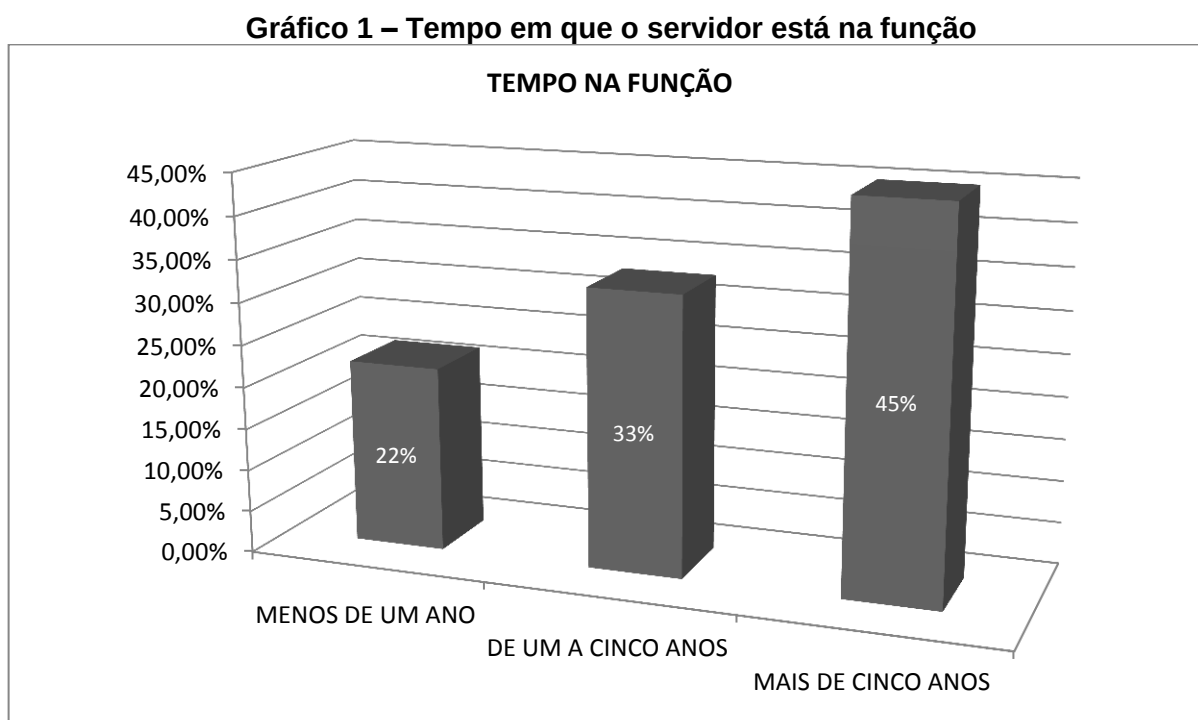
O outro documento é a Guia de Ocorrência (GO), utilizada para arquivamento físico dos dados. De toda documentação já mencionada, a GO é a única que fica retida nos arquivos da SRE. Tanto o QI quanto o RP1 são enviados anualmente para arquivamento nas escolas. Na realidade, a GO é uma síntese das inserções informacionais contidas no RP1. Dessa forma, tudo que for retratado nesta pesquisa a respeito do RP1 deverá ser espelhado para a GO. Por ter tal característica, esse documento tem a obrigatoriedade de reproduzir todos os novos registros de dados contidos no RP1. São apenas sete colunas: a Matrícula do Servidor Público (MASP); o número de admissão; o nome; o símbolo do cargo; a situação de exercício (SITEX); a situação de afastamento; e, por fim, a coluna “informações”. É nesta última que deverá ser reproduzida toda nova informação por meio de dados (códigos).

A deficiência informacional percebida está justamente no não preenchimento padronizado desses formulários. A falta de precisão das informações é que, a princípio, causa a deficiência informacional no sistema de administração de pessoal. Essa afirmação, que norteia a caracterização do problema deste estudo de caso, foi endossada pelo resultado de um questionário de sondagem feito aos servidores das escolas estaduais responsáveis pela elaboração da folha de pagamento através da ferramenta *Google Docs*. O porquê dessa deficiência também deverá ser alvo da pesquisa em tela. Nesse sentido, há de se investigar também o papel da DIPE na manutenção desse cenário.

Tal questionário, enviado aos respectivos servidores responsáveis pelo preenchimento dos formulários descritos nesta seção, tem por objetivo precípuo entender o perfil desses estatutários e, com isso, captar as suas principais dificuldades na função e sugestões para dirimi-las. O retorno à solicitação de preenchimento da sondagem foi positivo. Das 73 instituições estaduais de ensino sob jurisdição da SRE de Ubá, 45 responderam todos os itens num universo total de 49 respostas. Obteve-se, portanto, 62% de retorno válido, o que confere uma boa caracterização da realidade estudada.

Primeiramente, buscou-se dimensionar o quantitativo de servidores em relação ao seu tempo na função. A significância dessa informação está na possibilidade de identificar aqueles elementos com menos prática e aqueles com mais bagagem de conhecimento organizacional. Essa relação direta feita entre a experiência e a perícia procedimental é consequência da complexidade normativa

do fluxo e do tempo necessário para a sua assimilação e reprodução. Depreende-se dessa assertiva a hipótese do vínculo inevitável que existe do tempo de serviço com o nível de conhecimento institucional desses estatutários. A diversidade de códigos e as complexas normatizações, atuantes no fluxo informacional do SISAP, requerem prática para a sua assimilação e a sua correta reprodução. Não é, portanto, uma associação precipitada a hipótese de o tempo na função ser diretamente proporcional ao grau de precisão desse servidor. Para tanto, o primeiro quesito da sondagem identificou esse quantitativo sob três parâmetros: elementos com até um ano de prática; de um a cinco anos; e aqueles com mais de cinco anos de experiência na função. Os resultados encontram-se apresentados no Gráfico 1:



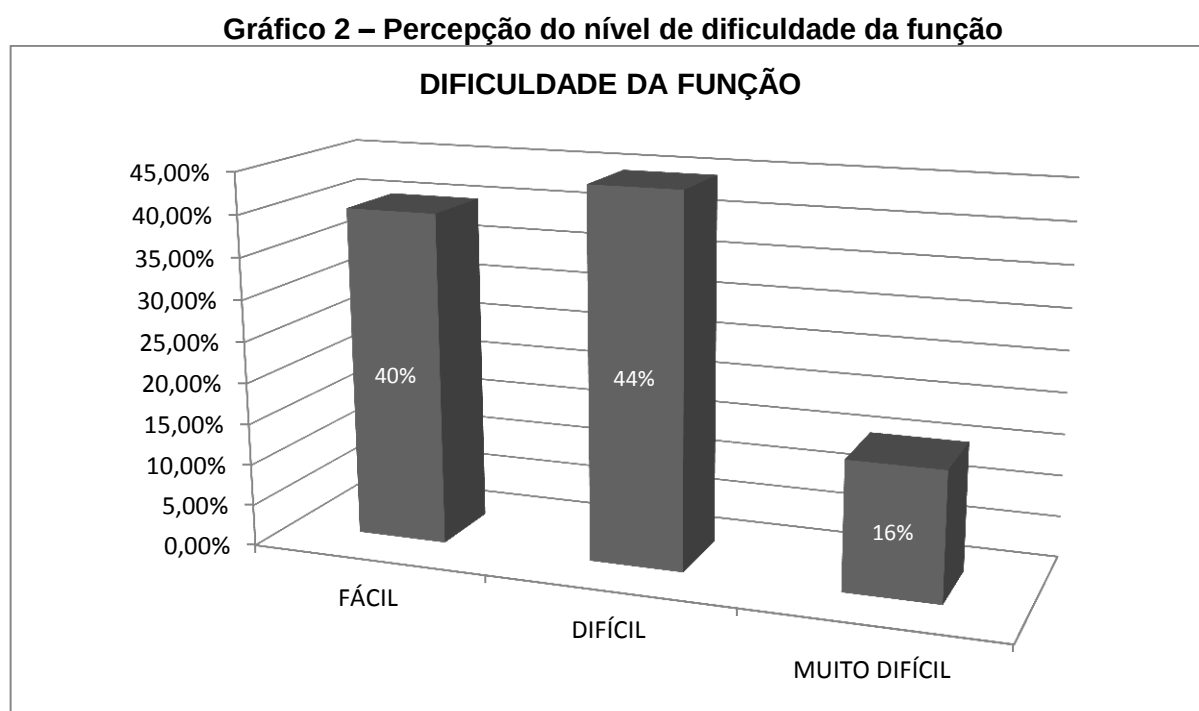
Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado demonstra a predominância dos experientes, sendo estes seguidos pelos servidores com prática mediana. Essa realidade, segundo a hipótese apresentada, é favorável ao bom desempenho do fluxo. Um indicador secundário que se extrai desses índices é o da rotatividade funcional. Nesse aspecto,

consideram-se os servidores com menos de um ano na função como resultado imediato desse processo de *turnover*³.

Através dessas respostas, também se pode quantificar a demanda latente por capacitações para os servidores lotados nas escolas estaduais responsáveis pelo preenchimento da folha de pagamento na jurisdição da SRE de Ubá. As capacitações para atualizações procedimentais são demandas vegetativas que são periodicamente atendidas pelo setor. A última capacitação para os servidores das escolas realizada pelo setor de pagamento ocorreu em julho de 2016. A demanda anteriormente referida foi a capacitação inicial, estrutural, para aqueles principiantes na função, com menos de um ano de experiência.

Na segunda questão da sondagem, buscou-se revelar como o servidor considera a sua responsabilidade em termos de dificuldade. Para esse, e também os demais quesitos, foram tabuladas apenas respostas válidas. Desconsideraram-se aquelas enviadas em branco. Analisou-se, portanto, um total de 45 respostas:



Fonte: elaborado pelo autor

Uma primeira observação significativa sobre os resultados é a de que 60% dos questionados consideram a atividade difícil ou muito difícil. Destes, apenas 15%

³ *Turnover*: conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/turnover/>>.

a concebem como “muito difícil”. Esse baixo percentual é um dado positivo para a cultura informacional. Se o responsável pela folha de pagamento considera a função muito difícil, ele naturalmente já criou uma resistência ao aprendizado. Significativos também são os 40% que a consideram como fácil. Esse percentual é mais que o dobro daqueles que a pesaram como muito difícil. Para o processo de capacitação, esse é um valor importante no planejamento das ações.

Ao se elaborar uma tabela associativa dos dois resultados, o tempo na função e a sua percepção de dificuldade, obtém-se uma visão mais detalhada desse contexto:

Tabela 2 – Tempo X Dificuldade

TEMPO NA FUNÇÃO	DIFICULDADE	PERCENTUAL
MENOS DE UM ANO	FÁCIL	30%
	DIFÍCIL	60%
	MUITO DIFÍCIL	10%
DE UM A CINCO ANOS	FÁCIL	27%
	DIFÍCIL	53%
	MUITO DIFÍCIL	20%
MAIS DE CINCO ANOS	FÁCIL	55%
	DIFÍCIL	30%
	MUITO DIFÍCIL	15%

Fonte: elaborada pelo autor.

Extraí-se dos resultados que os servidores com menos de cinco anos consideram, predominantemente, a função “difícil”. A definição “fácil”, no entanto, é a que prevalece entre aqueles com mais de cinco anos na função. Esse demonstrativo sustenta a argumentação deste estudo de que o tempo na função é essencial para se adquirir o conhecimento organizacional e, portanto, considerar a função fácil. A realidade demonstra, no entanto, que 15% desses ainda consideram a atividade “muito difícil”.

Essa informação indica duas hipóteses: ou esses elementos têm uma dificuldade pessoal com a função ou a SRE/Ubá não está cumprindo plenamente sua atribuição de disseminação do conhecimento institucional. Por outro lado, 30% daqueles com menos de 1 ano de ofício consideram a função fácil. Esse resultado indica uma pré-disposição ao aprendizado, ou, pelo menos, menor resistência a ele. Outro aspecto de realce é que o conceito “muito difícil”, em todos eles, ficou em terceiro lugar. Isso é fundamental para o aspecto motivacional.

No terceiro quesito da sondagem, resposta aberta, questionou-se sobre as maiores dificuldades desses servidores. Foram obtidas 57 indicações de respostas,

isso porque alguns servidores apontaram mais de uma dificuldade conforme demonstrado no Gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3 – Dificuldades elencadas pelos servidores escolares



Fonte: elaborado pelo autor.

O índice para o processo de codificação das informações nos formulários é maior que a soma dos percentuais para os três quesitos seguintes mais mencionados: o alto nível de responsabilidade da função, a tempestividade e aqueles sem dificuldades. Esse expressivo destaque para o processo de codificação dos formulários ratifica o propósito do foco deste estudo de caso. O resultado ratifica a escolha do problema de estudo que justificou a presente dissertação.

O processo de codificação dos formulários envolve diversas tabelas com diversos códigos que periodicamente são atualizados. Através de relatos cotidianos recebidos pelos taxadores, pode-se levantar a hipótese de que esse ambiente informacional, associado ao alto nível de responsabilização dos servidores, desenvolve nestes um estado de insegurança funcional indesejável. Sendo constatada tal hipótese na pesquisa de campo, será apresentada ao final do estudo alguma proposta que possa minimizar essa inconsistência nos registros de dados que abastecem o setor de pagamento da SRE de Ubá.

O alto grau de responsabilização, por ser também uma segunda indicação dos servidores escolares, corrobora o cenário que se vem montando ao longo desta

pesquisa. A importância da precisão informacional para o sistema de administração de pessoal é inquestionável. Serão esses dados primários que, processados para informações, definirão toda vida funcional dos servidores. Se o *input* informacional é corrompido por deficiências na codificação, o serviço prestado pelo sistema de administração de pessoal será, indubitavelmente, deficitário. Os servidores lotados nas escolas estaduais, responsáveis pela folha de pagamento, têm ciência do seu alto grau de responsabilização.

O segundo item, “sem dificuldades”, sugere um panorama favorável para o fluxo SISAP. Esse resultado merece atenção para interpretação dos dados. O seu percentual igualou os outros dois quesitos de dificuldades relacionados à função. O entendimento é de que esses elementos absorveram a metodologia de trabalho adotada pela SRE. Para o fluxo SISAP, como elucidado, o uso dos mecanismos de comunicação é fundamental para as escolas manterem-se atualizadas. Deduz-se que tais instituições fazem bom uso desses mecanismos e, portanto, não têm dificuldades para transmissão dos dados aos formulários.

Já o quarto item mais citado foi o curto prazo para preenchimento e entrega do RP1 e dos QI. A tempestividade já foi realçada várias vezes, inclusive documentalmente, como um dogma da cultura organizacional do fluxo SISAP. Tal indicação dos entrevistados evidencia essa prática costumeira exigida tanto dos servidores das escolas como dos supervisores de pagamento. O não cumprimento dos prazos poderá gerar uma notificação formal para o Secretário da escola e para o Diretor, o que influenciará em suas avaliações de desempenho profissional. A tempestividade é uma regra extremamente necessária para o fazer informacional do sistema de administração de pessoal.

A existência da tempestividade, associada ao pouco tempo para cumprimento da tarefa, exige um esforço extra desses servidores. O relatório de pessoal fica disponível para *download* somente a partir do dia 27 de cada mês e deverá ser entregue pessoalmente no setor SISAP, devidamente preenchido, no primeiro dia útil do mês subsequente para conferência. Essa queixa é frequentemente efetuada pelos servidores aos taxadores durante o atendimento individual no dia da entrega do relatório. Ao considerarem o pouco tempo para realização dos registros funcionais como uma das dificuldades, os estatutários estão evidenciando ainda mais a complexidade e a responsabilização da função. Essas evidências de

responsabilização e complexidade advêm do fato de que não há como, a princípio, atenuar esse curto prazo associado à tempestividade.

Uma possibilidade seria antecipar a disponibilização do RP1 para *download*, mas isso dependeria da dinâmica operacional dos gestores do Sistema SISAP. Esse relatório é gerado todo mês após a “rodagem do cheque” e a abertura do novo período de taxaça⁴, que normalmente se dá após o dia 25 de cada mês. Não há como gerá-lo antes, pois é preciso incorporar as novas informações inseridas no período da taxaça antecedente. Outra possibilidade seria aumentar o prazo de entrega para além do primeiro dia útil do mês subsequente. Essa alternativa também é remota, pois encurtaria o período disponível para o supervisor de taxaça analisar, corrigir e inserir todas as novas informações. Devido a esse esforço extra exigido dos responsáveis pelo preenchimento desse formulário, já houve diversos relatos de servidores que passaram o final de semana debruçados sobre os relatórios para serem entregues na segunda-feira. Essas possibilidades, todavia, não deixarão de ser analisadas no transcorrer deste estudo.

Os servidores das escolas consideraram o excesso de atribuições como outra dificuldade funcional. É fundamental dimensionar devidamente essa peça do cenário informacional do sistema de administração de pessoal. A esse termo “excesso”, deve-se acoplar a expressão “diversa”. As atribuições não são somente exacerbadas no volume, mas também na pluralidade dos seus tipos. Muitos servidores administrativos das escolas estaduais responsabilizam-se não somente pela formulação da folha de pagamento, mas também por toda parte financeira e documental de registro dos docentes e discentes. Essa situação é mais comum nas escolas pequenas, que têm poucos ou apenas um servidor técnico-administrativo. Nas escolas maiores, por sua vez, por haver vários servidores, a diversidade funcional é bem menor para cada um deles.

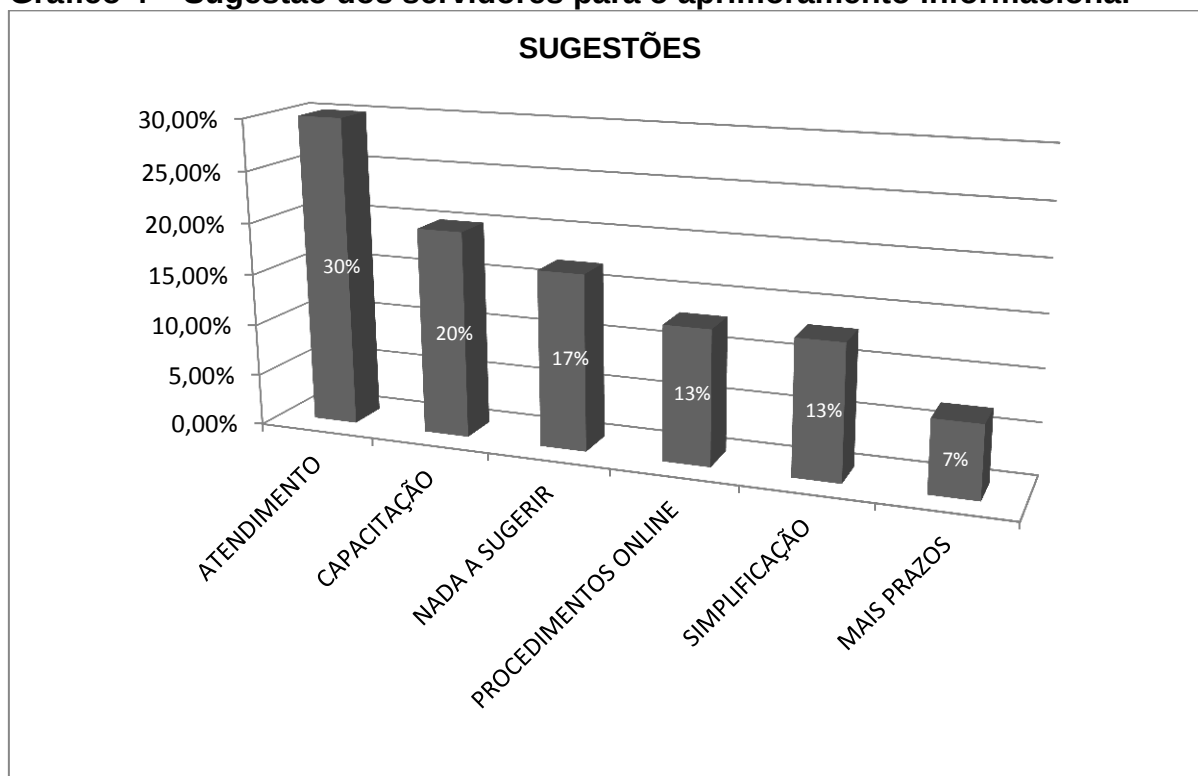
As constantes mudanças nas normatizações e o grande volume de trabalho foram as duas últimas dificuldades elencadas pelos entrevistados. Há de se ressaltar que as mudanças procedimentais são necessárias para o aprimoramento administrativo e para o atendimento das exigências advindas de novos critérios para a política remuneratória estadual de educação. Não há, portanto, possibilidade de se

⁴ Este é o período em que o sistema SISAP permanece “aberto” para alterações. Normalmente, tem início próximo ao dia 25 de um mês e se encerra próximo ao dia 17 do mês subsequente. Nesse ínterim, fica “fechado” para rodar a folha mensal de pagamento.

mitigar diretamente esse aspecto. Porém, há necessidade de que sejam analisadas alternativas procedimentais que venham a abrandar essa dificuldade de assimilação das inovações. Esse aspecto da dinamicidade na regulamentação e codificação, que foi evidenciado como uma dificuldade, apesar de costumeiro, pode caracterizar uma hipótese de deficiência na disseminação do conhecimento institucional para o fluxo em estudo. As novas informações procedimentais devem estar disponíveis e acessíveis a esses servidores, que também necessitam do hábito de buscar assimilar essas novas regras. Esse déficit no processo informacional será analisado nesta pesquisa com o propósito de mitigar essa dificuldade funcional dos servidores.

Com a quarta pergunta, buscou-se a exteriorização por parte dos envolvidos na ponta do fluxo informacional com o objetivo de ampliar as alternativas para possíveis soluções das suas dificuldades expressas na questão anterior. Alguns entrevistados fizeram mais de uma indicação, já outros nada sugeriram. Obtiveram-se, assim, 46 indicações. Há de se esclarecer ainda que, no quesito “Atendimento”, estão agregadas aquelas respostas correlatas ao tema, como “Apoio”, “Comunicação”, “Interação”, “Informação”:

Gráfico 4 – Sugestão dos servidores para o aprimoramento informacional



Fonte: elaborada pelo autor.

O tema mais sugerido, como solução para amenizar as dificuldades elencadas na questão anterior, foi a ampliação do atendimento. Esse alto percentual de indicações sugerem duas hipóteses. A primeira é bastante evidente: o setor SISAP tem um atendimento deficiente em relação às expectativas desses usuários. A segunda seria uma desnecessária dependência dos usuários em relação às orientações do setor. Essa segunda hipótese talvez possa significar o uso não adequado dos instrumentos de comunicação. As proposições dos entrevistados sugerem uma participação mais ativa dos taxadores nas escolas. Eles solicitam dos supervisores de taxaçaõ um apoio maior por meio de um melhor atendimento e do aperfeiçoamento das comunicaçaõs, propiciando, assim, uma maior integraçaõ entre os usuários do sistema.

Percebe-se, na prática funcional, que os servidores das escolas, responsáveis pelas informações direcionadas ao setor de pagamento, têm certo grau de dependência dos taxadores. Tal dependência informacional consubstancia com essa primeira propositura dos interpelados, ou seja, a necessidade de melhor atendimento. Muitos só se sentem seguros tirando suas dúvidas diretamente com o supervisor de taxaçaõ e não desenvolvem o hábito da pesquisa informacional. É essa atitude de estudar as informações disponibilizadas que produz o conhecimento institucional consolidado. É fato que a dúvida esclarecida verbalmente em um mês poderá ser a mesma no mês seguinte, pois o servidor não apreendeu o conhecimento necessário para lhe dar segurança funcional. Desnecessário seria esse atendimento intensivo se, porventura, os referidos funcionários já tivessem assimilado o imprescindível conhecimento institucional para o desempenho independente da função. As hipóteses sugerem a análise desse tema nos dois extremos do fluxo: nas escolas, com o incentivo à incorporação dos conhecimentos corporativos; e no SISAP, através do aperfeiçoamento do seu atendimento aos servidores.

Ao apontarem como segunda sugestão para aprimoramento das atividades a realização de capacitaçaõs (treinamentos), percebe-se nitidamente que predomina de fato uma deficiência no domínio do conhecimento institucional entre os servidores. Esses estatutários estão claramente dizendo que não se sentem seguros para realizar eficazmente os registros de dados, mas querem aprender. Necessário se faz elucidar que, devido às constantes alteraçaõs normativas e procedimentais do sistema, existe uma demanda latente e constante de atualizaçaõ desses

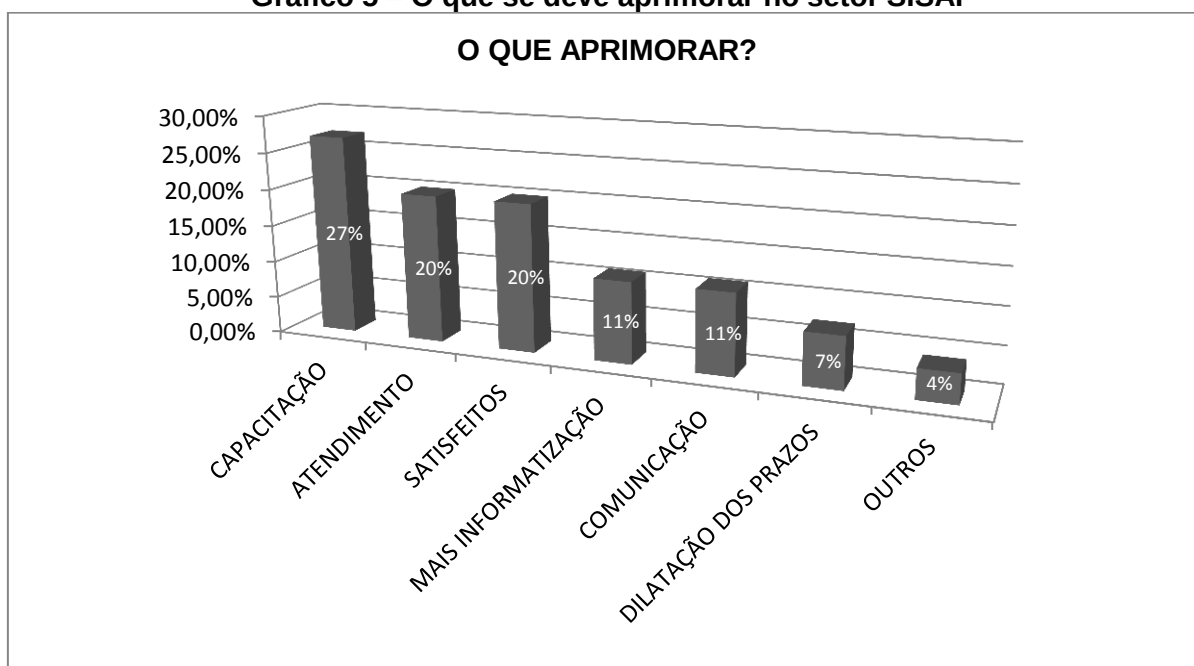
trabalhadores. O fato é que as capacitações são esporádicas, e a transmissão das inovações para esses funcionários se dá de forma virtual e documental.

A associação dessas duas indicações de soluções – o atendimento e a capacitação – deixa explícito que existe mesmo uma distorção no fluxo SISAP, que precisa ser analisada e sanada. Ambas as sugestões apontam para uma deficiência no cumprimento das funções institucionais do Setor de Pagamento, e sua Diretoria, como dispersor do conhecimento organizacional. Os interpelados, portanto, deixam claro que precisam de ajuda, de apoio, que não se sentem seguros na função.

O terceiro item mais votado também chama a atenção. O percentual de interpelados que nada sugeriram, ou explicitamente afirmaram não ter nada a propor, foi significativo. Por ter tido percentual maior que os outros três itens subsequentes, fica visível alguma contradição desse tópico com os dois primeiros. A interpretação desse resultado deverá considerar alguns fatores intervenientes que se pode inferir livremente a partir de conhecimentos contextuais. É possível, mas pouco provável, que esses 17% estejam plenamente satisfeitos com os atuais procedimentos e nada têm a opinar. É também viável considerar que boa parte dos inquiridos não tem uma visão sistêmica da função e, portanto, nada sugerem por desinteresse ou desconhecimento. É também prudente considerar a significância desse resultado, já que os outros três quesitos restantes foram temas com baixos percentuais apesar de intrinsecamente relacionados com a função.

O quarto ponto mencionado pelos interpelados foi a intensificação dos procedimentos *online* visando a diminuir a burocracia. Esse quesito está em consonância com os dois outros sequenciais: a simplificação dos procedimentos e a dilatação dos prazos. Essas menções coadunam com as sugestões anteriores no sentido de explicitar as dificuldades que eles têm com o preenchimento dos formulários-padrão.

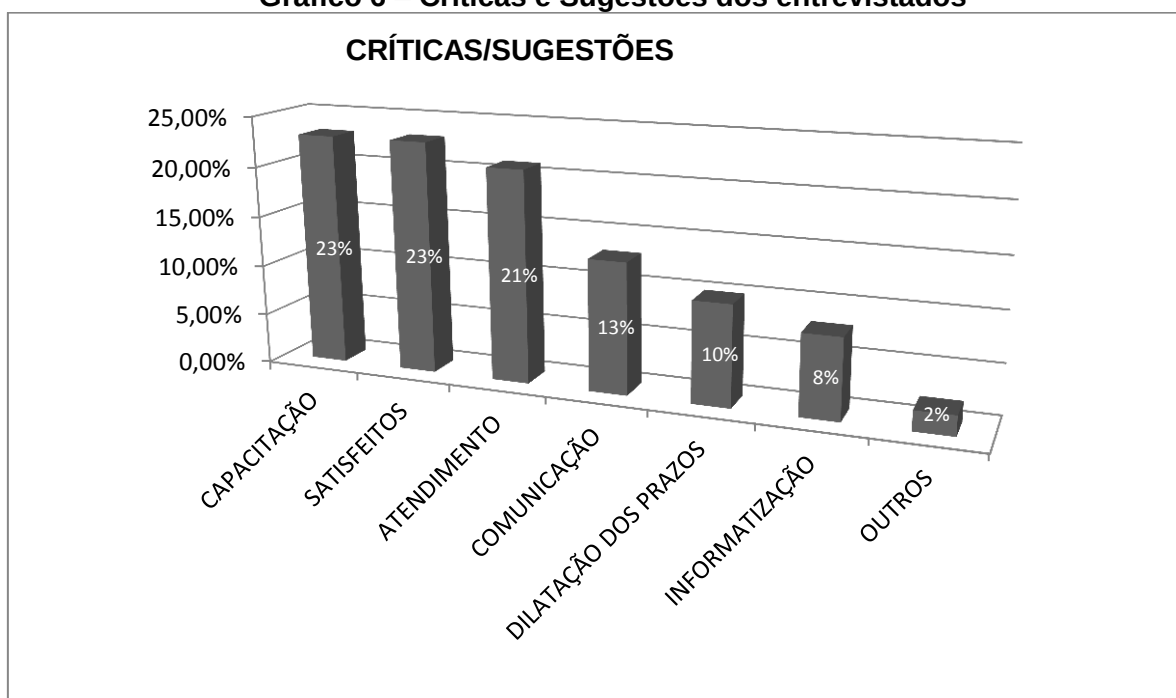
A quinta questão da sondagem teve como objetivo precípuo captar as expectativas que os servidores das escolas estaduais têm em relação ao setor SISAP no sentido de aprimorar a qualidade dos serviços. Sendo assim, inquiriu-se o que o SISAP/Ubá deveria fazer para aprimorar a qualidade dos serviços prestados. O resultado ratifica os aspectos já evidenciados nos quesitos anteriores e, portanto, serão apenas apresentados no Gráfico 5 a seguir, sem comentários repetitivos:

Gráfico 5 – O que se deve aprimorar no setor SISAP

Fonte: elaborado pelo autor.

Por sua vez, a sexta e última pergunta foi aberta para manifestações de críticas e sugestões. A principal crítica compartilhada pelos entrevistados foi a ausência de treinamento. Já o segundo apontamento foi a necessidade de se melhorar o atendimento às escolas, seja este virtual ou pessoal. Com os mesmos percentuais de referência, o terceiro item citado, empatado com o segundo, foi “nada a declarar”. O quarto quesito foi uma sugestão no sentido de se informatizar o processo de transmissão de dados, acabando com a “papelada” que ainda persiste nesse trâmite. Outra menção nessa questão da sondagem foi com relação à melhoria no processo de comunicação entre os servidores das escolas com os do SISAP. Sem dúvida, esse aspecto é de fundamental importância para a correta fluidez do fluxo SISAP. O último item citado pelos entrevistados foi a sugestão de dilatação dos prazos para o cumprimento de suas funções, o que está em consonância com as questões anteriores.

O último quesito foi aberto para críticas e sugestões, o que, reconhecidamente, foi uma desnecessária redundância na elaboração desse questionário. Pela similitude guardada com os dados anteriores, serão apresentados apenas os resultados no Gráfico 6 a seguir:

Gráfico 6 – Críticas e Sugestões dos entrevistados

Fonte: elaborada pelo autor.

Ficou evidenciado nesta sondagem que a codificação das informações é a principal dificuldade dos servidores das instituições de ensino responsáveis por abastecer o sistema operacional de administração de pessoal. A análise deste estudo de caso, portanto, se dará em consonância com o objetivo precípua de compreender os motivos que ocasionam essa dificuldade procedimental. Essa busca pelo entendimento se dará tanto no ambiente das instituições de ensino como no da SRE/Ubá.

Apesar de os documentos e de as tabelas de códigos serem padronizados, a exatidão informacional não o é, mesmo com os esforços de gestão nesse sentido. Esse será o eixo norteador das análises subsequentes que desenvolverão o corpo argumentativo e teórico do capítulo 2 do presente estudo de caso.

2 ANÁLISE DA GESTÃO INFORMACIONAL NO SISAP DA SRE/UBÁ

O capítulo 1 descreveu o fluxo SISAP e o ambiente organizacional em que ele está inserido. Nesse contexto, foi caracterizado o problema de pesquisa, que é a deficiência no processo de codificação das informações através do RP1 e da GO. Constatou-se que a frequência e constância desses equívocos nos registros das informações prejudica o circuito informacional Escola/SISAP e justifica o presente estudo.

O setor SISAP é abastecido por duas principais fontes de informações conforme anteriormente discorrido. A primeira fonte são as escolas estaduais através do Relatório de Pessoal (RP1), do Quadro Informativo (QI) e da Guia de Ocorrência (GO). A segunda é a Diretoria de Direitos e Vantagens (DDV) por meio dos Informativos de Alteração (IAs) e formulários padronizados. O foco do presente estudo de caso convergiu para o fluxo das informações oriundas das instituições estaduais de ensino através exclusivamente dos formulários RP1 e GO. Justifica-se essa escolha pelo elevado índice de imprecisões informacionais documentalmente observado nesses formulários-padrão. Também se justifica tal opção pela ratificação dessa observação pragmática obtida no resultado da sondagem feita com os servidores das escolas estaduais, a qual foi apresentada no primeiro capítulo.

O outro motivo para se restringir o foco deste estudo foi a recente implantação do sistema operacional SYSAPD. O objetivo deste é inovar o gerenciamento da rotina dos QI, por isso será desnecessário incluí-lo no ambiente do fluxo em estudo. A partir desse enfoque, com apoio em referenciais teóricos, analisou-se todo o presente contexto informacional do setor SISAP, ou seja, a produção, a disseminação e o uso da informação. Essa análise possibilitou a detecção de gargalos, falhas ou excessos no fluxo informacional, bem como o embasamento teórico para estruturar o PAE.

As deficiências mais comuns nos fluxos informacionais das organizações, de uma forma geral, segundo Cândido, Valentim e Contani (2005), são cinco: a inadequação da trajetória informacional destes fluxos, o que cria circuitos desnecessários; a não empregabilidade das informações para o desenvolvimento das ações institucionais cotidianas; o subaproveitamento das tecnologias informacionais disponibilizadas; a oferta incipiente de conhecimento estratégico, o que ocasiona um teor de insegurança para os procedimentos do fluxo; e a

disponibilização de informação não pré-selecionada em excesso. A superação dessas deficiências nas organizações está, por consequência, diretamente ligada à elevação do índice do desempenho institucional através da gestão informacional estratégica. Na administração pública, portanto, a otimização dos fluxos informacionais é condição precípua para a prestação de um serviço mais ágil e de mais qualidade para o cidadão.

Este segundo capítulo foi dividido em outros dois tópicos. O primeiro consiste em uma análise da Gestão da Informação. Nele, após uma breve introdução acerca da Gestão Informacional Estratégica e da importância da Cultura Organizacional para a geração e gerência do Conhecimento Organizacional, a sequência do capítulo buscou referenciais teóricos para subsidiar toda a análise deste estudo de caso. Essa pesquisa conceitual foi sustentada sobre um único eixo temático: o Fluxo Informacional (FI). O segundo item do capítulo abarcou a metodologia da pesquisa, ou seja, a identificação dos atores envolvidos e a relação e resultados dos instrumentos de pesquisa que se empregou para cada um deles.

2.1 Eixo de análise: Gestão da Informação

As deficiências descritas por Cândido, Valentim e Contani (2005) serão analisadas neste estudo em relação às suas observações na rotina do Fluxo Informacional do SISAP da SRE de Ubá. Algumas deficiências poderão não ser observadas e outras poderão ser mais evidentes. Por exemplo, a não empregabilidade das informações para o desenvolvimento das ações institucionais, já evidenciada na descrição do presente estudo de caso. A oferta e a disseminação incipiente do conhecimento estratégico, por parte da SRE, é outra deficiência que deverá ser analisada no fluxo informacional do SISAP. Outras deficiências também poderão ficar evidentes durante o processo de análise e desenvolvimento desta dissertação.

Valentim (2010) estabelece a seguinte definição para o conceito de fluxo informacional:

Um canal tangível ou intangível, formal ou informal, permanente ou esporádico, constante ou intermitente, constituído pela circulação de informações que fluem de uma determinada origem, geralmente um suporte/indivíduo, em sentido a um destino de armazenamento/processamento, podendo ocorrer a reversão desse fluxo

até que os objetivos inicialmente estabelecidos sejam atingidos (VALENTIM, 2010, p.218).

Esse conceito foi escolhido, dentre outros motivos, por mais se aproximar descritivamente do fluxo SISAP. Diversos aspectos que compõem o conceito da autora estão presentes no fluxo em estudo. Nele, temos canais tangíveis – os documentos RP1/GO; e os intangíveis – o correio eletrônico. Os canais formais são aqueles estabelecidos como oficiais (*e-mail*, formulários, tabelas). Os canais informais para o fluxo do pagamento são as comunicações extraoficiais, ou seja, conversas pessoais e telefônicas não formalmente registradas. Um exemplo de um canal constante é o correio eletrônico institucional. Já um tipo de canal intermitente seriam as capacitações presenciais. Para o fluxo em estudo, a circulação da informação fluirá das escolas (origem, fonte) para o SISAP (receptor, destino). Os servidores lotados nas instituições de ensino são os indivíduos que atuam como suporte do fluxo. Já os supervisores de taxação são os processadores dessa informação para o seu armazenamento e distribuição.

O termo “fluxo” significa movimentar de forma contínua. Fluxo informacional, portanto, é o movimento incessante e direcionado da informação, direção esta caracterizada pelo tráfego pré-estabelecido, ou pela trajetória traçada, para a informação. Essa informação deverá fluir ininterruptamente, sempre de forma diversificada e sem limites. Depreende-se, por conseguinte, que fluxo informacional é uma sequência lógica de eventos pré-estabelecidos que delineará a informação desde a sua origem até o seu receptor. Vital (2010) assevera que não existe uma padronização para os fluxos, isto é, cada organização deverá adequar os fluxos conforme suas necessidades informacionais, as suas disponibilidades operacionais e seu perfil cultural. Estabelecer um fluxo informacional é estabelecer processos com etapas sistematizadas, devidamente organizadas e estruturadas para a obtenção, o tratamento, o armazenamento, a distribuição e o uso da informação. Esse ponto de vista coaduna com a intenção primordial deste estudo: adequar o fluxo SISAP às necessidades institucionais do setor. Para tanto, espera-se aprimorar a obtenção (*input*) e, principalmente, a distribuição e uso dessa informação. A melhoria na entrada deverá ser através de uma correta codificação das informações. Já o processo de disseminação cabe à SRE por meio de políticas adequadas para

efetiva assimilação do conhecimento institucional e o seu correto emprego na produção informacional.

Valentim (2010) afirma que a gerência dos fluxos informacionais (FI) é de vital importância para que as organizações sejam abastecidas por informações úteis aos seus propósitos. Por ser a informação subsídio primário para a formação do conhecimento institucional, tornam-se necessários, portanto, “canais” eficientes para a produção e compartilhamento dessas informações. Assim, para a manutenção e desenvolvimento das organizações no contexto de uma sociedade da informação, é imperativo gerenciar integralmente a informação e o seu fluxo. Segundo a autora, o gerenciamento da relação informação/fluxo informacional para a produção de conhecimento institucional deverá resultar em ações efetivas que impulsionem o desenvolvimento organizacional. Ambiciona-se, com o estudo de caso empreendido nesta pesquisa, aperfeiçoar o gerenciamento do fluxo informacional para o setor SISAP. Espera-se que o setor seja abastecido com informações precisas e úteis. De acordo com Valentim (2010), isso deverá ocorrer através do aperfeiçoamento dos canais de produção e distribuição entre as escolas e o setor SISAP.

Por gestão informacional estratégica, Cândido, Valentim e Contani (2005) entendem como o gerenciamento integral das informações com o objetivo de obter o crescimento institucional. Para uma gestão integral, segundo os autores, é imprescindível a existência de fluxos informacionais acessíveis e ativos, resultado de uma boa sinergia entre as etapas do fluxo. Essa sinergia, por sua vez, é consequência de uma cultura organizacional voltada para a produção, a seleção, o uso e o compartilhamento da informação, ou seja, para a gestão integral da informação. Projetando essa visão para o fluxo informacional em estudo, nota-se que, neste, a gestão integral é deficiente.

Conforme já descrito, existe uma precariedade no processo de codificação dos formulários oriundos das escolas estaduais. Essa inconsistência, por sua vez, prejudica o processo sinérgico entre estas duas etapas do fluxo informacional: escolas/SISAP. Ademais, ainda sob a ótica de Cândido, Valentim e Contani (2005), a deficiência parece estar no uso e compartilhamento dos conhecimentos institucionais. Presume-se sensato considerar que as duas pontas do fluxo apresentam limitações: as escolas – ao não desenvolverem uma cultura informacional saudável; e a SRE/Ubá – por não fomentar essa cultura, o que é de sua responsabilidade institucional.

A cultura organizacional influencia diretamente o processo de construção e de uso da informação. Indiretamente e, por consequência, também atuará nos procedimentos de geração e gerência do conhecimento institucional. Para Valentim (2010), o conhecimento organizacional é composto de conhecimentos individuais somados, perpetuados e modificados. Esse conhecimento precisa ser gerenciado a fim de que se torne um ativo na obtenção de resultados para a entidade. Na visão da autora, gestão da informação é a capacidade das organizações de utilizarem e combinarem as fontes e tipos diferentes de informações para desenvolverem os sistemas de conhecimentos institucionais, sistemas esses que podem ser de conhecimento tácito ou explícito, pessoal ou coletivo, interno ou externo. O objetivo da gestão desses sistemas de conhecimento “é que todo conhecimento envolvido no processo funcional possa transformar-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional” (VALENTIM, 2010, p. 212).

A perspectiva de Valentim (2010) corrobora esta linha propositiva sobre a importância da cultura informacional para a gestão dos fluxos de informação do SISAP e, por conseguinte, do seu conhecimento institucional.

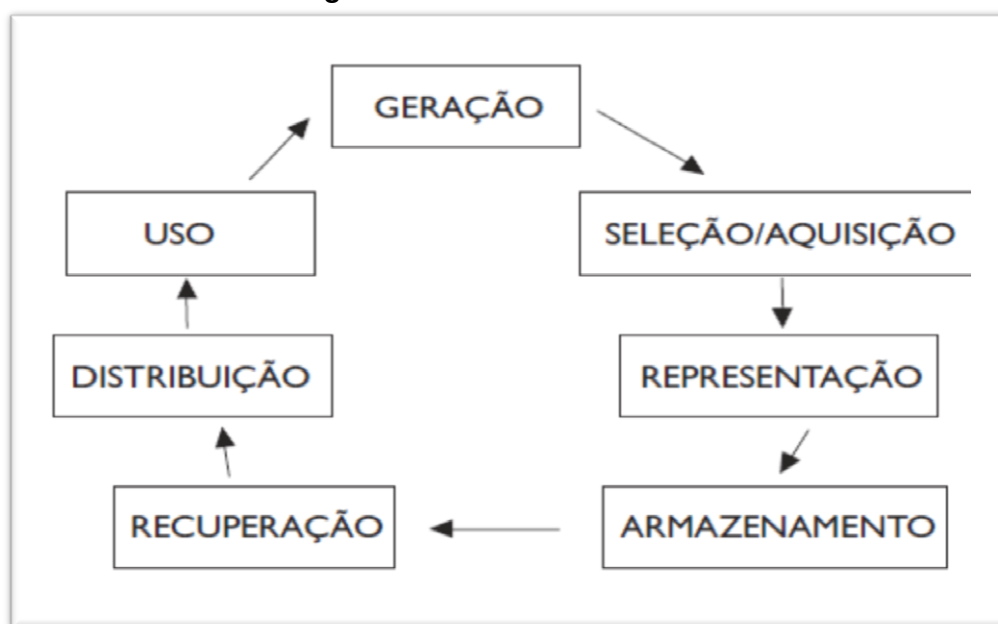
Woida e Valentim (2006, p. 40 apud VALENTIM, 2010, p. 250) conceituam cultura informacional como “um conjunto de pressupostos básicos compostos de princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo”. Esse tipo de cultura precisa ser desenvolvido nos dois extremos do fluxo. Nas escolas, para a assimilação e correta reprodução destes conhecimentos; e na SRE, para que cumpra sua missão institucional de propagação do conhecimento institucional.

Davenport e Prusak (1998, p. 110 apud VALENTIM, 2010, p. 250) avigoram essa linha propositiva ao afirmar que cultura informacional é um padrão de comportamento relacionado à informação. Os autores afirmam que a informação é trabalhada pelos elementos organizacionais: “a cultura informacional é o reflexo do modo como os membros da organização buscam, utilizam e disseminam a informação no contexto organizacional”. Isso quer dizer que esse conceito também é regido por crenças e visões dos indivíduos que manipulam estas informações. O alinhamento dessas percepções individuais com os objetivos organizacionais é que deverá ser o grande desafio para os atuais gestores do fluxo SISAP.

Valentim (2010) complementa essa linha argumentativa ao afirmar que os fluxos informacionais são delineados pelos traços culturais da organização e, por consequência, sofrem modificações ao longo do tempo. Os fluxos, portanto, são determinados e determinam como os indivíduos percebem e trabalham as informações, ou seja, o indivíduo influencia e é influenciado pelo meio. Esse processo de retroalimentação entre a cultura informacional e o comportamento do fluxo é que possibilitará a correta adequação do fluxo de pagamento às demandas institucionais da SEE-MG. Os ajustes desejados deverão ser obtidos pela interferência direta nesses dois aspectos. Se a SRE, além de concentrar os esforços gerenciais nas mudanças formais do fluxo, concomitantemente, também trabalhar na consolidação de uma cultura informacional nas escolas, a possibilidade de sucesso na correta adequação do fluxo SISAP será significativamente potencializada.

Calazans (2012) esclarece que as informações são produzidas através de dados, organizadas, disponibilizadas e utilizadas para geração de conhecimento e para a eficácia organizacional. A informação, portanto, é produzida através de dados e gera o conhecimento. O conhecimento, por conseguinte, deverá ser empregado (compartilhado) para produção de novas informações. Percebe-se que esse círculo virtuoso não está totalmente operante no fluxo do setor de pagamento. Conforme já elucidado, a deficiência está na produção das informações por meio dos dados codificados. Silva (2003 apud GREEF, 2011, p. 43) afirma que “cabe à gestão da informação, portanto, desenvolver práticas exitosas para que esta dinâmica dado/informação/conhecimento, através do planejamento, organização e aprimoramento de soluções, possa proporcionar o desenvolvimento organizacional”. O objetivo é a incorporação na cultura informacional da prática desse ciclo contínuo de criação, compartilhamento e uso da informação institucional conforme representado pela Figura 5:

Figura 5 – Ciclo Informacional

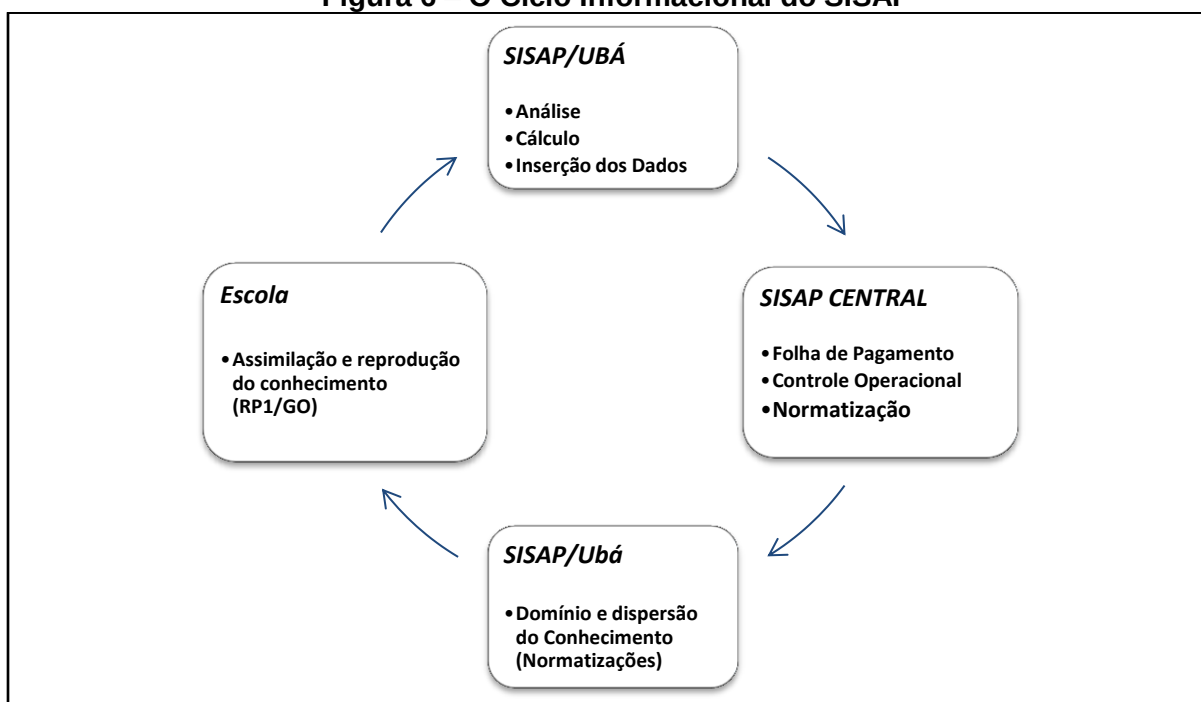


Fonte: Tarapanoff (2006, p. 22).

A ilustração traz o ciclo informacional na concepção de Tarapanoff (2006, p. 22). Entende-se que a etapa de “seleção/aquisição” refere-se à coleta de dados. Na “representação”, tem-se o momento em que esse dado adquire significado e torna-se uma informação passível de “armazenamento”. Completando o ciclo, essa informação armazenada é “recuperada” para ser utilizada (“distribuição”). O seu “uso” irá “gerar” um novo conhecimento. Para o fluxo em estudo, percebe-se que a dificuldade no processo de codificação do RP1 indica uma deficiência na etapa de “seleção/aquisição” das informações. Isso talvez se dê pela não empregabilidade do conhecimento institucional ou pela falta de compartilhamento desse, o que é de responsabilidade da SRE.

Para compreender o ciclo informacional completo do SISAP, é necessário considerar outra dimensão e outra direção nesse fluxo. Esse ramo do fluxo tem início no órgão central, passando pela SRE e sendo a escola sua receptora final. Nesse sentido, o SISAP Central atua como produtor do conhecimento (normatizações) e a SRE como dispersora deste para as instituições de ensino. Esse tipo de fluxo, que envolve setores em diferentes níveis hierárquicos, é denominado Fluxo Vertical. A Figura 6 a seguir explicita essa via de mão dupla no fluxo, ou seja, o ciclo da informação/conhecimento:

Figura 6 – O Ciclo Informacional do SISAP



Fonte: elaborada pelo autor.

Fato é que a complexidade e a volatilidade das normatizações do setor exigem um mecanismo de compartilhamento eficaz para fluir esse círculo virtuoso. O principal veículo de comunicação desse fluxo, atualmente, é o correio virtual, seja do órgão central para as regionais, seja destas para as escolas. Realça-se ainda que não existem capacitações, inicial ou de manutenção, para os supervisores de taxaço. Um taxador novato aprende toda a função com outro colega – é o treinamento “carrapato”. Pelo que já foi levantado neste estudo, um dos motivos para os erros de codificação é a falta de domínio do conhecimento institucional pelos servidores escolares. É possível que, para aprimorar sua função institucional de disseminadora do conhecimento, a SRE precise desenvolver meios alternativos de comunicação com as escolas. A SRE também possui um *site* oficial no qual se disponibilizam algumas informações, porém ele não é muito acessado, talvez por falta de atualização de seu conteúdo. Outro procedimento que possibilita o compartilhamento e o fomento do uso da informação é a capacitação presencial. Esse mecanismo não é frequentemente empregado pela Diretoria de Pessoal. Sem correr o risco de erros, observa-se uma média de uma capacitação por biênio para os servidores responsáveis pelo RP1 e GO nas escolas.

Rezende (2008) conceitua didaticamente o que vem a ser “dado”, “informação” e “conhecimento” e os distingue entre si. Dados são um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomados isoladamente, não transmitem nenhum conhecimento, ou seja, não contêm um significado claro. Trata-se do elemento primário da informação, algo que fica depositado ou armazenado.

Informação, por sua vez, é todo dado trabalhado ou tratado, ou seja, com um valor significativo a ele atribuído ou agregado. A informação tem um sentido natural e lógico para quem a usa em decisões organizacionais. Possui um conteúdo único, não possui generalizações e não é abstrata. Rezende (2008, p. 5) complementa a sua definição ao asseverar que “[...] A informação sempre deverá ser baseada em dados e em cálculos ou algoritmos. Informação oportuna é aquela inquestionável e antecipada que gera cenário futuro e indiscutível”.

Já o conhecimento, para o autor, é essa informação trabalhada por pessoas e por recursos computacionais (tecnológicos), possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades. É a informação com valor relevante e propósito definido. É tácito e pode ser definido como percepções humanas ou inferências computacionais. A produção de um novo conhecimento só se torna possível quando a informação é devidamente apropriada pelo usuário através de um processo de cognição.

De acordo com a concepção de Rezende (2008), o fluxo SISAP apresenta uma deficiência nos registros dos dados, ou seja, no processo de codificação das informações no RP1/GO. Como afirma o autor, os dados são os componentes primários das informações, de modo que uma codificação ineficiente na entrada do fluxo compromete todo o seu resultado. Falar em registro de dados no RP1/GO é mencionar diversas tabelas com centenas de codificações, como a que é usada para codificação de afastamentos, atualmente com 140 itens. Uma informação de Carga Horária, por exemplo, envolve seis diferentes tipos de tabelas para a sua codificação. A primeira tabela utilizada é para caracterizar a Situação de Exercício (SITEX) do servidor, atualmente composta de 88 códigos. A SITEX irá configurar se o servidor é excedente (administrativo ou magistério), se possui aulas apenas no Regime Básico ou aulas além do RB, se atua na função de diretor, secretário, biblioteca, vice-direção, entre outras informações. A segunda tabela a ser utilizada tem como objetivo a manutenção de carga horária. Ela descreve o tipo de alteração na jornada de trabalho do servidor, seja este do campo administrativo ou do

magistério. Essa tabela é extensa, tendo atualmente 154 códigos e sendo constantemente acrescida de novos conforme a necessidade pedagógica. A terceira tabela refere-se ao “tipo” de CH, contendo 33 códigos. Essa codificação irá caracterizar se o servidor é administrativo, se está com alguma função educação, se está excedente e, quando, do magistério, qual o tipo de aula (RB, EC, Extensão, entre outros.). A quarta é para caracterizar o “nível” de atuação desse servidor: se anos iniciais, quinto ao nono anos ou ensino médio, sendo composta de nove códigos. A quinta tabela, com 10 códigos, descreverá a “modalidade” da sua atividade, ou seja, se é ensino regular, EJA, educação especial, etc. Já a sexta tabela indicará o código do “conteúdo” da disciplina lecionada. Também é uma tabela extensa, que sofre corriqueiros acréscimos. Atualmente, compõe-se de 1.590 itens.

Por fim, tem-se a codificação para o turno de trabalho. Este pode ser exclusivamente matutino, ou predominantemente vespertino, entre outros. Essa tabela é pouco modificada e contém apenas 16 códigos.

Tarapanoff (2001, p. 44 apud Valentim, 2010, p. 148) define quais os principais objetivos da Gestão da Informação (GI) para um fluxo:

Identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso proveem a estrutura para o suporte ao crescimento e desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Infere-se pela assertiva citada que a GI tem por objetivo precípuo trabalhar a informação diretamente em seu fluxo formal, potencializando-a de modo inteligente. Isso desde a sua coleta até o seu uso final, visando, desta forma, a atingir a missão e os propósitos organizacionais. Esse objetivo se adéqua bem para o caso em estudo. Afinal, o propósito desta pesquisa é aperfeiçoar (potencializar) os recursos informacionais para o fluxo SISAP.

Outro ponto mencionado por Tarapanoff, (2001, p. 44 apud VALENTIM, 2010) que coaduna com as intenções deste estudo de caso é o de ensinar as organizações a aprenderem e a adaptarem-se às mudanças ambientais. Reitera-se aqui que a assimilação do conhecimento institucional é de fundamental importância para o correto registro das informações. Somente a cultura do constante

aprendizado possibilitará a fácil adaptação desses elementos às mudanças normativas que ocorrem nesse fluxo. Dessa forma, o fluxo se torna “inteligente” e se adapta às exigências ambientais.

Nesse sentido, fica evidenciado que o objetivo da GI é a criação do conhecimento organizacional direcionado para a adaptação às mudanças ambientais, adaptação esta obtida por meio de recursos informacionais acessíveis e eficientes, articulados com os propósitos institucionais. Se atingirmos este objetivo com este estudo de caso teremos atingido nossa meta propositiva.

Para Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 2), “a gestão estratégica da informação é fundamental para as organizações se tornarem competitivas”. No caso da administração pública, a sua competitividade está na sua excelência, ou seja, na sua competência para garantir o aperfeiçoamento constante dos processos e do desempenho organizacional, visando à melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados à população. Para os autores, gerir informação é evitar excessos ou a falta dela, assim como a inadequação de acessos a ela. Esse é exatamente objetivo que se busca nesta pesquisa em relação ao fluxo SISAP.

Ainda segundo as afirmações de Cândido, Valentim e Contani (2005), para que ocorra essa eficiência na gestão informacional, é necessário o desenvolvimento de algumas atividades, de forma eficaz, dentro das organizações. A primeira delas, e a que particularmente interessa a este estudo, são a obtenção e o monitoramento das informações. Tal processo envolve a coleta, a aquisição, a seleção e a filtragem de dados. Dessa forma, é imprescindível que as organizações públicas desenvolvam meios, materiais e educacionais, para fomentar essa captação, filtragem e análise dos dados de forma precisa e inteligível. Na visão dos autores, os meios materiais referem-se ao desenvolvimento de implementos tecnológicos; por sua vez, os meios educacionais referem-se à implementação de uma cultura organizacional direcionada para a gestão da informação. O objetivo desses meios é subsidiar corretamente todas as demais etapas do fluxo informacional. Para o fluxo em análise, percebe-se, pelo exposto até este ponto, que os meios educacionais serão mais evidenciados do que os tecnológicos.

Feita a conceituação do que é GI, bem como a elucidação dos seus objetivos, pode-se aprofundar um pouco mais no entendimento do que vem a ser a Gestão Documental (GD). Considera-se apropriada a importância dada ao tema, já que os “documentos” são os veículos materiais que registram, transportam e armazenam

todo tipo de informação para um fluxo informacional. Os formulários RP1 e a GO são considerados documentos referentes ao foco central desse estudo.

Valentim (2005, p. 1) descreve essa relação entre fluxo informacional e a importância dos documentos ao afirmar que o fluxo informacional “perpassa formalmente as diferentes unidades de trabalho [...] por meio de memorandos, atas, relatórios, planilhas, e-mails, etc.”, ou seja, por meio de documentos. O fluxo formal das informações é, afinal, a transmissão física da informação através dos documentos.

Ainda segundo Valentim (2003), são sete os objetivos da gestão de documentos: a racionalização da sua produção; o controle do seu fluxo formal; a organização de seus arquivos; a normatização de seus procedimentos; a agilização para acessá-los; a sua contribuição para a eficiência e a eficácia administrativa; e, por fim, a preservação permanente desse patrimônio documental. Os objetivos elencados inserem-se no problema de estudo na medida em que se busca aperfeiçoar a gestão dos formulários RP1 e GO. A autora conclui que existe uma corrente de pensadores da ciência da informação que consideram como objetivo da gestão de documentos apenas a informação registrada, desconsiderando os seus usuários. Outra corrente diz ser impossível estudar o processo documental sem considerar os fenômenos de compreensão, apropriação e uso dessa informação documentada por parte do usuário. O objetivo desses procedimentos na gestão de documentos é acompanhar a dinâmica do universo informacional. Dentro desse contexto, fica evidenciada a necessidade de procedimentos adequados para obtenção, tratamento e uso da informação registrada documentalmente para o sucesso organizacional.

2.2 Metodologia da pesquisa

Nesta dissertação, empregou-se, como instrumento metodológico o Estudo de Caso. Inicialmente, utilizou-se uma pesquisa, quantitativa e qualitativa, exploratória de campo. Exploratória porque teve como intuito primordial detectar qual seria o principal objetivo deste estudo, ou seja, conhecer e compreender, o mais realisticamente possível, o objeto de investigação, bem como determinar o “problema” da pesquisa. Ademais, trata-se de pesquisa de campo porque procurou observar diferentes aspectos da realidade e as circunstâncias reais dos

acontecimentos, além de coletar dados para a fundamentação teórica do estudo empreendido (DUARTE, 2016).

Para tanto, foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: questionário de sondagem, análise documental normativa (decretos, leis) e análise documental procedimental (formulários, tabelas). Esses processos de coleta de dados possibilitaram, após análise, o conhecimento primário das principais deficiências informacionais do SISAP e ainda qual a origem dessas. Também ficaram identificados os dois principais sujeitos do caso em estudo, bem como as suas expectativas e sugestões. Isso se deu através da caracterização de alguns aspectos funcionais relativos a esses sujeitos, tais como: o tempo na função; as suas percepções das dificuldades existentes, seguida do apontamento de quais as principais delas; e as suas opiniões sobre “o que” e “como” aprimorar, em termos de procedimentos, para se obter o aperfeiçoamento do SISAP da SRE de Ubá.

O questionário de sondagem foi aplicado juntamente aos servidores lotados nas escolas estaduais que são responsáveis pela folha de pagamento. Através desse instrumento, buscou-se identificar quais as suas dificuldades e também que sugestões apresentam para o aperfeiçoamento das suas funções. Os resultados, tanto qualitativos quanto quantitativos, de tal pesquisa exploratória já foram devidamente detalhados no capítulo primeiro deste trabalho. A pesquisa de campo exploratória teve início em 04 de agosto de 2016 com a disponibilização do questionário de sondagem, via formulário fornecido pela ferramenta *Google Docs*, às 73 escolas estaduais da SRE de Ubá pelo *e-mail* institucional de cada uma das unidades de ensino. Optou-se por essa ferramenta eletrônica em razão de ela facilitar o compartilhamento de informações com conforto e comodidade, além de ter como características o baixo custo e uma grande agilidade para produção das respostas. O término da análise das questões deu-se um mês após o seu início, ou seja, em 04 de setembro de 2016.

O questionário ficou disponível para preenchimento por uma semana, sendo que se obteve um total de 50 respostas, as quais perfazem um percentual de 69% de índice de retorno, o que confere uma boa significância aos resultados. Decidiu-se por agregar as respostas com temas imbricados para a modelagem dos dados, sem, no entanto, descaracterizar a intenção genuína do entrevistado. O intuito precípua desse procedimento metodológico foi utilizar as informações obtidas para uma análise e interpretação as mais realísticas possíveis do fenômeno em estudo.

Fundamental se faz evidenciar que essa análise dos resultados também subsidiará as propostas de ações para o aprimoramento do fluxo informacional do SISAP/Ubá contidas no PAE.

A análise documental normativa, outro mecanismo de coleta de dados, envolveu o estudo de Leis e Decretos consonantes com a delineação do ambiente de estudo, tendo como objetivo imediato de caracterizá-lo institucionalmente. Já a análise procedimental envolveu a explicitação dos documentos padronizados (formulários) e a familiarização com as tabelas para o processo de codificação.

Os principais sujeitos do estudo, a princípio, são os servidores lotados nas escolas estaduais cuja incumbência é o preenchimento dos formulários-padrão, bem como os Supervisores de Taxação. Justifica-se o enfoque da investigação tendo em vista o endosso trazido pela sondagem realizada que identificou a situação-problema da pesquisa. Tal situação é centrada na deficiência procedimental no registro de dados nos formulários padronizados por parte dos servidores escolares, bem como na corresponsabilidade dos taxadores para a manutenção desse gargalo. Nesse sentido, a SRE peca na sua função de disseminar o conhecimento institucional. O fluxo informacional Escola/SISAP é um ciclo constante entre duas instâncias, de modo que ambas necessitaram ser analisadas.

Para compreensão das práticas adotadas, utilizou-se a pesquisa descritiva e explicativa. O objetivo precípua do instrumento descritivo (apêndice 2), num primeiro momento, foi o levantamento das práticas laborais. Deu-se primazia à observação, à análise e à descrição das condutas dos servidores através de questionários e levantamentos documentais, o que proporcionou uma nova visão da realidade.

Após essa identificação da aplicabilidade, ou não, do conhecimento organizacional na prática funcional, utilizou-se, numa segunda etapa, a pesquisa explicativa. A aplicação desse instrumento metodológico se deu com o intuito de buscar a razão dos acontecimentos, o porquê dos fatos evidenciados na pesquisa, através da ampliação do conhecimento da realidade pela empregabilidade de métodos experimentais e teóricos. A intenção foi identificar as variáveis que compõem o caso em estudo e a interdependência entre elas, variáveis estas balizantes e subsidiárias da prática de interferência na realidade pretendida no PAE (DUARTE, 2016).

Ademais, faz-se importante ressaltar que os referenciados instrumentos de pesquisa aqui elencados estão intimamente ligados ao estudo de caso em tela e às

metas pretendidas. Por meio deles, será possível aperfeiçoar ideias, fomentar intuições e elaborar hipóteses, sempre em consonância com as fontes pesquisadas e as metas almejadas. Tais metodologias de pesquisa permitirão que se investigue, mais profundamente, o tema do problema para estudo com significância realística, possibilitando um Plano de Ação Educacional coerente e eficaz.

O estudo convergiu, a princípio, apenas para dois sujeitos de pesquisa: os servidores das escolas e os supervisores de taxaço. Com o objetivo de ampliar o panorama deste estudo, os instrumentos também envolveram o Coordenador de Pagamento e o Diretor de Pessoal da SRE/Ubá. Entende-se a importância desses personagens no cômputo do estudo devido às suas posições hierárquicas em relação aos dois sujeitos da pesquisa.

Os três instrumentos (apêndice 2) buscaram caracterizar um perfil pessoal e profissional dos sujeitos de pesquisa antes de focar nos temas específicos. Todos os resultados foram mensurados pela escala de atitude de Likert. As principais escalas utilizadas na construção dos itens desses instrumentos foram as de concordância, frequência e satisfação. Em relação aos itens com grau de concordância, foram adotadas quatro alternativas: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo mais que concordo; 3 = Concordo mais que discordo; e 4 = Concordo totalmente. Para consolidar os resultados em percentuais estatísticos de 0% a 100%, adotou-se a seguinte correlação dessas alternativas: 1 representa 0% e 4 corresponde a 100%. Os cálculos foram feitos através de regra de três simples. Dessa forma, as médias de Likert foram expressas em um único indicador.

Para a escala de frequência, foram adotadas quatro alternativas: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = De vez em quando; e 4 = Sempre. Já a escala de satisfação utilizou-se de apenas três alternativas: 1 = Não possuo; 2 = Possuo, mas não é satisfatório; e 3 = Possuo e é satisfatório. As consolidações desses resultados em percentuais seguiram procedimento análogo à escala de concordância.

Para os sujeitos escolares, foram buscados instrumentos que evidenciassem seus hábitos informacionais em relação ao processo de codificação do RP, bem como sua percepção profissional em relação à SRE/Ubá. Já os instrumentos empregados para os Supervisores de Taxação, além do entendimento desses trabalhadores sobre a persistência dos erros e as dificuldades dos servidores escolares, objetivaram caracterizar também a sua prática profissional. Nesse

sentido, exploraram-se seus hábitos comportamentais em relação ao atendimento e à comunicação com os responsáveis pela folha de pagamento nas escolas.

Já o terceiro instrumento de pesquisa visou a registrar uma perspectiva diferenciada para os temas propostos. Nesse sentido, a maioria das questões desse *survey*⁵ foi compilada dos instrumentos anteriores. A intenção foi possibilitar uma visão superior e externa ao nível operacional do fluxo. A análise dos resultados será em conjunto, sempre apresentando, primeiramente, as respostas do Coordenador e, na sequência, a do Diretor.

2.3 Evidências registradas no fluxo Escola/SISAP

A análise dos dados da pesquisa será apresentada em três momentos. Primeiramente, apresenta-se o perfil dos colaboradores para, em seguida, analisarem-se as hipóteses apresentadas no capítulo 1 e, finalmente, os temas propostos no capítulo 2. O principal objetivo é apresentar as informações coletadas, analisando-se os resultados dos instrumentos empregados com as hipóteses levantadas durante o estudo, e submetê-las aos referenciais teóricos apresentados.

Através da análise dos instrumentos, foi possível caracterizar o perfil dos três sujeitos da pesquisa. O quadro comparativo a seguir apresenta os resultados:

Quadro 3 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

	SE	ST	CP	DP
SEXO	Feminino (88%)	Feminino (57%)	Masculino	Feminino
IDADE	40 a 49 anos (46%).	30 a 39 anos (71%).	30 a 39 anos.	30 a 39 anos.
ESCOLARIDADE	Pós Graduação (54%).	Pós Graduação (86%).	Pós Graduação.	Pós Graduação.
TEMPO DE SERVIÇO NA SEE	Mais de 15 anos (60%).	Menos de 05 anos (43%). De 10 a 15 anos (43%).	De 10 a 15 anos.	Mais de 15 anos.
EFETIVO?	Sim (84%).	Sim (100%).	Sim.	Sim.
CARGO	Assistente Técnico da Educação Básica (ATB) (82%).	Analista Educativa (ANE) (57%).	Professor da Educação Básica (PEB).	Assistente Técnico Educativa (ATE).
TEMPO NESTA	Mais de 10 anos	De 01 a 05 anos	De 01 a 05	Mais de 10

⁵ Pesquisa; Sondagem; Estudo; Enquete. Disponível em: <<http://pt.bab.la/dicionario/ingles-portugues/survey>>.

INSTITUIÇÃO	(54%).	(43%).	anos.	anos.
TEMPO NA FUNÇÃO	De 01 a 05 anos (46%).	De 01 a 05 anos (29%). De 06 a 10 anos (29%)	De 01 a 05 anos.	De 01 a 05 anos.
GRAU DE RESPONSABILIDADE DA FUNÇÃO	Muito grande (78%).	Muito grande (71%).	Muito grande.	Muito grande.

Legenda: SE: Servidores Escolares; ST: Supervisor de Taxação; CP: Coordenador de Pagamento; DP: Diretor de Pessoal.

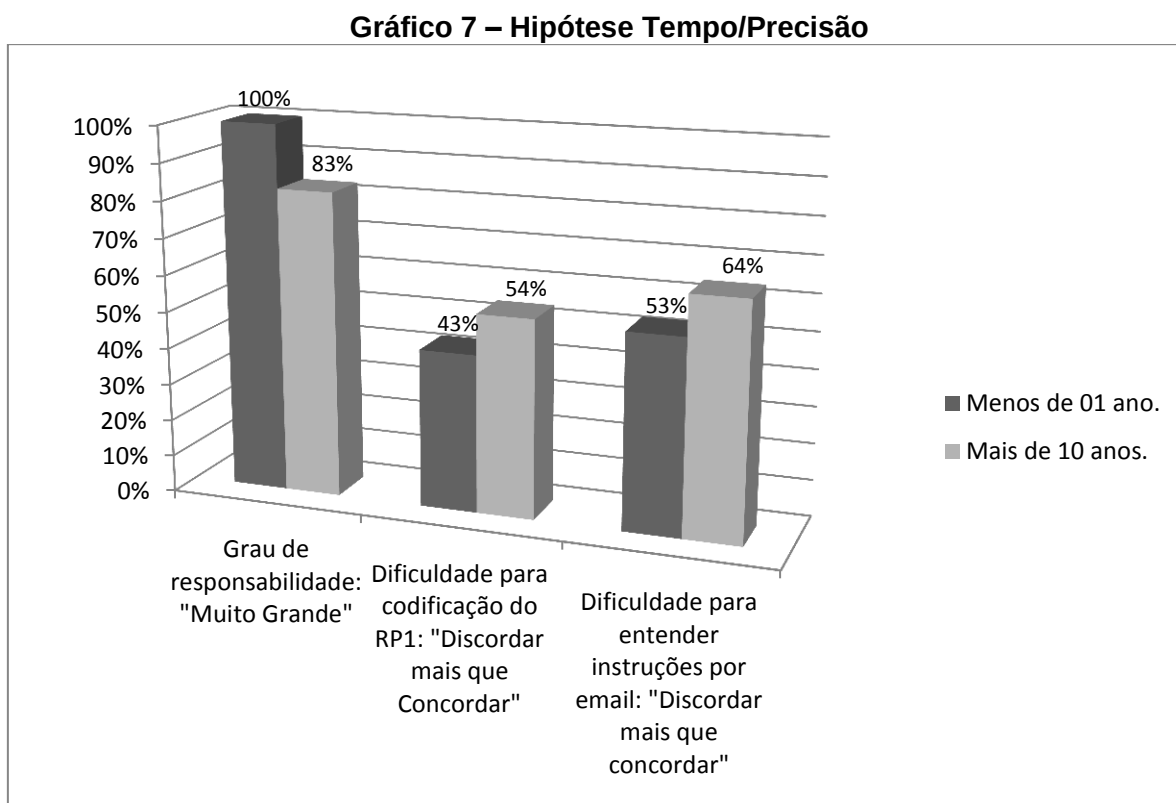
Fonte: elaborado pelo autor.

A conclusão dos resultados comparativos dos três instrumentos é que existe a predominância do sexo feminino. A idade preponderante dos três sujeitos da pesquisa é a faixa etária dos 30 aos 39 anos. O grau de escolaridade demonstrou um resultado satisfatório. A grande maioria é pós-graduado, o que auxilia em uma cultura profissional mais apurada. A análise dos resultados para o perfil do tempo na SEE, na instituição de ensino e na função é interessante. Para os sujeitos escolares, percebe-se uma escala descendente nessa sequência, indício claro de rotatividade dos servidores entre as instituições e também internamente nas funções desempenhadas. A maioria dos servidores escolares tem mais de 15 anos na SEE, mais de 10 na atual instituição e menos de cinco anos na função. Já para os demais sujeitos, os resultados não apontam para esse quadro.

A sequência temporal para os taxadores é toda coerente. O mesmo ocorre para o Coordenador do SISAP, apesar de ele ter de 10 a 15 anos na SEE e apenas de um a cinco na função. A coerência está no fato de ser exigido do candidato à Coordenação certo grau de conhecimento na função. Essa diferença temporal apontada ocorreu quando o profissional citado ficou responsável pela folha de pagamento da instituição de ensino que era lotado. O resultado referente à Diretora de Pessoal, apesar da semelhança com os sujeitos escolares, também é distinto e coerente. A sua trajetória profissional justifica esse fato. No início, ela foi professora; depois, veio a ser taxadora por muitos anos. Posteriormente, tornou-se Coordenadora de Pagamento e, em seguida, foi Diretora de Pessoal por quase uma década. Mais adiante, retornou à função de taxadora para, finalmente, reassumir, recentemente, a Diretoria de Pessoal. A sua escala descendente no perfil tempo, portanto, é coerente e justificável.

Para o segundo momento do capítulo, apresentam-se as hipóteses elaboradas no estudo para serem ratificadas, ou não, pelos resultados obtidos. A

primeira delas foi a relação direta do tempo na função dos servidores escolares com o grau de precisão das informações transmitidas pelo RP1. Nesse caso, para efeito de um resultado comparativo, foram analisados os dois extremos: os servidores escolares com menos de um ano na função e aqueles com mais de 10 anos. Para os dois grupos, foram escolhidos três temas do primeiro instrumento correlacionados com a hipótese apresentada. O Gráfico 7 a seguir expressa a análise dos temas:



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado pelo Gráfico 9, os três temas analisados para a hipótese apresentada encontram respaldo nos resultados obtidos para todos. Em relação à percepção do grau de responsabilidade, nota-se uma concordância menor para aqueles com mais de 10 anos na função. A diferença pode estar relacionada à segurança funcional que se adquire com o tempo.

Para o segundo tema analisado, pode-se afirmar que os servidores escolares com mais de 10 anos têm um maior grau de discordância em relação à dificuldade de codificação. Essa discordância maior pode significar que a maioria deles tem menos dificuldade para codificação do RP1 do que aqueles com menos de um ano na função.

Já o terceiro quesito, relacionado com o item tempo/precisão, foca no comportamento informacional dos servidores em relação ao veículo de comunicação institucional para dispersão do conhecimento. Assimilar e reproduzir novas instruções enviadas por *e-mail* é maturidade informacional. Todo processo de maturação depende do tempo. Os resultados também corroboram a hipótese apresentada no estudo. Os valores mostram que o grau de discordância em relação à dificuldade de entendimento das instruções é maior para aqueles com mais de 10 anos na função.

A análise demonstra que, apesar da pequena diferença entre os resultados, percebe-se uma tendência favorável à hipótese inicial de que o tempo na função corrobora a precisão. Afirma-se isso tomando como pressuposto que a dificuldade está mais relacionada ao quantitativo de erros e a facilidade ao grau de exatidão. No entanto, sabe-se que não é possível generalizar tal pressuposto.

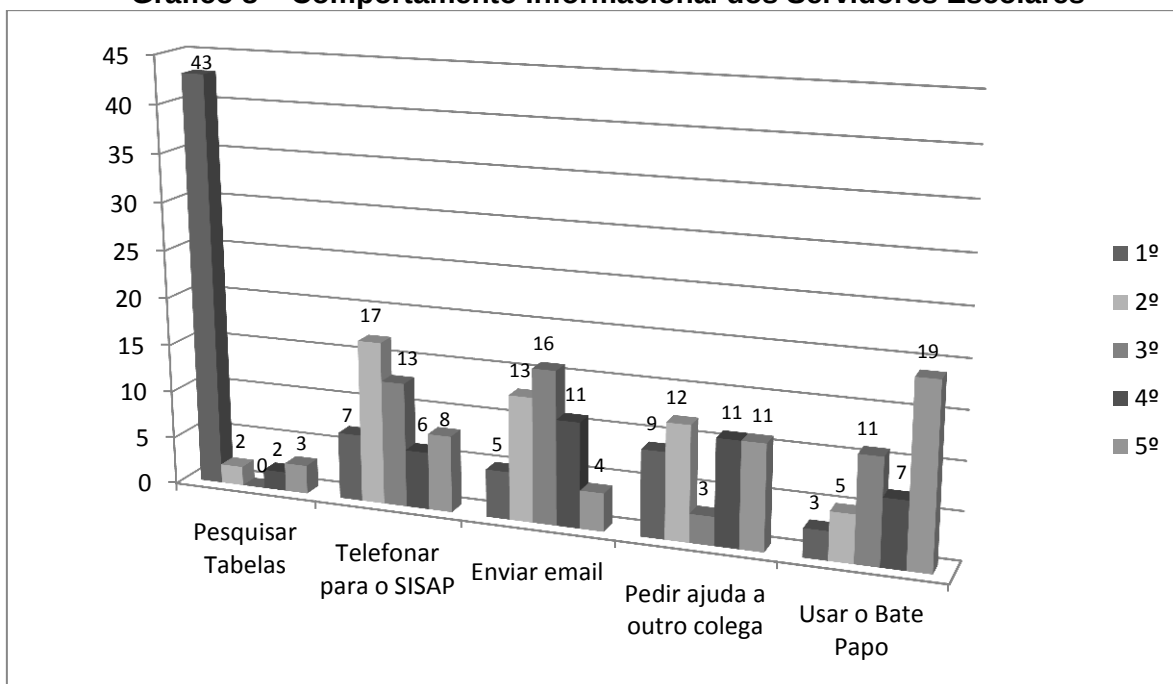
Outra hipótese realçada no capítulo 1 desta pesquisa foi o comportamento dos servidores escolares quando diante de uma dúvida de codificação. Questionou-se na ocasião se eles teriam por hábito pesquisar as tabelas – o que seria um comportamento ideal para a consolidação do conhecimento institucional – ou se, por facilidade, preferem telefonar ou passar *e-mail* para o SISAP. Pelos referenciais teóricos já apresentados, sabe-se que a cultura organizacional/informacional influencia diretamente no processo de construção e uso da informação e indiretamente no conhecimento institucional. Quando Davenport e Prusak (1998, p. 110) afirmam que “a cultura informacional é o reflexo do modo como os membros da organização buscam, utilizam e disseminam a informação no contexto organizacional”, estão informando que pesquisar os hábitos informacionais é importante.

Para registrar os hábitos informacionais em relação ao uso dos veículos de comunicação, foram inseridas questões específicas sobre o tema para os dois sujeitos operadores do fluxo. Elaborou-se a questão 11 no primeiro instrumento com o objetivo de captar a sequência de procedimentos que os servidores adotam quando diante de uma dúvida de codificação. O *brainstorm*⁶ foi composto com todos os possíveis procedimentos cabíveis para sanar uma dúvida de codificação.

⁶ *brainstorm* [breinestórme] (palavra inglesa). Técnica para desenvolvimento de novas ideias ou resolução de problemas baseada numa discussão em que

Já para os Supervisores de Taxação, a questão sete do instrumento buscou explorar a conduta dos taxadores quando encontram erros de codificação no RP1 ou qualquer outro tipo de dúvida nas informações fornecidas pelas escolas. Os resultados para os dois sujeitos serão apresentados em gráficos com valores sequencialmente decrescentes, seguidos pelos comentários individuais, para uma posterior análise conjunta:

Gráfico 8 – Comportamento Informacional dos Servidores Escolares



Fonte: elaborado pelo autor.

Alguns servidores responderam equivocadamente a essa questão. Uns marcaram mais de um quesito para o primeiro procedimento costumeiramente adotado; outros não marcaram toda a sequência para os possíveis cinco procedimentos. Apesar de o resultado não ser 100% fidedigno, ele nos mostra que, primeiramente, os servidores pesquisam suas tabelas e instruções. A última atitude seria entrar no bate-papo *online*. Essa constatação indica uma ação próxima do ideal desejável. Antes de ligar para a SRE, o segundo procedimento, seria mais conveniente que eles enviassem um *e-mail*. Um dos motivos para tanto é o registro das informações. As conversações por telefone não podem ser comprovadas e

várias pessoas fazem muitas sugestões para que sejam escolhidas as melhores ou uma fusão delas. Plural: *brainstorms*.

"brainstorm", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/brainstorm>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

tendem a ser distorcidas no seu entendimento. Outro procedimento que deveria ser mais utilizado é o bate-papo *online*, antes mesmo do telefone. Apesar de também não ficar o registro do diálogo, é um instrumento mais acessível por nunca estar ocupado, como é o caso do telefone.

Após a apresentação dos resultados acerca dos servidores escolares relativamente à sua conduta quando diante de uma dúvida para codificar, passa-se à análise referente aos Supervisores de Taxação. O *brainstorm* procurou abarcar todas as possibilidades do *constructo* em relação aos veículos de comunicação:

Tabela 3 – Comportamento Informacional dos Taxadores

	SEMPRE	DE VEZ EM QUANDO	RARAMENTE	NUNCA
Passo <i>e-mail</i> para a Escola apenas solicitando as correções, ou questionando a dúvida, e aguardo retorno.	71%	29%	-	-
Passo <i>e-mail</i> para a Escola explicando o porquê do erro, ou da dúvida, e a forma correta de codificar.	86%	14%	-	-
Chamo a Escola no “Bate-papo” <i>online</i> e procuro resolver na hora.	-	29%	57%	14%
Telefone para a Escola e converso diretamente com o responsável pelo preenchimento da folha de pagamento.	-	29%	71%	-
Deixo para corrigir os erros e tirar as dúvidas somente na próxima entrega da folha, quando faço o atendimento individualizado.	-	-	14%	86%

Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro quesito foi elaborado em contraposição ao segundo. A primeira assertiva relata apenas uma atitude comum, ordinária. A segunda já demonstra uma atitude especial, diferenciada, que agrega valor informacional ao fluxo. O primeiro quesito foi pontuado com 1,28 e o segundo com 3,86, o que demonstra uma atitude proativa dos Supervisores de Taxação. Os outros dois subitens da questão buscaram investigar os outros veículos de comunicação: o bate-papo *online* e o telefone. O resultado mostra que o bate-papo é o menos utilizado ficando próximo ao uso do telefone. Já o último quesito apresentou a possibilidade da não reação imediata do taxador. Essa é uma atitude indesejável pela necessidade da tempestividade e pela própria dinamicidade do setor. A média obtida é bastante positiva, pois está bem próximo do “Nunca”.

O comparativo dos dois resultados demonstra que o *e-mail* é o meio de comunicação mais utilizado pelos taxadores para sanar dúvidas com as escolas estaduais. Esse veículo não foi o eleito pelos servidores escolares, que consideraram a primeira possibilidade de comunicação o telefone e a segunda o *e-mail*. Essa discrepância para o uso dos veículos de comunicação disponibilizados pode causar distúrbios no fluxo.

O termo “fluxo” significa movimentar de forma contínua. Fluxo informacional, portanto, é o movimento incessante e direcionado da informação, direção esta caracterizada pelo tráfego pré-estabelecido, ou pela trajetória traçada, para a informação. Quando os dois extremos do fluxo elegem veículos de comunicações distintos, o tráfego não está bem prefixado, padronizado. Vital (2010) assevera que não existe uma padronização para os fluxos, isto é, cada organização deverá adequar os fluxos conforme suas necessidades informacionais, as suas disponibilidades operacionais e seu perfil cultural. No caso em estudo, existe a necessidade de determinar processos de comunicações devidamente sistematizados para a obtenção, o tratamento, a distribuição e o uso da informação.

Para o terceiro momento deste capítulo, o primeiro tema explorado pelos instrumentos de pesquisa está relacionado à infraestrutura das escolas e da SRE. Essa perspectiva é fator limitante e tem potencial de influenciar a interpretação dos resultados. Para Cândido, Valentim e Contani (2005), uma das deficiências mais comuns nos fluxos informacionais das organizações é o subaproveitamento das tecnologias informacionais disponibilizadas. Se o entrevistado declara ter dificuldade em se comunicar com a SRE, ou com a escola, *via e-mail*; e também afirma não possuir conexão confiável de internet ou um bom equipamento para acessá-la, a análise de interveniência não recairá na eficiência do veículo de comunicação, mas na limitação do suporte técnico. O *brainstorm* desse constructo buscou relacionar os equipamentos mínimos necessários para o desempenho das funções, acrescida do ambiente e mobiliário. O Quadro 4 a seguir apresenta o resultado para os três instrumentos empregados na pesquisa:

Quadro 4 – Análise Infraestrutural

	SERVIDORES ESCOLARES	SUPERVISORES DE TAXAÇÃO	COORDENADOR DO SISAP	DIRETOR DE PESSOAL
Um computador	Possuo e é satisfatório (82%)	Possuo e é satisfatório (86%)	Possui e é satisfatório	Possui e é satisfatório
<i>Scanner</i>	Possuo e é satisfatório (78%)	Possuo e é satisfatório (86%)	Possui e é satisfatório	Possui e é satisfatório
Conexão confiável de internet	Possuo e é satisfatório (62%)	Possuo e é satisfatório (71%)	Possui mas não é satisfatório	Possui e é satisfatório
Ambiente silencioso	Possuo e é satisfatório (76%)	Não possuo (100%)	Não possui	Não possui
Ambiente arejado	Possuo e é satisfatório (76%)	Possuo, mas é insatisfatório (71%)	Possui mas é insatisfatório	Possui, mas é insatisfatório
Ambiente iluminado	Possuo e é satisfatório (76%)	Possuo e é satisfatório (57%)	Possui e é satisfatório	Possui, mas não é satisfatório
Mobiliário (mesa, armários e cadeiras)	Possuo e é satisfatório (54%)	Possuo, mas é insatisfatório (71%)	Possui, mas não é satisfatório	Possui, mas não é satisfatório

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados demonstram que as escolas têm melhor infraestrutura do que a SRE. Para todos os quesitos, os servidores escolares consideraram satisfatório. Apenas cinco instituições disseram não possuir *scanner*, o que é imprescindível para o envio virtual de documentos e deverá ser considerado pontualmente no PAE. Por sua vez, 19 instituições declararam possuir o equipamento, mas classificaram como insatisfatório o quesito “conexão com a internet confiável”. Ao se confrontar esse grupo de 19 entrevistados com suas respostas ao quesito “É fácil tirar dúvida com um taxador por *e-mail* (correio eletrônico)”, questão 18, obteve-se um valor de 3,21 (média de 1 a 4). Esse resultado demonstra que, mesmo com uma internet de eficiência duvidosa, eles não têm dificuldade para tirar dúvidas via *e-mail* institucional. Quando se contrasta esse mesmo grupo com o quesito “O *e-mail* institucional é uma ferramenta de comunicação eficiente entre as escolas e o SISAP”, questão 19, obteve-se um valor de 3,58 (média de 01 a 04). Esse resultado ratifica a análise anterior.

Já os Supervisores de Taxação – e seus superiores – declararam não contar com ambiente silencioso. Destaca-se a unanimidade quanto ao problema do barulho

no ambiente da SRE. Recentemente, realizou-se uma mudança de imóvel, sendo que o atual espaço é constituído de um ambiente único, totalmente aberto, onde convivem todos os servidores da DIPE (aproximadamente 30 pessoas, mais os atendidos externos). Outros dois itens cujos resultados merecem comentário são o mobiliário e o ambiente arejado, os quais foram avaliados como “Possuo, mas é insatisfatório”. Os armários e cadeiras de fato são antigos, e alguns deles apresentam defeitos. O “salão” em que funciona a DIPE só possui duas pequenas portas de entrada em um dos lados, sendo que uma fica constantemente fechada. Do lado oposto às portas de entrada, existem janelas de vidro grandes nas quais o sol bate na parte da manhã. As cortinas ficam abaixadas para bloquear a iluminação excessiva, forçando o fechamento das janelas. Diante da situação, o ar condicionado permanece constantemente ligado na maioria dos dias. A Figura 7 apresenta foto registrada em 04 de julho de 2017 que mostra o ambiente de trabalho do SISAP:

Figura 7 – Foto Ambiente SISAP



Fonte: produzida pelo autor.

Outra questão comum aos instrumentos explorou o tema das dificuldades pessoais dos servidores escolares em relação ao preenchimento da folha de pagamento da escola. O *brainstorm* foi elaborado a partir das dificuldades elencadas por eles próprios no questionário de sondagem. Para o primeiro instrumento, o objetivo foi compartilhar essas dificuldades para aferir o grau de concordância do grupo, ou seja, se a dificuldade de uns é a da maioria. Para os demais instrumentos, o objetivo foi obter uma visão externa para as dificuldades por eles apontadas. A Tabela 4 a seguir apresenta os resultados para os quesitos no sentido do *continuum*. As médias variam de 01 (discordo totalmente) a 04 (concordo totalmente):

Tabela 4 – Análise das Dificuldades dos Servidores Escolares

	SE	ST	CP	DP	MÉDIA TOTAL
Pouco tempo para preencher o RP1	3,08	2,43	2,0	3,0	2,63
Grau de responsabilidade muito grande	3,94	4,0	4,0	4,0	3,99
Dificuldade para codificar o RP1	2,1	3,86	3,0	4,0	3,24
Dificuldade para pesquisar tabela.	2,04	3,28	2,0	2,0	2,33
É fácil tirar dúvidas por e-mail.	3,42	4,0	3,0	4,0	3,61
É fácil tirar dúvidas pelo Bate Papo.	2,88	3,28	3,0	4,0	3,29
É fácil tirar dúvidas por Telefone.	3,54	3,57	4,0	2,0	3,28
Dificuldade para entrega presencial do RP1.	2,2	-	-	-	2,2
Dificuldade para entender novas instruções enviadas por e-mail.	1,78	3,28	4,0	3,0	3,02

Legenda: SE: Servidores Escolares; ST: Supervisores de taxação; CP Coordenador de Pagamento; DP: Diretor de Pessoal.

Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados demonstram que a concordância existiu para poucas questões. Não houve uma ressonância quanto às dificuldades apresentadas no instrumento de sondagem inicial. No segundo item dessa questão, há uma concordância quase total em relação ao grau de responsabilidade da função. O terceiro ponto, que indagou sobre a dificuldade de se codificar corretamente as informações no RP1, merece comentário pormenorizado, pois é o cerne da pesquisa. Apenas nas avaliações dos Supervisores, do Coordenador e da Diretora houve concordância. Surpreendentemente, essa foi uma das menores notas para o instrumento dos escolares (2,1), o que demonstra que eles estão muito próximos do “Discordar mais que concordar”. No questionário de sondagem, ao contrário, essa dificuldade foi a mais mencionada por eles, com um índice de 49% das respostas. A única explicação plausível para tal distorção é a construção não adequada do item de pesquisa por parte do pesquisador. A afirmação: “Tenho dificuldade...” desperta uma

reação instintiva de defesa. As pessoas têm uma resistência natural para assumir limites e deficiências. A assertiva deveria ser invertida: “Tenho facilidade para codificar...”. Nesse sentido, lamenta-se o equívoco.

O mesmo cenário pode ser observado no último item do constructo. Os servidores escolares discordaram, porém os demais colaboradores percebem que existe sim uma dificuldade por parte deles em entender as novas instruções enviadas pelo *e-mail* institucional.

Outros três itens com média próxima à concordância foram em relação aos veículos de comunicação: *e-mail*, telefone e bate-papo. Isso demonstra um bom hábito informacional. A pontuação também coaduna com a questão 11 do instrumento dos servidores escolares em relação aos meios de comunicação. Lá, a sequência também foi a mesma: o bate-papo *online* foi o último no índice de respostas, enquanto o telefone obteve a maior pontuação.

O quarto subitem da questão obteve média total próxima do “Discordar mais que concordar” com 2,33. Essa pontuação fica coerente com a questão 11 do *survey* dos escolares quando se pesquisou a sequência de procedimentos adotados por eles quando surge uma dúvida de codificação. O item mais pontuado, ou seja, a primeira atitude por eles adotada foi exatamente a de pesquisar tabelas e instruções.

Woida e Valentim (2006, p. 46 apud VALENTIM, 2010, p. 250) conceituam uma cultura informacional como “um conjunto de pressupostos básicos compostos de princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo”. Pelos resultados apresentados, percebe-se que esse tipo de cultura precisa ser desenvolvida nos dois extremos do fluxo: nas escolas, para a assimilação e correta reprodução do conhecimento institucional; e na SRE, para que cumpra sua missão institucional de propagação do conhecimento organizacional.

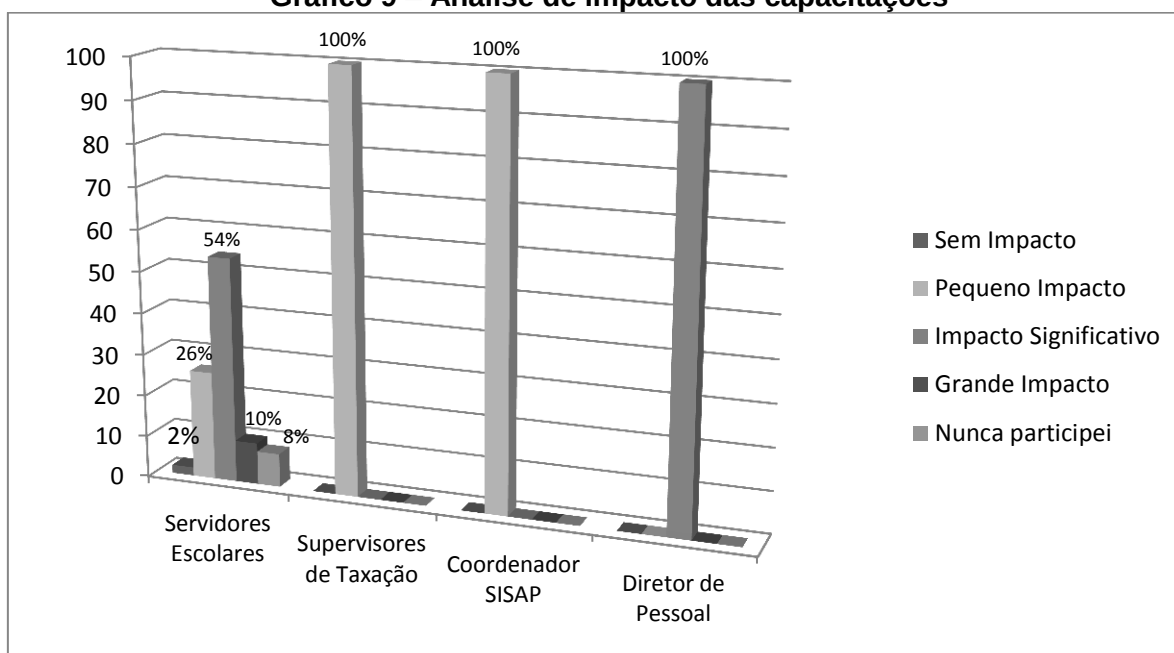
Davenport & Prusak (1998, p. 110 apud VALENTIM, 2010, p. 250) avigoram essa linha propositiva com a afirmação de que cultura informacional é um padrão de comportamento relacionado à informação. O constructo relacionado ao tema, nos instrumentos de pesquisa, demonstrou a precariedade de “padrão” comportamental dos sujeitos envolvidos no fluxo SISAP. Ademais, os autores afirmam ainda que “a cultura informacional é o reflexo do modo como os membros da organização buscam, utilizam e disseminam a informação no contexto organizacional”. Isso quer

dizer que a cultura informacional também é regrada por crenças e visões dos indivíduos que manipulam essas informações. O alinhamento de tais percepções individuais com os objetivos organizacionais é que deverá ser o grande desafio para os atuais gestores do fluxo SISAP.

Valentim (2010) complementa essa linha argumentativa ao afirmar que os fluxos informacionais são delineados pelos traços culturais da organização e, por consequência, sofrem modificações ao longo do tempo. Os fluxos, portanto, são determinados e determinam como os indivíduos percebem e trabalham as informações, ou seja, o indivíduo influencia e é influenciado pelo meio. Tal processo de retroalimentação entre a cultura informacional e o comportamento do fluxo é que possibilitará a correta adequação do fluxo SISAP às demandas institucionais da SEE.

Um ponto importante levantado durante a pesquisa de sondagem foi a realização de mais capacitações. O processo de capacitações periódicas é um dos pilares centrais para a consolidação da cultura informacional. Para os servidores escolares, trata-se de uma forma de buscar o conhecimento. Para a SRE, o objetivo principal é o da dispersão desse conhecimento. Tarapanoff (2001, p. 44 apud VALENTIM, 2010, p. 148) reforça essa linha argumentativa ao asseverar a necessidade de “ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”. O ensinar a aprender, para Cândido, Valentim e Contani (2005), refere-se à implementação de meios educacionais direcionados para a disseminação e uso da informação. Algumas questões comuns aos três instrumentos empregados abarcaram esse tema.

Um quesito indagou aos entrevistados quando foi a sua última capacitação realizada pelo SISAP. As respostas foram coerentes nesse sentido. A realidade é que a última capacitação realizada pelo SISAP foi em julho de 2016. Antes desta, a penúltima ocorreu em 2012, ou seja, um intervalo de quatro anos entre uma e outra. Dos 50 respondentes escolares, apenas quatro disseram nunca ter participado de nenhuma capacitação. Coerentemente, três deles estão há menos de um ano na função, enquanto um tem entre um a cinco anos de atuação. A outra interpelação buscou avaliar o impacto dessas capacitações para o desempenho profissional dos servidores escolares. O Gráfico 9 apresenta o comparativo para os três instrumentos:

Gráfico 9 – Análise de impacto das capacitações

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados demonstram que 64% dos sujeitos escolares consideraram que houve um resultado positivo para o seu desempenho profissional. Chama atenção a unanimidade do resultado para os Supervisores de Taxação. Enquanto os avaliados escolares consideraram que houve um impacto, os taxadores não percebem melhoria significativa na qualidade dos serviços após um período de capacitação. Essa mesma opinião é compartilhada pelo Coordenador de Pagamento. Se comparada com a do Diretor, considera-se de maior peso essa visão do Coordenador em razão de este uma rotina de trabalho mais próxima das operações cotidianas do fluxo SISAP.

Objetivando explorar ainda mais o tema das capacitações, além das questões comuns aos três instrumentos, acrescentaram-se outras buscando visões específicas para os instrumentos. Aos sujeitos escolares, foi indagado se a SRE/Ubá cumpre a sua competência de capacitá-los. Para 68%, houve concordância, mas com uma média de 2,96, ou seja, ainda no intervalo da discordância. Relativamente a esse resultado, entende-se que, apesar da recente capacitação realizada há menos de um ano, os servidores ainda sentem necessidade de capacitações mais amíúde. Evidencia-se também que existe uma demanda de servidores que possuem menos de um ano na função e ainda não receberam nenhuma capacitação para o desempenho da sua função.

Para os outros dois instrumentos – taxadores e chefia –, foi indagado se o atendimento realizado durante a entrega presencial da folha de pagamento (RP1) dirime todas as dúvidas e dispensa as capacitações. Os taxadores acusaram um grau de discordância de 3,43. Para a Diretora de Pessoal, a discordância foi total (4,0). O Coordenador de Pagamento, no entanto, destoou destes ao concordar mais que discordar, valorizando o atendimento individualizado mediante as capacitações. Na realidade, os objetivos são distintos. No atendimento, equívocos de codificações são corrigidos e dúvidas relativas às normatizações são sanadas de forma pontual. As capacitações têm objetivos mais amplos e acentuados. Como evidenciado por Tarapanoff (2001), seria o ensinar “a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”.

Nesse sentido, às chefias, também foi inquirido: “Qual o objetivo dessas capacitações presenciais”? Para o Coordenador SISAP: “Aprimorar o conhecimento dos servidores envolvidos no processo de pagamento, evitando erros e possíveis prejuízos ao servidor”. Na visão da Diretora: “Orientar, instruir os servidores responsáveis pela realização dos trabalhos. Sanar dúvidas que persistem”. Ainda em relação às capacitações, buscou-se junto às chefias perceber se as escolas as solicitam, pois estas seriam direcionadas a eles. Destarte, colocou-se a seguinte questão: “As escolas solicitam ao SISAP capacitações para os ATB”? Os dois respondentes afirmaram: “De vez em quando”. Essa correspondência de percepções valoriza ainda mais os resultados obtidos.

Outro tema explorado nesta dissertação refere-se à qualidade do atendimento prestado pela SRE Ubá. Esse foi o item mais indicado no questionário inicial de sondagem dos servidores escolares quando instados a darem sugestões para dirimir as dificuldades por eles elencadas, ou seja, de que a SRE deveria melhorar o seu atendimento. O atendimento também foi citado nesse mesmo questionário investigativo quando lhes foi indagado sobre o que deveria ser aprimorado para a melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo SISAP.

Valentim (2010) afirma que, por ser a informação subsídio primário para a formação do conhecimento institucional, tornam-se necessários, portanto, “canais” eficientes para a produção e compartilhamento dessas informações. Assim, o gerenciamento da relação informação/fluxo informacional para a produção de conhecimento institucional, segundo a autora, deverá resultar em ações efetivas que impulsionem o desenvolvimento organizacional. Para Valentim (2010), ações para

gerir a informação devem ter como objetivo evitar excessos ou a falta dela, bem como a inadequação de acessos a ela. Uma ação efetiva alinhada com esses mesmos objetivos é o processo de parametrização das informações através de canais eficientes, como o atendimento disponibilizado aos produtores dessas informações.

Quando indagado aos servidores escolares se a SRE presta um bom serviço de atendimento, o grau de concordância de 3,7 contradiz as investigações do questionário de sondagem. Essa colocação bem próxima ao “Concordo totalmente” é um retorno bastante favorável para o setor SISAP. Esse aspecto foi ratificado em outros quesitos relacionados ao atendimento. Os mesmos servidores pontuaram 3,48 quando inquiridos se tinham facilidade em obter material impresso do SISAP para consulta. Sobre a importância do atendimento individualizado para o desenvolvimento profissional dos ATB, realizado na entrega do RP1, também se obteve anuência dos escolares e dos taxadores, com média de 3,78 e 3,71 respectivamente.

Nessa linha avaliativa, propôs-se às chefias a seguinte questão: “O atendimento aos ATB escolares pelos supervisores de Taxação deixa a desejar?” Ambos responderam: “Raramente”. Mais uma vez, concordaram ao considerar que o SISAP, de uma forma geral, realiza um bom atendimento aos servidores escolares. Outros três subitens sequenciais avaliaram os veículos de comunicação utilizados pelas escolas para esclarecerem dúvidas. Importante ressaltar que a maioria dos atendimentos não é presencial tal como ocorre na entrega da folha de pagamento. Daí a importância em analisar os veículos de comunicação como um mecanismo de atendimento. Para tanto, assim foi proposto no segundo instrumento: “É fácil para as escolas tirarem dúvidas com um taxador...”: “Por e-mail” (4,00); “Pelo bate-papo *online*” (3,28); “Por telefone” (3,57). Mais uma vez, os taxadores elegem o *e-mail* como principal veículo de comunicação entre as escolas e a SRE. A sequência do resultado não coaduna com a registrada pelos servidores escolares em relação à utilização dos veículos de comunicação conforme já analisado anteriormente. Para eles, o principal veículo de comunicação é o telefone, seguido contiguamente do *e-mail*.

Para finalizar os temas comuns aos três instrumentos empregados, buscou-se o grau de concordância desses colaboradores não em relação às suas obrigações, mas às responsabilidades institucionais dos outros sujeitos. Ou

seja, uma percepção alheia. Para tanto, aos sujeitos escolares o constructo foi em relação à SRE. Para os outros dois instrumentos, buscou-se a percepção deles em relação aos sujeitos escolares. A Tabela 5 a seguir apresenta separadamente, mas de forma sequencialmente ordenada, os resultados:

Tabela 5 – Análise para percepções das responsabilidades institucionais

	SE	ST	CP	DP
A SRE cumpre sua competência de capacitar os servidores escolares?	2,96	-	-	-
As escolas cumprem a sua competência de manterem-se atualizadas quanto às normatizações?	-	2,57	2,00	2,00
A SRE presta um bom serviço de atendimento aos servidores escolares?	3,70	-	-	-
As escolas fornecem informações confiáveis através do RP1?	-	2,00	2,00	2,00
Consigo todo material para consulta com facilidade no SISAP?	3,48	-	-	-
As escolas sempre solicitam material para consulta?	-	2,43	3,00	3,00
O e-mail institucional é uma ferramenta de comunicação eficiente entre as escolas e o SISAP?	3,70	-	-	-
Considero o e-mail institucional uma ferramenta de comunicação eficiente entre as escolas e o SISAP?	-	3,71	4,00	4,00
Na entrega do relatório o atendimento individual é de muita ajuda para tirar dúvidas?	3,78	-	-	-
Na entrega presencial do RP1 reviso todas as informações minuciosamente e consigo corrigir todo tipo de erro?	-	2,85	-	-
O atendimento individual tira todas as dúvidas dos ATB e diminuem as capacitações?	-	-	3,00	1,00
Quando surge uma nova normatização o SISAP repassa imediatamente para as escolas?	3,48	3,86	4,00	4,00
Quando repassa uma nova instrução o SISAP procura esclarecer a sua utilização?	3,58	3,28	3,00	4,00

Legenda: SE: Servidores Escolares; ST: Supervisor de taxação; CP Coordenador de Pagamento; DP: Diretor de Pessoal.

Fonte: elaborada pelo autor.

Merece destaque o julgamento de discordância quanto às capacitações realizadas pela SRE na visão dos escolares, bem como no que diz respeito às instituições manterem-se atualizadas quanto às normatizações na visão dos demais entrevistados. A outra discordância foi em relação às informações não confiáveis registradas no RP1 na opinião dos entrevistados da SRE.

Para Valentim (2010), o conhecimento organizacional é composto de conhecimentos individuais somados, perpetuados e modificados. O conhecimento, portanto, precisa ser gerenciado para que se torne um ativo na obtenção de resultados para a entidade. Entende-se por esse resultado que, para o fluxo em estudo, existe a necessidade de se aprimorar a utilização dos diferentes tipos de informações para o desenvolvimento do conhecimento institucional. Ainda segundo

a autora, conclui-se que o objetivo da gestão de um fluxo é de que todo conhecimento tácito ou explícito, pessoal ou coletivo, interno ou externo possa transformar-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional. Esse é um dos objetivos deste estudo para o fluxo Escola/SISAP.

A primeira hipótese levantada no estudo – também norteadora do problema de pesquisa – foi a frequência e constância dos erros de codificação no RP1. Segundo Cândido, Valentim e Contani (2005), essa é outra deficiência comum aos fluxos informacionais das organizações, qual seja a não empregabilidade das informações para o desenvolvimento das ações institucionais cotidianas. No fluxo em estudo, essa deficiência caracteriza-se pela não correta codificação das informações mensais no RP1, que é um documento padrão.

Valentim (2005, p. 1) descreve essa relação entre fluxo informacional e a importância dos documentos ao afirmar que o fluxo informacional “perpassa formalmente as diferentes unidades de trabalho [...] por meio de memorandos, formulários, atas, relatórios, planilhas, e-mails, etc.”, ou seja, por meio de documentos. O fluxo formal das informações é, afinal, a transmissão física da informação através dos documentos. Ainda segundo Valentim (2010), os objetivos da gestão de documentos são: a racionalização da sua produção; o controle do seu fluxo formal; a organização de seus arquivos; a normatização de seus procedimentos; e a agilização para acessá-los.

Para explorar o tema, foram elaboradas questões específicas para os instrumentos dos Supervisores de Taxação e Chefia. Para o Coordenador de Pagamento e Diretor de Pessoal, fez-se a primeira indagação: “Você tem conhecimento da frequência e constância dos erros de codificações no preenchimento do RP1”? Esse quesito intenciona validar a essência do problema de pesquisa. Para a interpelação, ambos responderam: “Sempre”. Isso ratifica a existência, pela chefia, do problema de pesquisa. O segundo item relacionado ao tema dá sequência lógica à primeira pergunta e também foi uma das bases argumentativas de sustentação deste estudo: “Os erros de codificação das informações no RP1, se não corrigidos, poderiam causar prejuízo ao Servidor ou ao Estado?” “De vez em quando” e “Sempre” foram as respostas dadas coerentemente os sujeitos pesquisados. Neste ponto, cabe um adendo: a afirmação sobre a ocorrência de prejuízo financeiro “de vez em quando” é até factível conforme o

contexto da situação. Por outro lado, se ficar entendido que todo tipo de erro, de alguma forma, é um prejuízo para uma das partes, então a resposta é “sempre”.

Dando prosseguimento à linha argumentativa, buscou-se uma autoanálise, pela chefia, para o desempenho da SRE com a seguinte questão: “A SRE de Ubá cumpre bem o seu papel institucional de supervisão técnica e orientação normativa em relação aos servidores responsáveis pelo preenchimento da folha de pagamento?” Os dois entrevistados responderam: “De vez em quando”. Para eles, a SRE não cumpre integralmente o seu papel de orientação normativa e de dispersora do conhecimento institucional. Cândido, Valentim e Contani (2005) salientam que a oferta incipiente de conhecimento estratégico é outra deficiência habitual nos fluxos informacionais. No fluxo Escola/SISAP, a responsabilidade institucional de ofertar esse conhecimento aos usuários colaboradores é da SRE. Pela visão da chefia, essa oferta é mesmo precária.

Para os taxadores, sobre o tema, foi apresentada a seguinte questão aberta: “Em sua opinião, quais os motivos para os erros de codificações no RP1 serem frequentes e constantes”? Essa é a uma das questões centrais do presente estudo. Por que, apesar das constantes instruções repassadas pelo SISAP; do atendimento individualizado na entrega da Folha de Pagamento; e do atendimento oferecido via *e-mail*, telefone ou bate-papo *online*, os erros de codificações persistem? As respostas dos servidores certamente serão bem consideradas para as proposições de ações de interferências do PAE. Devido à sua importância, o pesquisador considera essencial a transcrição das respostas para registro e análise.

O primeiro entrevistado respondeu desta forma: “Falta de atenção do Secretário da escola, e falta de hábito de consultar tabela SISAP, e também pouca segurança em codificar, achando mais fácil e seguro ligar e questionar a SRE sobre o código que deve usar”.

Já o segundo entrevistado fez a avaliação a seguir:

Na minha opinião, são dois os principais motivos que contribuem para o excesso de erros de codificações no RP1. Um seria o grande número de códigos existentes, o que causa até mesmo entre os mais experientes, constantes dúvidas. Já o outro motivo é o pouco interesse de alguns responsáveis pelo RP1 em se empenharem na busca pelos códigos corretos, preguiça em procurar os códigos nos materiais disponibilizados a eles pelo setor de pagamento.

O terceiro respondente assim expressou sua opinião: “Muitas vezes, os servidores das Escolas não fazem o trabalho com responsabilidade, pois não têm interesse em aprender corretamente”.

Por sua vez, o quarto entrevistado manifestou-se no seguinte sentido: “Falta de interesse em aprender os códigos, as naturezas, assim como as situações para que sejam empregadas corretamente. A codificação é extensa e atualizada com frequência, o que, aliado à baixa remuneração, dificulta a motivação do servidor para desempenho do trabalho com excelência”.

Para o quinto entrevistado, os problemas são estes: “A quantidade exagerada de códigos, a falta de interesse por parte de muitos ATB’s, e, algumas vezes, a falta de qualificação, uma vez que, frequentemente, os cargos de secretário são alterados por motivos políticos ou pessoais”.

O penúltimo respondente externou o seguinte ponto de vista:

Na maioria das vezes, é por falta de atenção e boa vontade do responsável pela codificação do relatório. A codificação não é tão simples, e o número de códigos é grande, e isso dificulta um pouco o entendimento, podendo gerar erros. Porém, a escola possui tabelas bem detalhadas, e o setor de pagamento faz treinamentos constantes para melhorar a qualidade do trabalho dos secretários e ATBs, mas falta vontade por parte de alguns destes servidores para realizar um bom trabalho e até mesmo preguiça de consultar as tabelas para fazer a codificação correta.

Por fim, o sétimo e último colaborador registrou sua opinião apontando as seguintes razões: “Falta de interesse das escolas. Treinamento mais frequente. Excesso de códigos e mudanças constantes das normatizações”. A coleta e registro dessa última resposta foi por telefone devido ao fato de o servidor estar de férias e o quesito ter sido inserido *a posteriori*.

Percebe-se claramente que, pela visão dos taxadores, o motivo para os erros de codificação está na pessoa responsável pelo preenchimento do RP1. Muitos usaram termos fortes como: “falta de atenção”; “falta de boa vontade”; “pouco interesse”; “preguiça”; “falta de responsabilidade”. Outros tiveram uma visão mais contextualizada: “falta hábito para consultar tabelas”; “pouca segurança para codificar”; “grande número de códigos”; “atualização com frequência dos códigos e normas”; “baixa remuneração e motivação”; “treinamento mais frequente” e “falta de qualificação devido à alta rotatividade na função por motivos políticos ou pessoais”.

Esse também era o meu ponto de vista no início desta pesquisa. Uma visão setorializada, simplista, enconchada. Hoje, no entanto, após a contextualização teórica deste estudo, minha visão não é mais tão restrita. Nenhum dos entrevistados, em momento algum, questionou ou avaliou a responsabilidade do setor de pagamento em relação ao problema em tela. Para um ciclo informacional fluir, é necessário às instâncias interação e comprometimento. Cândido, Valentim e Contani (2005) afirmam também que uma deficiência comum aos fluxos é a oferta incipiente de conhecimento estratégico. Para os autores, essa incipiência ocasiona um teor de insegurança para os procedimentos do fluxo. Os erros de codificação não seriam consequência exatamente dessa “insegurança para os procedimentos do fluxo”? E por que essa insegurança para codificar, como dito pelos próprios taxadores, por parte dos servidores escolares?

Segundo a visão de Cândido, Valentim e Contani (2005), a oferta incipiente do conhecimento organizacional é de responsabilidade da SRE. Ademais, asseveram que, para uma gestão integral, é imprescindível a existência de fluxos acessíveis e ativos, resultado de uma boa sinergia entre as etapas do fluxo. Para os autores, esta é fruto de uma cultura informacional voltada para a produção, seleção, uso e compartilhamento da informação. Aumentar essa sinergia entre as etapas do fluxo Escola/SISAP será um dos objetivos do PAE.

A mesma questão foi exposta ao Coordenador e Diretor: “Em sua opinião, quais os motivos para os erros de codificações no RP1 serem frequentes e constantes”? Para o Coordenador, as razões são: “Constantes alterações de códigos, criação de novos códigos e cursos e mudanças nas resoluções”. Já a Diretora manifestou a seguinte opinião: “Alta rotatividade nas escolas de quem realiza o trabalho. Falta de estudo de códigos, instruções”.

Fica claro, tanto para os taxadores como para a chefia, que o principal motivo para a constância dos erros de codificações está no grande volume de códigos e nos constantes acréscimos de novos. Nesse sentido, a “alta rotatividade nas escolas”, como mencionado pela Diretora, prejudica a assimilação e emprego desses códigos. Calazans (2012) esclarece que as informações são produzidas através de dados, organizadas, disponibilizadas e utilizadas para geração de conhecimento e para a eficácia organizacional. Os dados para o fluxo em estudo correspondem exatamente ao processo de codificação no RP1.

Pelos resultados apresentados, percebe-se que esse círculo virtuoso não está totalmente operante no fluxo do setor de pagamento. Conforme elucidado, essa deficiência está na produção das informações através dos dados codificados. Fato é que a complexidade e a volatilidade das normatizações do setor exigem realmente um mecanismo de compartilhamento eficaz para fluir esse círculo virtuoso. Silva (2003 *apud* GREEF, 2011) afirma que cabe à gestão da informação desenvolver práticas exitosas para que a dinâmica dado/informação/conhecimento possa proporcionar o desenvolvimento organizacional através do planejamento, organização e aprimoramento de soluções. O objetivo deste estudo, portanto, é a incorporação na cultura informacional do SISAP da prática desse ciclo contínuo de criação, compartilhamento e uso da informação institucional.

Para encerrar os três instrumentos, foi disponibilizado um espaço para a emissão de críticas e sugestões. Quanto aos sujeitos escolares, houve duas menções ao pouco tempo para o preenchimento e a entrega do RP1. Houve, ainda, uma menção sobre o custo do traslado para se comparecer à SRE na entrega da folha. Por sua vez, um servidor reclamou do espaço físico da SRE: sem conforto e privacidade para o atendimento individualizado. Ademais, outro se queixou da comunicação: problemas com a internet e telefones congestionados (ocupados). A sobrecarga de funções, com a sugestão de mais ATB nas escolas, foi também mencionada. A última reclamação, com duas indicações, referiu-se à falta de treinamento e capacitação. Houve seis menções de elogios aos serviços prestados pelo setor SISAP.

Para o instrumento dos Supervisores de Taxação, nem todos os respondentes fizeram uso desse expediente. O respondente número dois evidenciou as limitações do sistema “RH-Responde”. Esse é um veículo virtual de atendimento às SRE, pelo órgão central, que tem o objetivo de sanar dúvidas e realizar procedimentos controlados, não permitidos às senhas dos taxadores. Esse mecanismo é novo, teve início em março de 2014, e, portanto, está ainda em fase de aperfeiçoamento. Dúvidas para as quais não se há capacidade de sanar são repassadas para o RH-Responde. O terceiro entrevistado reclamou da demora que existe no retorno às demandas enviadas e também da imprecisão das respostas. O respondente número quatro sugeriu mais treinamento para os ATB escolares devido à grande quantidade de informações e às mudanças constantes nas normatizações. O quinto respondente sugeriu que as Secretarias de Educação (SEE), de

Planejamento e Gestão (SEPLAG) e Secretaria da Fazenda (SEF) melhorem a comunicação entre si, evitando o conflito informacional. O sexto entrevistado afirmou que, apesar de existir “muito desinteresse” por parte das escolas, o volume de informações é muito grande e contém mudanças “rápidas”, o que dificulta o entendimento que é passado pela SRE. O sétimo e último respondente sugeriu uma melhor distribuição de atribuições entre o SISAP e a Inspeção Escolar no sentido de os inspetores atenderem mais as escolas e os servidores. Queixou-se também de “diversos procedimentos inúteis”, sugerindo à coordenação da DIPE que sensibilize o órgão central no sentido de “atualizar as práticas” para otimização do tempo e economia de recursos, citando exemplos.

Por fim, para o terceiro instrumento, como espaço livre a manifestações de críticas e sugestões, assim asseverou o Coordenador SISAP: “A SEE deveria ser mais assertiva em suas orientações, aceitar sugestões dos coordenadores e taxadores antes das tomadas de decisões e promover encontros e capacitações para os mesmos”. A Diretora de Pessoal expressou sua opinião no seguinte sentido: “As SREs falham em muitas questões relacionadas à orientação, mas também, por sua vez, os responsáveis pelos trabalhos nas escolas falham ao não recorrerem aos materiais existentes nas escolas”.

Conclui-se a análise dos instrumentos de pesquisa com a apresentação do Quadro 5 a seguir, que resume as principais evidências obtidas através dos resultados do capítulo 2:

Quadro 5 – Consolidado das Principais Evidências apontadas no Capítulo 2

TEMA	CONSTATAÇÃO	ARGUMENTAÇÃO	EVIDÊNCIAS
Rotatividade funcional servidores escolares	Quadro 03 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa: Tempo na SEE/Instituição/Função.	Hipótese Tempo/Precisão.	A Rotatividade prejudica a Precisão.
Veículos de comunicação	1º Instr. Questão 11. 2º Inst. Questão 07.	Vital (2010); Davenport & Prusak (1998).	Falta padronização.
Infraestrutura	Gráfico 11 - Análise Infraestrutural.	Cândido (2005).	Escolas (EE): Scanner/Internet. SRE: Excesso de ruído.
Cultura informacional	Tabela 03 – Análise das Dificuldades dos Servidores Escolares.	Woida & Valentim (2006) Davenport & Prusak (1998) Valentim (2010).	Deficiências - SRE: Dispersão do conhecimento Institucional. EE: Assimilação/Reprodução desse Conhecimento.

Capacitações	Gráfico 12 – Análise de Impacto das Capacitações. 1º Instr. Questão 19. 2º Instr. Questão 15 (6). 3º Instr. Questão 15 (9).	Tarapanoff (2001) Cândido (2005).	Deficiências: frequência e resultado.
Atendimento	1º Instr. Q. 19 (2,3,5). 2º Instr. Q. 14 (5,6,7). 3º Instr. Q. 08 (4).	Valentim (2010).	Não se evidenciou deficiências.

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 5 mostra que as principais deficiências encontradas não são graves nem tão pouco de difíceis soluções. Por parte das instituições de ensino, é preciso: equipar as escolas com o mínimo necessário; e estimular, através de uma cultura informacional, a padronização do veículo comunicacional, bem como a diminuição da rotatividade funcional. Já em relação à SRE, deve-se desenvolver uma cultura informacional de aprimoramento constante. O objetivo é que ela se torne uma provedora eficiente do conhecimento institucional por meio das capacitações, atendimentos e da educação informacional das suas instituições de ensino.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA O FLUXO INFORMACIONAL ESCOLA/SISAP DA SRE DE UBÁ

As propostas de intervenções a serem elencadas estão apoiadas nos resultados apresentados pelos instrumentos de pesquisa empregados e também nos fundamentos dos referenciais teóricos evidenciados no capítulo 2. Realça-se que os instrumentos procuraram abarcar os temas relacionados ao problema de pesquisa. Esses são os erros frequentes e constantes de codificações nos formulários-padrão RP1/GO para o fluxo informacional Escola/SISAP. As proposições a serem apresentadas terão duas perspectivas: uma ideal e outra real. O motivo para tal secção é a atual saúde financeira do estado de Minas Gerais. Este se encontra em uma situação de calamidade financeira, declarada desde 05 de dezembro de 2016. A realidade, portanto, condiciona o desejável e o possível para este Plano de Ação.

Ambas as proposições deverão evidenciar a importância da aplicabilidade do conhecimento institucional para adequar o processo de registro das informações no fluxo em estudo. O objetivo primordial é propor melhoras exequíveis que possam, se não dirimir, ao menos mitigar o problema de pesquisa. Espera-se, com isso, elevar a qualidade dos serviços prestados pela SRE/Ubá. Nesse sentido, Batista (2012, p. 40) assevera: “Na administração pública, a efetiva Gestão do Conhecimento ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral”.

Através dos instrumentos aplicados na pesquisa, foram observadas, com base no que postulam Cândido, Valentim e Contani (2005), algumas deficiências. As duas principais são a não empregabilidade do conhecimento institucional para o desenvolvimento das ações cotidianas e a disseminação insatisfatória do conhecimento institucional aos usuários do sistema. A primeira deficiência está relacionada ao primeiro sujeito de pesquisa, quais sejam os servidores escolares. Já a segunda diz respeito à competência institucional da SRE/Ubá e está relacionada aos outros sujeitos da pesquisa: os Supervisores de Taxação e suas chefias.

As melhorias esperadas se darão com a correta estruturação do fluxo informacional por meio da disponibilização adequada do conhecimento institucional e pelo programa de educação informacional aos usuários. Espera-se que, através da padronização dos instrumentos de comunicação, da organização periódica das

capacitações e da disseminação efetiva e constante do conhecimento institucional, possa-se desenvolver uma cultura informacional adequada para mitigar os presentes distúrbios do fluxo SISAP.

Essas ações deverão envolver também possíveis intervenções nas instituições de ensino, intervenções essas condicionadas à autonomia das instituições e à realidade pública. Campanhas de convencimento e educacionais serão os focos das iniciativas. Para a questão da infraestrutura, foi solicitado ao NTE que realizasse um levantamento atualizado de demandas para os equipamentos mínimos necessários às instituições. A resposta, encaminhada em 25 de agosto de 2017 (anexo IV), trouxe uma relação de impressoras, *scanners* e conexões com a internet existentes nas escolas estaduais da SRE/Ubá pormenorizada mais adiante.

Na concepção do pesquisador, a proposta de ação que melhor resolveria os problemas encontrados com a pesquisa desenvolvida seria a criação de um *software* de suporte para o preenchimento do RP1. Tal proposta, contudo, é de difícil implementação nesse momento por ter um custo significativo em vista as atuais condições financeiras do estado. Devido a isso, considera-se essa Ação na dimensão do desejável, do ideal; e não do real, do possível.

O *software* mencionado deverá ser associado ao atual Relatório de Pessoal disponibilizado mensalmente no *site* “Portal do Servidor”. Essa vinculação é necessária para manter as informações atualizadas oriundas do SISAP central. A intenção é que este possa diminuir drasticamente os erros de codificação no RP1. Outro ponto interessante será a não obrigatoriedade da sua impressão e entrega presencial, já que ele será totalmente virtual. Qualquer tipo de dúvida, que era dirimida na entrega presencial, poderá ser sanada de forma virtual com apoio dos taxadores. Nesse aspecto, seriam atendidas algumas demandas sugeridas pelos servidores escolares no questionário de sondagem, tais como envio virtual do RP1, economia de papeis e eliminação dos custos e riscos do traslado mensal até Ubá.

A Guia de Ocorrência (GO), que é um documento destinado ao arquivo físico das informações, deverá ser mantida. Seu envio também será virtual para impressão após possíveis correções se necessárias forem. Como a GO é um extrato das novas informações inseridas no RP1, o próprio *software* deverá gerá-la como um relatório a partir dos dados inseridos/alterados pelo usuário. Esse mecanismo permitirá uma redução substancial no volume de trabalho dos escolares.

O programa deverá ser capaz de analisar e comparar informações, acusando distorções e incompatibilidades. Ele deverá parametrizar os códigos inseridos de acordo com as normatizações totalmente atualizadas pelo SISAP Central. Outro ponto importante desse mecanismo será a opção de pesquisa (“?”) para cada “campo” através da disponibilização de dados (códigos). Os códigos, no entanto, terão o seu conceito por extenso, esclarecendo qual o seu significado e quando é empregado. Dessa forma, tem-se uma expectativa de redução substancial nos erros de codificação do RP1.

Nesse aspecto, algumas demandas sugeridas pelos servidores escolares no questionário de sondagem e/ou apuradas nos instrumentos de pesquisa serão atendidas. A dificuldade de codificação é a principal delas. A opção de pesquisa (?) a ser disponibilizada virtualmente, *in loco*, facilitará em demasia o trabalho do servidor, além de proporcionar a capacidade de detecção das distorções entre os campos. Outro ponto destacado na pesquisa foram as constantes mudanças normativas. Nesse sentido, o programa, sendo constantemente atualizado pelo SISAP Central, irá controlar tempestivamente o correto emprego das mudanças. Essa característica é extremamente favorável para o processo de dispersão do conhecimento institucional. O pouco tempo para o preenchimento do RP1 também será apreciado. Ao realizar o trabalho de preenchimento das informações diretamente no computador, ele evita trabalhos de rascunhar, preencher a mão ou no *Word* para depois imprimir. Sendo a GO gerada pelo próprio *software*, não haverá também dispêndio de tempo para sua confecção. O envio virtual do RP1 irá gerar economia de insumos (papéis, tintas) e a eliminação do custo e risco do traslado mensal a Ubá para a entrega presencial.

A primeira importante característica deste *software* é estar associado ao RP1 atualizado e disponibilizado mensalmente no *site* oficial “Portal do Servidor”. É nesse portal que os servidores escolares fazem o *download* mensal do relatório atualizado que é gerado e disponibilizado pelo SISAP Central. Essa atualização mensal é o resultado da taxaço, ou seja, das novas informações inseridas no sistema pelos supervisores de taxaço. O RP1 é um relatório virtual gerado pelo sistema operacional. Nesse caso, deixará de ser uma simples disponibilização de um relatório para abrir um programa interativo *online*. A apresentação das informações permanecerá a mesma, tal como o modelo transcrito a seguir, exceto pela possibilidade de alterá-las ou acrescentá-las.

Com o *software*, todos os campos passíveis de alteração e/ou acréscimo de informações ficarão disponibilizados para edição. Ademais, deverá existir a possibilidade do acréscimo de novos campos para a inserção de novas informações. Esses campos serão numerados, e o programa deverá apresentar mensagens de erros ou alertas para informações equivocadas ou conflitantes entre eles. Outro importante detalhe é que toda alteração/inserção deverá aparecer na cor vermelha para ser imediatamente identificado pelo taxador.

O exemplo a seguir mostra como o Supervisor de taxação receberia esse relatório após envio. No caso em tela, a escola estará acrescentando quatro aulas de extensão a contar de 01/08/17, não alterando o Regime Básico. Devido a essas aulas de extensão, corretamente, faz-se a alteração da Situação de Exercício para 18. E, por fim, informa-se ainda uma Licença para Tratamento de Saúde de 15 dias (afastamento 12) a contar de 15/08/17:

MASP: X.XXX.XXX-XADM: 1 NOME: FULANA DA SILVA SITFUN: 2
 OP.VENC: 119
 SITEX: 18 DT.INI: 01.08.2017 DT.FIM: _____ SITAF: 12 DT.INI:
15/08/17 DT.FIM: 29/08/17
 CARGO EFET./DESG.: PEB NÍVEL: I GRAU: A SÍMBOLO:
 PEB1
 NATUREZA: 11 – 54 DT.INI: 01/02/2017 DT.FIM: _____ DT.FIM EFET.:

 TIPO: 1 NÍVEL: 3 MODAL: 2 MATÉRIA: 10000 PORTUGUÊS
 QTDE/HR/AULAS: 16 TURNO: 11
 NATUREZA: 11 – 287 DT.INI: 01/08/2017 DT.FIM: 31/12/2017 DT.FIM
 EFET.: _____
 TIPO: 22 NÍVEL: 4 MODAL: 2 MATÉRIA: 20000 PORTUGUÊS
 QTDE/HR/AULAS: 04 TURNO: 13

Outra importante característica que teria o *software* é a possibilidade da pesquisa instantânea para cada campo (“?”). Esse processo trará uma grande facilidade para o servidor escolar buscar pela correta codificação. A disponibilização pontual de todo arsenal de códigos, com seus significados e emprego, é de fundamental importância para se elevar o grau de precisão. Com essa ferramenta, espera-se atenuar algumas deficiências apontadas no capítulo dois. As principais delas são: a incipiente dispersão do conhecimento institucional por parte da SRE/Ubá; e a correta assimilação e emprego do conhecimento institucional por parte das instituições. Nesse caso, o dado seria instantaneamente disponibilizado no local correto, na hora oportuna e de forma facilitada. Na visão de Sordi (2008), essa seria

uma informação estratégica por ser aquela que tem valor, que enriquece o conhecimento institucional e que agrega eficiência à gestão informacional. Para o autor, é necessário que o valor das informações, nesse contexto organizacional, esteja nitidamente explícito, bem como traduzido em fatores, tais como utilidade, relevância, clareza, contextualização e objetividade (SORDI, 2008).

A terceira e mais importante característica desta proposta é a parametrização das informações. Só a disponibilização dos dados, consoante o exposto anteriormente, não é o suficiente. A complexa normatização do sistema de pagamento cria incompatibilidades e especificidades entre esses dados, fazendo com que, muitas vezes, não seja entendida pelo usuário do sistema. Esse procedimento é o mais importante e o principal alcance desta proposta de ação ideal. Essa programação será extremamente complexa e deverá exigir um servidor com profundo conhecimento da função. A expectativa é de que essa característica do programa possa realmente minorar significativamente os erros de codificação no Relatório de Pessoal.

Conforme já explicitado, a intenção foi elaborar um PAE com duas dimensões, uma ideal e outra real. O objetivo principal da segunda é que este PAE seja factível e se adeque à atual restrição orçamentária do estado. Ou seja, que, de forma alguma, ele não seja uma simples quimera especulativa. Nesse aspecto, buscaram-se ações positivas com baixo impacto financeiro e que proporcionem um bom desenvolvimento para a cultura informacional.

A principal perspectiva dessas ações está no processo de educação informacional dos usuários. Como assevera Tarapanoff (2001 *apud* VALENTIM, 2010), o objetivo dessas ações positivas e de baixo custo no âmbito de uma organização será “ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”. Esse “ensinar a aprender” se dará através da implementação de ações educacionais direcionadas para a aquisição e uso da informação de forma padronizada (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Os resultados dos instrumentos de pesquisa foram apresentados à Diretora de Pessoal. De forma conjunta, foram discutidas as possibilidades para sanar as deficiências evidenciadas, inclusive como parte deste estudo. Ela, então, tomou a decisão de iniciar um projeto intitulado: “A DIPE vai às escolas” (anexo VIII). A prática principal desse plano de interferência é levar, simultaneamente, um servidor de cada setor da Diretoria às escolas. O objetivo maior é o de instruir *in loco* os

colaboradores escolares para as demandas dos quatro setores da diretoria. Para o fluxo SISAP, o plano de intervenção intenciona uma educação efetiva dos colaboradores escolares no sentido de desenvolver uma cultura informacional que implemente e sustente a Gestão da Informação para a melhoria do seu fluxo. Essa melhoria se dará pelo efetivo aproveitamento e pela precisa empregabilidade do conhecimento institucional nas ações procedimentais cotidianas.

Espera-se, com isso, a consequente melhoria dos serviços prestados pelo SISAP/Ubá. Essa instrução *in loco*, no entanto, não se restringirá à simples transmissão de conceitos, mas abará também condutas proativas. Isso inclui a elaboração de pastas com materiais atualizados para consultas, orientação para uso padronizado dos veículos de comunicação e toda conduta informacional pertinente à proposição educacional do programa. Salienta-se ainda que tais instruções não se restringirão ao RP1/GO. Todos os demais procedimentos necessários ao fluxo SISAP serão contemplados, como o Quadro Informativo (QI), a Licença Tratamento Saúde (LTS) e gestação para designados, entre outros.

Antes de se pormenorizarem as propostas do PAE, o Quadro 6 a seguir traz as principais deficiências apresentadas no capítulo dois, bem como as devidas proposições para solucioná-las:

Quadro 6 – Evidências X Propostas

	EVIDÊNCIAS	PROPOSTAS
ROTATIVIDADE FUNCIONAL SERVIDORES ESCOLARES	A Rotatividade prejudica a Precisão.	Orientar/convencer os Diretores Escolares para privilegiarem o conhecimento na hora de escolher um servidor para a função.
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	Falta padronização.	Fortalecer o e-mail como principal veículo de comunicação.
INFRAESTRUTURA	Escolas (EE): Scanner/Internet. SRE: Excesso de ruído.	EE: Fazer Levantamento pontual das demandas e solicitar ao órgão competente estes suprimentos. SRE: Já solicitada divisória para isolar acusticamente o setor SISAP.
CULTURA INFORMACIONAL	DEFICIÊNCIAS: SRE: Dispersão do conhecimento Institucional. EE: Assimilação/Reprodução desse Conhecimento.	SRE: Medidas educativas para desenvolvimento da cultura informacional. EE: Atendimento e capacitações.
CAPACITAÇÕES	Deficiências: frequência e resultado.	Aprimorar as capacitações (real e virtual) e torná-las mais frequentes.

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste primeiro momento, são apresentadas as ações propostas deste PAE que estão apoiadas nos temas desenvolvidos pelos instrumentos de pesquisa e que serão pontualmente trabalhados. Para tanto, esses temas serão apresentados em seções com as suas devidas propostas de ações detalhadas. Muitas destas estão inseridas no projeto “A DIPE vai às escolas”. Enfatiza-se ainda que este projeto teve início no dia 10 de julho de 2017 – portanto, já com fatos e resultados concretos a serem relatados.

3.1 Seção I – Tempo na função x Precisão informacional

A análise dos instrumentos ampara a hipótese de que a experiência na função pode melhorar a exatidão para o processo de codificação do RP1. É fato que existam colaboradores escolares que, com poucas folhas de pagamento, já apresentam um bom grau de exatidão. É verdade também que alguns, mesmo com anos na função, ainda apresentam deficiências elementares no processo de codificação. Essa hipótese, portanto, é apenas uma propensão, uma tendência não generalizada. Mesmo diante desse fato, considera-se razoável apresentar uma ação que privilegie a manutenção daqueles servidores experientes na função:

Quadro 7 – Tempo na função X Grau de precisão

O QUÊ (TEMA)	POR QUÊ	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO
Tempo na função relacionado ao grau de precisão.	A experiência ajuda a consolidar o conhecimento institucional.	Sugestionar os Diretores escolares. Elaborar material impresso (Folder)	Os Supervisores de Taxação e as chefias.	Em todo ambiente real e virtual.	Custo insignificante	Já inicializado

Fonte: elaborado pelo autor.

A proposta ideal é normatizar a escolha dos servidores por meio de um processo de seleção. Esse processo compreenderia duas etapas. A primeira seria de capacitação/certificação, presencial e/ou virtual, aberta a todos os interessados. Esta seria anual e de responsabilidade da SRE. A segunda conteria uma prova prática aplicada somente para iminentes detentores da função. A participação na segunda etapa está condicionada à primeira. Esse procedimento ajudaria sobremaneira na triagem de servidores com perfil para a função. Isso, no entanto,

não eliminaria a escolha discricionária do Diretor escolar, apenas a condicionaria (a capacitação) e a restringiria (aos capacitados).

A proposta real é sugerir aos Diretores escolares a indicação de servidores com conhecimento da atividade em detrimento daqueles com vínculos pessoais ou políticos. O objetivo explícito é atenuar a rotatividade funcional. Um servidor iniciante na função exige do taxador um grande esforço para capacitá-lo. É comum esse servidor ser substituído por outro e, novamente, iniciar todo o processo de treinamento. A ação em si consiste em sugerir aos Gestores Escolares nesse sentido através de conversações e material impresso (Folder – anexo 5). Os Supervisores de Taxação e suas chefias são os responsáveis por realizá-la. Os principais argumentos são a complexidade e o alto grau de responsabilidade da função. A ação em si é um processo informal de influência e acontece por meio do convívio real e virtual. Essa ação também está inserida no projeto “A DIPE vai às escolas” e na elaboração do folder. Em função disso, apresenta custo baixo, pois depende apenas da conversação e pouco material impresso.

A expectativa é de que o processo sugestivo possa minimizar o *turnover* para os servidores escolares responsáveis pela folha de pagamento da instituição. É uma ação simples, cotidiana, mas que poderá, juntamente com as demais propostas de ações, colaborar com a diminuição dos erros de codificações no RP1.

3.2 Seção II – Comportamento informacional

Uma das evidências apontadas na análise dos instrumentos foi a falta de padronização no comportamento informacional dos operadores do fluxo SISAP. Essa diferença comportamental está na conduta quando estão diante de uma dúvida no RP1. Os servidores escolares primeiramente deveriam pesquisar suas instruções, tabelas, documentos e o *site* da SRE antes de solicitar auxílio do SISAP. Esse comportamento informacional de pesquisar favorece a assimilação do conhecimento institucional. Já os supervisores de taxaço também apresentam comportamentos diversos. Alguns enviam *e-mail* e outros telefonam para sanar dúvidas na codificação do RP1 com os responsáveis escolares. Daí a importância do tema para a padronização do fluxo:

Quadro 8 – Comportamento informacional dos operadores SISAP

O QUÊ (TEMA)	POR QUÊ	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO
Comportamento informacional dos operadores do fluxo SISAP.	É importante à Gestão da Informação incentivar o alinhamento das condutas.	Incentivo à padronização	Taxadores, Coordenador de Pagamento e a Diretora de Pessoal.	Ambiente virtual: e-mail institucional e <i>site</i> SRE; Ambiente físico: instruções e Folder.	Custo irrisório.	Segundo semestre de 2017.

Fonte: elaborado pelo autor.

A proposta ideal é a criação, pelo órgão central, de uma ferramenta interativa de busca no *site* da SRE para auxiliar os servidores escolares nesse processo de pesquisa. O hábito da pesquisa, como dito, auxilia na assimilação do conhecimento institucional, reduzindo a demanda de atendimentos do setor SISAP e elevando a exatidão das informações. Essa ferramenta de busca, através de palavras-chave, traria toda informação contida no *site* sobre o tema, como legislações, instruções, tutoriais, formulários e tabelas. Isso traria conforto e segurança aos servidores escolares com baixo custo operacional. Considera-se esta uma proposta desejável, e não exequível, porque envolve certo custo para programação e depende completamente de normatizações pelo órgão central.

Pela análise dos instrumentos, ficou evidente a falta de padronização nas condutas. A proposta real de ação intenciona incentivar ao máximo a autossuficiência informacional para os servidores escolares e uma padronização de conduta para contactar os Supervisores de Taxação. Essa padronização sugerida, no entanto, é flexível e sujeita às circunstâncias impostas pelas variadas necessidades.

Nesse sentido, os servidores escolares serão instruídos a manter os materiais para consulta atualizados e organizados. Serão também incentivados a usar o *site* da Superintendência como recurso de pesquisa. Se a dúvida não for sanada, o próximo passo é contactar o SISAP através do *e-mail* institucional. O uso do telefone deverá ser desestimulado. O processo educativo ocorrerá por intermédio dos contatos profissionais do dia a dia, reais e virtuais, e também através do projeto da DIPE nas escolas, auxiliado por material impresso (Folder).

Já os Supervisores de Taxação apresentaram um comportamento bem mais uniforme. A primeira conduta deles é enviar *e-mails* para esclarecer as dúvidas com

os responsáveis pela folha de pagamento das escolas. O procedimento menos utilizado é o contato por telefone. Essas são condutas referências para o fluxo. Os taxadores deverão incentivar os colaboradores escolares do seu setor a adotarem essa prática. Isso se dará por meio do processo educativo no cotidiano operacional do fluxo.

Por sua vez, as chefias deverão manter o *site* da SRE atualizado e organizado. Os vídeos tutoriais já inseridos deverão ser acrescidos de novos se necessário for. As tabelas do setor de pagamento já foram renovadas no *site* conforme a última capacitação realizada em julho de 2016. Até mesmo o material visual desse treinamento já está lá disponibilizado.

3.3 Seção III – Instrumentos de comunicação

Os sujeitos escolares afirmaram que o instrumento de comunicação mais utilizado por eles é o telefone. Já o segundo sujeito de pesquisa contacta os responsáveis escolares via *e-mail* institucional. A padronização dos veículos de comunicação é importante para o gerenciamento integral das informações. Cândido, Valentim e Contani (2005) afirmam que uma boa sinergia entre as duas etapas do fluxo torna-as mais acessíveis e ativas, o que é fundamental para o crescimento institucional. Essa inconsistência na comunicação prejudica o trânsito do conhecimento institucional e da informação. Quando os dois extremos do fluxo elegem veículos de comunicações distintos, o tráfego não está bem estabelecido, prefixado, padronizado. O Quadro 9 a seguir traz as ações previstas no sentido de harmonizar a comunicação entre ambas as fases do fluxo informacional:

Quadro 9 – Veículos de Comunicações

O QUÊ (TEMA)	POR QUÊ	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO
Veículos de Comunicação	Padronizar esses instrumentos é facilitar a interlocução do fluxo.	Oficializar o <i>e-mail</i> institucional; incentivar o uso alternativo do bate-papo e desestimular o do telefone.	As chefias e taxadores através do programa “A DIPE vai às escolas” (Folder) e pelo comportamento cotidiano.	Ambiente virtual e real.	Custo ínfimo.	Já em prática.

Fonte: elaborado pelo autor.

A padronização do *e-mail* institucional como ferramenta de comunicação será consequência de uma cultura informacional voltada para a produção, uso e compartilhamento da informação no fluxo SISAP. Essa cultura se desenvolve com educação e tempo. O objetivo dessa ação é justamente estimular o *e-mail* como principal instrumento de comunicação para o fluxo. Isso se dará através das atitudes dos supervisores de taxaço nas ações cotidianas e através das chefias por meio de instruções e orientações impressas (Folder). O projeto “A DIPE vai às escolas” também será utilizado para incentivar o uso do *e-mail* institucional.

Os motivos para eleger o correio eletrônico como principal ferramenta de comunicação justificam-se por ser um expediente acessível, nunca estar ocupado e, principalmente, pelo fato de ficar registrado. As conversações por telefone podem ser distorcidas e esquecidas, além de não se constituírem numa ferramenta acessível. Em termos de acessibilidade, o bate-papo *online* supera o telefone. Entende-se que a razão para os escolares privilegiarem esse aparelho está na facilidade da comunicação oral sobre a escrita.

3.4 Seção IV – Condições ambientais

De uma forma geral, as condições infraestruturais e ambientais são boas, tanto das instituições escolares quanto da SRE. Algumas deficiências, no entanto, foram detectadas. O Quadro 10 traz o detalhamento a respeito dessas nuances:

Quadro 10 – Infraestrutura e Ambiente de Trabalho

O QUÊ (TEMA)	POR QUÊ	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO
Infraestrutura e ambiente	O ambiente e as ferramentas adequadas são imprescindíveis para um bom desempenho profissional.	Suprir a falta de equipamentos e sugerindo melhoras no ambiente de trabalho.	Para as escolas o NTE*. Para SRE o órgão central.	EE e SRE	EE: A ser estabelecido pelo NTE. SRE: Divisória do SISAP R\$ 2.538,78.	Segundo semestre de 2017.

*Núcleo de Tecnologia Educacional.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quatro escolas afirmaram, através do recente levantamento feito pelo NTE (anexo IV), não possuir *scanner*. Todas, no entanto, possuem conexão com a internet e impressoras em perfeito funcionamento. Todos os interpelados da SRE

disseram não possuir ambiente silencioso. Essas deficiências pontuais podem prejudicar sobremaneira o desempenho profissional dos operadores do fluxo Escola/SISAP. Devido a isso, o objetivo desta ação é prover as escolas com as ferramentas adequadas e necessárias para o desenvolvimento das respectivas funções e a SRE com um ambiente mais silencioso.

Para as quatro escolas que não possuem *scanner* em funcionamento, o NTE já solicitou ao órgão responsável novos equipamentos. Estamos aguardando a sua disponibilização.

Já a ação de intervenção para a SRE apresenta um custo considerável, representado pela instalação de uma divisória no SISAP para o isolamento acústico. Através do portal de compras governamentais (www.compras.mg.gov.br), é possível pesquisar, no Sistema de Registro de Preços (SIRP), o processo de compras número 1261038000014/2017 (anexo VI). Esse processo, já aprovado para o montante de R\$ 11.319,04, atende também a algumas demandas desse mesmo material para a DIRE (Diretoria Educacional). Pelo croqui apresentado no processo (anexo VII), a divisória do SISAP terá 34 m², mais uma porta. O valor do metro é de R\$ 74,67; portanto, o isolamento do setor SISAP terá um valor aproximado de R\$ 2.538,78. O registro fotográfico trazido a seguir, elaborado em 24 de julho de 2017, mostra o cumprimento do objetivo proposto:

Figura 8 – Foto Divisória SISAP



Fonte: produzida pelo autor.

3.5 Seção V – Dispersão do conhecimento institucional

A oferta incipiente do conhecimento organizacional para o fluxo Escola/SISAP foi uma das evidências apontadas na análise dos instrumentos. Cândido, Valentim e Contani (2005) consideram que essa é uma das principais deficiências existentes em um fluxo informacional. Para o fluxo SISAP, essa dispersão ocorre através do e-mail institucional, já comentado; do atendimento ordinário, pormenorizado na sequência; e das capacitações presenciais e virtuais:

Quadro 11 – Capacitações

O QUÊ (TEMA)	POR QUÊ	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO
Capacitações	Por ser um dos principais agente de dispersão do conhecimento institucional.	Além dos encontros presenciais, gravar tutoriais (atualizações) para disponibilizá-los no site da SRE.	Diretor da DIPE, Coordenador do Pagamento e Supervisores de Taxação.	Encontros no salão de eventos locado pela SRE ou plenário da Câmara Municipal. Site da SRE.	Presencial a ser orçado, porém não vultoso. Virtual desprezível	Presencial para o segundo semestre de 2017. Capacitações virtuais já inicializadas.

Fonte: elaborado pelo autor.

O objetivo desta ação é potencializar as capacitações tornando as presenciais mais frequentes e as virtuais mais completas. Por serem um dos principais agentes de propagação do conhecimento informacional, elas precisam receber a devida atenção dos gestores do fluxo SISAP. Em diálogo com a Diretora de Pessoal, ela afirmou que está programando uma capacitação presencial para o segundo semestre deste ano, porém ainda não há data programada. O motivo é a liberação de recursos financeiros para esse agendamento. Ressaltou, porém, que o novo projeto da DIPE nas escolas deverá contribuir para esse processo. Destacou ainda que, na prática, o novo programa, mesmo sendo uma capacitação individualizada, não substituirá as coletivas, visto que estas têm objetivos distintos.

Para as capacitações virtuais, como resultado deste PAE, o conteúdo do SISAP no site da SRE/Ubá já iniciou a sua atualização em abril do ano de 2017 com a postagem dos tutoriais. Faz-se importante resaltar que o desenvolvimento deste estudo foi constantemente interativo com os sujeitos de pesquisa da SRE. Quando, por meio dos referenciais teóricos, detectou-se a incipiência na oferta do conhecimento institucional, muitas ideias surgiram. Na época, em discussão

conjunta, os tutoriais virtuais foram considerados a solução mais eficiente e exequível, devido o seu baixo custo. A Diretora de Pessoal apoiou a ideia e providenciou a sua imediata elaboração e postagem (sreuba.educacao.mg.gov.br).

Os vídeos tutoriais para iniciantes, mencionados anteriormente nesta pesquisa, já estão, portanto, disponíveis no ambiente virtual da SRE (*Link*: “Serviços”, subitens: “Vídeos Tutoriais SRE Ubá”; “Pagamento”). Neles, através do material “Relatório de Pagamento”, o Coordenador SISAP explica pormenorizadamente como preencher o RP1, inclusive ensinando a pesquisar as tabelas de codificação no site da SRE. É um vídeo extremamente importante para os iniciantes na função ou para aqueles que ainda têm dúvidas de como preencher o RP1.

O segundo tutorial é sobre o preenchimento do formulário de férias regulamentares para os servidores administrativos escolares. Por ele ser anual, os gestores do fluxo consideraram a sua elaboração justamente por não ser algo costumeiro. O terceiro vídeo é sobre a GO (Guia de Ocorrência). Nele, o Coordenador SISAP descreve detalhadamente a forma correta do seu preenchimento e, no final, destaca a importância do documento como registro para arquivamento na SRE.

Ademais, foram incluídas mais recentemente, no ambiente virtual da SRE, todas as tabelas e formulários necessários para consulta e *download* (*Link*: “Serviços”, subitens: “Documentos e Formulários”; “Diretoria de Pessoal”; “Pagamento – SISAP”). Foram disponibilizados também nesse endereço os *slides* da última capacitação, bem como orientações escritas para preenchimento do RP1 e designações.

Para essa modalidade, a ação objetiva enriquecer ainda mais o acervo, mantendo-o sempre atualizado tanto com novas normatizações como com conteúdos básicos direcionados para os iniciantes na função. O programa da DIPE nas escolas irá incentivar o uso desse recurso.

Para a próxima capacitação presencial, ainda não agendada, já foram formulados conjuntamente (pela Diretora e pelo autor deste estudo) a sua programação conforme pauta transcrita no Quadro 12 a seguir, que poderá ser acrescida conforme necessidades surgentes. Estima-se a participação de 100 servidores dentre os escolares e os da SRE:

Quadro 12 – Capacitação DIPE – SRE/UBÁ

Capacitação Gerencial – DIPE – SRE/Ubá		
PERÍODO	RESPONSÁVEL	TEMA
09:00 às 09:10	Recepção	
09:10 às 09:30	Superintendente	Abertura
09:30 às 10:45	Gestão de Pessoal	Eleição dos membros da Comissão de Avaliação de Desempenho. Resolução 3.205/16 SYSADP Movimentação de Pessoal
10:46 às 11:30	SISAP	Auxílio Doença e Estabilidade Gestacional para designados. Normatizações e instruções recentes.
11:30 às 13:00	Almoço	
13:00 às 14:00	Benefícios	Aproveitamento de Tempo. Orientação de Serviço – DCCTA nº 01/17
14:01 às 15:30	Diretor DIPE	Assuntos Diversos
15:30 às 16:00	NTE	Programação da agenda para atendimento das Escolas.
16:00 às 16:20	Assessoria de Gabinete	Encerramento
16:20 às 17:00	Diretores Escolares	Fala livre
17:00		Lanche

Fonte: elaborado pelo autor.

3.6 Atendimento

O tema “atendimento” é apresentado neste tópico, e não em uma seção própria separadamente, por não ter sido evidenciada, na análise dos instrumentos, nenhuma deficiência explícita. Pelo contrário, houve seis menções espontâneas de elogio, por parte dos sujeitos escolares, em relação ao atendimento do setor. Soma-se a esse contexto o fato de o item em análise fazer parte do processo de dispersão do conhecimento institucional. O atendimento às demandas escolares é uma função institucional dos servidores da SRE:

Quadro 13 – Atendimento

O QUÊ (TEMA)	POR QUÊ	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO
Atendimen- to	Por ser o principal sustentáculo da consolidação do conhecimento institucional.	De forma constante pelas ações cotidianas e pelo material virtual disponibilizado no site.	Taxadores e Coordenador de Pagamento.	Ambiente real e virtual.	Custo irrelevante, quase zero.	Já em andamento

Fonte: elaborado pelo autor.

Esta seção está intimamente imbricada com as anteriores. Por isso, a proposta ideal da ferramenta interativa de busca também se aplica a esse tema. Com essa ferramenta bem elaborada, haverá diminuição de demanda por atendimento pessoal para o setor SISAP.

O objetivo da ação real é, além de manter o hábito informacional de prestar um bom atendimento aos servidores escolares, buscar uma excelência no atendimento do setor. Por ser um traço da cultura informacional já desenvolvido, o seu aperfeiçoamento torna-se mais fácil. Espera-se que, de forma constante, através de ações cotidianas, consiga-se chegar próximo a isso. A expectativa é que, com a padronização do *e-mail* institucional, a melhora nas capacitações e o projeto da DIPE nas escolas, a frequência dos atendimentos diminua, o que poderá auxiliar na qualidade dos serviços de atendimentos prestados pelo setor SISAP.

Pelas ações, principalmente as reais, propostas nas seções anteriores, fica evidenciada a preocupação com o baixo custo para que o PAE seja praticável de forma imediata. Tal preocupação, no entanto, não compromete a expectativa maior de um resultado positivo para o Plano. Isso porque a sua essência é primordialmente educacional. Existe a disponibilidade de instrutores (taxadores e chefias), bem como de ferramentas de trabalho e comunicação. Por outro lado, há uma demanda comprovada de capacitações para o correto uso dos conhecimentos institucionais e também a necessidade premente de amadurecimento da cultura informacional do fluxo. A principal ação do Plano de Ação é justamente potencializar os suprimentos, humanos e materiais disponíveis, através da educação informacional, de baixo custo para aprimorar o fluxo SISAP.

Em termos de custos, para a proposta principal, que é o projeto “A DIPE vai às escolas”, já houve a aprovação por existir uma reserva orçamentária para as viagens de trabalho. Para orçar o custo das viagens, considera-se o consumo médio de combustível do veículo oficial, que é de 6,47 Km/l, acrescido do número de diárias, com valor unitário de R\$ 32,50. Essas diárias serão computadas apenas para os municípios não limítrofes com o de Ubá. Para a primeira viagem mencionada no texto, por exemplo, o custo total foi de R\$ 750,82. Isso porque foram despendidas apenas duas diárias, e a distância veicular percorrida foi de 106 km.

Conforme já explicitado, o projeto da DIPE nas escolas teve início em 10 de julho de 2017. Para a primeira viagem de capacitação, buscou-se colher as impressões dos sujeitos envolvidos no processo. As duas servidoras da SRE

encarregadas do treinamento foram uma Supervisora de Taxação e a uma Gestora Setorial de Avaliação de Desempenho e Conferência de Quadro de Pessoal. A elas, foi indagado: “Você percebeu alguma diferença das capacitações presenciais comumente realizadas com os ATB em Ubá em relação à atual, no local de trabalho dos servidores escolares? Quais?”. A taxadora assim respondeu:

As capacitações realizadas em Ubá são gerais, ou seja, são feitas geralmente para todos os ATB's/secretários e diretores das escolas juntas. Mesmo que coloquem as dúvidas em pauta, é muito difícil saná-las na totalidade. E quando temos muitas pessoas em um mesmo treinamento, mesmo que os assuntos sejam de interesse, existem algumas pessoas que dispersam e não prestam muita atenção ao que foi explicado. Já na capacitação realizada no próprio local de trabalho dos servidores escolares, há uma chance maior de interação e esclarecimentos de dúvidas. É uma “capacitação particular”, onde, inclusive, utilizamos situações reais que estão vivenciando nas escolas para ilustrar e elucidar qualquer dúvida. Além disso, vemos a realidade da escola e como os servidores lidam com o material de pesquisa e trabalho que, por diversas vezes, enviamos. E, claro, se realmente utilizam esse material.

Já a servidora responsável pelo Quadro de Pessoal assim respondeu à indagação: “Sim. No local de trabalho os servidores se sentem mais à vontade para fazerem perguntas e é possível esclarecer as dúvidas específicas à realidade e ao cotidiano da escola”.

A segunda proposição dá sequência lógica a primeira: “Você acredita que estas diferenças possam contribuir para o processo de educação informacional destes colaboradores escolares, diminuindo os erros de codificações?”. A Supervisora de taxação assim respondeu:

Certamente, este tipo de capacitação contribui muito mais para o processo de educação informacional dos colaboradores escolares. Os servidores ficam mais à vontade para dirimir quaisquer dúvidas e o tempo é melhor empregado. Utilizando situações reais como exemplos, temos uma possibilidade maior de aprendizado, uma vez que cada escola possui uma realidade diferente da outra. Todavia, tudo vai depender, também, do interesse dos servidores para assimilar as informações.

Já a Gestora afirmou: “Acredito que sim. Muitas dúvidas dos colaboradores estavam mais relacionadas ao processo e não ao sistema. Verificamos uma grande dificuldade em relacionar os códigos e procedimentos informacionais com os processos de designação e pagamento do servidor”.

Perguntas com similitudes em seus teores foram encaminhadas para o Colaborador Escolar que participou do treinamento:

1) “Você percebeu alguma diferença deste treinamento aí na sua escola para aqueles realizados em Ubá com todas as escolas juntas? Quais?”

Sim. O treinamento foi muito produtivo para a escola e acredito, também, para as treinadoras, pois, muitas vezes, o pessoal do pagamento não conhece o percurso do contrato até chegar no QI e vice-versa. Pude perceber que havia também uma troca de informações entre as treinadoras para pensar e solucionar os problemas encontrados na escola. E elas puderam perceber as dificuldades que enfrentamos. A formação nas escolas aproxima as pessoas, cria vínculos e cria uma segurança maior entre a escola e a SRE.

2) “Você acredita que estas diferenças tenham contribuído de forma mais acentuada para o seu desenvolvimento profissional? Exemplifique...”.

“Com certeza. O que foi feito na escola, ou seja, o QI que tínhamos que fazer e estávamos com dificuldades foi mais fácil fazer e esclarecedor com acompanhamento dos funcionários da SRE. Ficamos muito satisfeitos!!!”.

Os depoimentos dos envolvidos neste primeiro evento do projeto coadunam com a expectativa de resultados esperados. Pelo baixo custo operacional e pela expectativa de impacto positivo, espera-se que as propostas aqui apresentadas possam também servir para as demais SRE do estado de Minas Gerais.

Este Plano de Ação Educacional já colocado em prática, trará um impacto positivo para o fluxo informacional Escola/SISAP, em curto, médio e longo prazo. Em curto e médio prazo, cita-se o projeto “A DIPE vai às escolas” com a melhoria no atendimento e na capacitação dos usuários do sistema. Em longo prazo, espera-se a padronização dos hábitos informacionais desses usuários e o consequente aumento na precisão para o processo de codificação do RP1/GO. A importância da aplicabilidade desse PAE está no seu baixo custo e na grande possibilidade transformadora através do processo educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso de estudo desenvolveu-se no ambiente do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Ubá. O foco da pesquisa foi o fluxo informacional Escola/SISAP, especificamente os formulários-padrão RP1 e GO. A hipótese inicial é de que a imprecisão no processo de codificação das informações desses formulários causa danos para o erário ou para o servidor público. Ressalta-se que os prejuízos não são apenas financeiros, podem também ser profissionais na vida funcional dos serventuários.

Diante disso, o objetivo geral deste estudo foi pesquisar e aprimorar a qualidade dos *inputs* informacionais oriundos das instituições estaduais de ensino pertencentes à SRE/Ubá. Já o objetivo específico foi analisar o fluxo informacional Escola/SISAP, descrevendo rotinas e procedimentos, diagnosticando deficiências e propondo soluções de gestão para minimizar tais inconsistências. Isso porque a informação primária é o insumo operacional principal para um fluxo informacional. Se na entrada do fluxo não houver qualidade, precisão, não se pode esperar um resultado confiável para o sistema operacional.

O fluxo informacional do setor SISAP é intenso e diversificado. Ele é regido por normas diversas e também por procedimentos complexos. Essa complexidade consiste em um universo de códigos com variadas exceções e especificidades e em algumas dezenas de rotinas informacionais. As informações são um mosaico dinâmico de conhecimentos múltiplos e normas voláteis. Essa volatilidade é consequência das constantes alterações nas políticas de pagamento feitas pelo Governo Estadual (SEE, SEF e SEPLAG).

Foi nesse ambiente complexo e imprevisível que se desenvolveu a pesquisa sobre um único eixo de análise: fluxo informacional. Inicialmente, considerou-se trabalhar sobre mais dois outros eixos: Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Na realidade, esses são interdependentes e complementares. Não há como falar de um sem compreender os demais. Focar-se, no entanto, sobre um único eixo de análise possibilitou o desenvolvimento mais aguçado do caso de gestão. O desfecho obtido demonstra que esta foi uma decisão acertada. O desenvolvimento dos referenciais teóricos, o emprego da metodologia da pesquisa e a análise dos resultados ratificaram tal escolha.

O teor das informações transmitidas nos formulários RP1/GO compreende todo e qualquer tipo de alteração na vida funcional dos servidores escolares. O registro dessas informações ocorre pelo processo de codificação de dados. Se não houver precisão no processo de codificação das informações, essas deixarão de ser estratégicas. Informação estratégica é aquela que tem valor, que enriquece o conhecimento institucional, que amadurece a cultura informacional e agrega eficiência à gestão informacional. Para Sordi (2008), essas informações, para tanto, precisam estar explícitas e ser relevantes, úteis, claras, objetivas e contextualizadas.

O estudo demonstrou a necessidade de se aprimorar a produção dessas informações estratégicas para o fluxo SISAP. Os erros de codificações no RP1/GO prejudicam a precisão informacional, podendo causar prejuízos às partes. Os resultados dos instrumentos empregados evidenciaram a necessidade de parametrização destas informações codificadas segundo dois princípios: legalidade e exatidão. O princípio da legalidade visa a aferir a legitimidade do registro, ou seja, se o mesmo está em consonância com as normas vigentes. Já a exatidão visa a conferir a correta transmissão desse dado, ou seja, se a sua codificação foi precisa.

Nesse sentido, a caracterização do problema de pesquisa foi endossada na sondagem inicial feita com os servidores escolares, analisada no capítulo primeiro da dissertação. Os resultados demonstraram que, em relação ao tempo de experiência na função, 78% têm mais de cinco anos. Ainda sobre o tema, 60% dos entrevistados consideram sua função difícil ou muito difícil. Quando questionados sobre quais seriam as suas maiores dificuldades, 49% apontaram para o processo de codificação das informações. Esse resultado foi importante para ratificar o problema de pesquisa. Para finalizar, como sugestão do que aprimorar, apontaram a melhoria no atendimento e a realização de mais capacitações. Esta sondagem inicial assemelha-se a um raio-x. Foi importante para se ter uma “fotografia” inicial do ambiente e do problema de estudo.

Como metodologia da pesquisa, foram empregados instrumentos quantitativos e qualitativos de forma descritiva e explicativa. Os dois principais sujeitos de pesquisa foram os servidores escolares e os supervisores de taxação. Pela posição hierárquica e visão distinta dos demais, os instrumentos também abarcaram o Coordenador de Pagamento e o Diretor de Pessoal. Não houve dificuldades para a realização da pesquisa de campo. Para os sujeitos escolares, o questionário foi enviado através da ferramenta *Google Docs* pelo *e-mail* institucional

do SISAP. Já os supervisores de taxaço e seus superiores responderam à enquete em horário de trabalho e no mesmo dia. A dificuldade maior foi construir os instrumentos de pesquisa, etapa importantíssima para a metodologia da pesquisa. Recorreu-se a bibliografias específicas a fim de se dominar minimamente o tema. Apesar do esforço, reconhece-se que alguns quesitos foram mal elaborados. Mesmo não comprometendo os resultados finais, lamenta-se por isso.

Dentro de uma perspectiva geral, os resultados dos instrumentos empregados no capítulo 2 foram coerentes e significativos. O perfil dos sujeitos da pesquisa demonstrou que a maioria deles tem pós-graduação. Esse nível de escolaridade, para uma predominância de servidores técnicos, é um dado positivo. A análise para o perfil do tempo na SEE, na Instituição e na função, foi interessante para os sujeitos escolares. Nessa sequência, os resultados apresentaram uma escala descendente. A maioria dos escolares está há mais de quinze anos na SEE; há mais de dez anos na atual instituição; e tem menos de cinco anos na função. Esses dados demonstram um indício claro de rotatividade dos servidores entre as instituições e também internamente nas funções desempenhadas.

Uma análise importante nos resultados dos instrumentos foi a hipótese da relação direta do tempo na função com o grau de precisão dos registros no RP1/GO. Três temas foram analisados para os dois extremos do quantitativo “tempo na função” e houve respaldo nos resultados obtidos para todos eles. Apesar da pequena diferença entre os resultados, a análise comprovou uma tendência favorável à hipótese de que o tempo na função corrobora a precisão dos registros informacionais. Afirma-se isso tomando como pressuposto que a dificuldade está mais relacionada com o quantitativo de erros e a facilidade com o grau de exatidão – sabe-se que não é possível generalizar tal pressuposto. Existem servidores com mais de uma década de experiência que ainda cometem equívocos básicos, assim como também existem servidores com menos de um ano na função que já apresentam alto grau de precisão na codificação dos dados. Os resultados, portanto, apresentam apenas uma tendência comportamental, a qual não pode ser generalizada.

Outra hipótese sugerida no capítulo um foi de que os sujeitos escolares não tinham o hábito da pesquisa informacional. Inclusive, alguns taxadores indicaram nos instrumentos ser esse um dos motivos para os erros na codificação do RP1. O tema no questionário buscou identificar o comportamento dos servidores escolares

quando diante de uma dúvida de codificação. Nesse sentido, 78% deles afirmaram pesquisar tabelas, instruções ou formulários antigos. Os resultados, portanto, não confirmaram a hipótese sugerida. Esse fato, como consequência, redirecionou o rumo das análises e as propostas de intervenções no PAE.

Ademais, os instrumentos buscaram também pesquisar o comportamento informacional dos operadores do fluxo. Isso foi importante para possibilitar a caracterização do tráfego da informação. Para o fluxo Escola/SISAP, pesquisou-se o comportamento informacional dos operadores em relação aos veículos de comunicação. Davenport e Prusak (1998) afirmam que cultura informacional é um “padrão” de comportamento relacionado à informação. O comparativo dos resultados demonstrou que o *e-mail* é o veículo de comunicação mais utilizado pelos taxadores, enquanto o telefone apresenta o maior índice de uso pelos servidores escolares. A trajetória do fluxo, portanto, não está bem prefixada, padronizada. Vital (2010) assevera que cada organização deverá adequar os fluxos conforme suas necessidades informacionais, as suas disponibilidades operacionais e seu perfil cultural. No caso em estudo, detectou-se a necessidade de se padronizar o processo de comunicações para uma melhor obtenção, tratamento, distribuição e uso da informação.

Diante dos principais resultados obtidos, aqui citados, e outros, elaborou-se o Plano de Ação Educacional (PAE). As propostas de intervenção foram apoiadas nos resultados apresentados pelos instrumentos de pesquisa e também nos fundamentos dos referenciais teóricos. As proposições foram apresentadas em duas perspectivas: uma ideal e a outra real. O motivo para tal secção foi o atual cenário das finanças do estado de Minas Gerais, que se encontra em situação de calamidade financeira decretada desde dezembro de 2016. A realidade, portanto, condicionou o desejável e o possível para esse Plano de Ação. Ambas as proposições, no entanto, evidenciaram a importância da aplicabilidade do conhecimento institucional para padronizar o registro das informações nos formulários RP1/GO. O objetivo principal dessas proposições foi apresentar melhoras exequíveis que possam mitigar o problema de pesquisa. Espera-se, com isso, elevar a qualidade dos serviços prestados pelo SISAP da SRE/Ubá.

Através dos instrumentos empregados, observaram-se algumas deficiências (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005). Dessas, as duas principais foram a não empregabilidade do conhecimento institucional nas ações cotidianas e a não

disseminação satisfatória do conhecimento institucional aos provedores do sistema. Almejou-se uma correta estruturação do fluxo Escola/SISAP por meio de uma melhor disponibilização do conhecimento institucional e também por meio da educação informacional dos seus usuários. Com isso, espera-se desenvolver, ao longo do tempo, uma cultura informacional adequada que possa auxiliar a padronização do fluxo e a efetiva disseminação do conhecimento institucional.

A principal proposta de Ação ideal do PAE foi a criação de um *software* de suporte para o preenchimento do RP1. Esse programa, vinculado ao atual Relatório de Pessoal, deverá disponibilizar a possibilidade de pesquisa (?) para todos os campos abertos a alterações. E, principalmente, deverá também ser capaz de parametrizar as novas informações nele inseridas pelos dois critérios já mencionados: legalidade e exatidão. Portanto, terá de ser capaz de aferir a legitimidade do novo registro e conferir a sua correta codificação. Ademais, deverá também emitir um relatório para impressão e arquivamento, contendo apenas as novas inserções, no modelo da GO. Além de enfrentar o principal aspecto da exatidão informacional, o *software* também criará uma nova dinâmica para o fluxo. Não haverá necessidade de se imprimir o RP1 nem de se fazer sua entrega presencial mensal. O envio virtual das informações irá atender algumas demandas apuradas na pesquisa, sendo as principais delas o custo e o risco do traslado dos servidores escolares à Ubá.

O objetivo principal das proposições na dimensão do real para que o PAE fosse factível foi se adequar a atual restrição orçamentária do estado. Nesse aspecto, buscaram-se ações com baixo custo e com expectativas de bons resultados para o fluxo. A principal ação do PAE, nessa perspectiva, foi o de potencializar os suprimentos, humanos e materiais, disponíveis para aprimorar o fluxo SISAP. O principal foco dessas ações foi para o processo de educação informacional dos usuários do sistema SISAP. Foi desenvolvido, e já com resultados, o projeto “A DIPE vai às escolas”. Os recursos para essa proposta principal foram aprovados por já existir uma reserva orçamentária destinada a essas viagens de trabalho. A prática do projeto é a instrução *in loco* dos servidores escolares pelos quatro setores da DIPE. Para o setor SISAP, o Plano de Ação ambicionou uma educação efetiva para desenvolver uma cultura informacional que auxilie a Gestão da sua Informação, melhorando, assim, a exatidão para o seu fluxo.

Espera-se que a melhoria se dê pela efetiva empregabilidade do conhecimento institucional nas ações procedimentais cotidianas.

A expectativa é de que o PAE seja colocado totalmente em prática não só pela SRE de Ubá e que ele realmente possa melhorar a exatidão para o processo de codificações no PR1/GO. A presente pesquisa não esgota o tema para o fluxo estudado. É da sabedoria popular: “Nada é constante, exceto as mudanças”. Novos ambientes e situações, com novos problemas de pesquisa, podem surgir para o fluxo informacional do SISAP. De alguma forma, espera-se também que este estudo possa auxiliar outros pesquisadores sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ALTISSIMO, Tassiane Lückemeyer et al. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso**. 2009. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103226/266021.pdf?sequencia=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 06 out. 2016.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em:
<http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- CANDIDO, Carlos Aparecido; VALENTIM, Marta Ligia Pomim; CONTANI, Miguel Luiz. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-16, 2005. Disponível em:
<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/08/pdf_99267ae0ff_0011609.pdf>. Acesso em: 17 set. 2016.
- CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, v. 18, n. 1, 2012. Disponível em:
<<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/683>>.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Revisão técnica Denis Forte; tradução Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Monografias** – regras ABNT, 2016. Disponível em: < <http://monografias.brasile scola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acesso em: 08 dez. 2016
- GIANNINI, Ruri. **Aplicação de ferramentas do pensamento enxuto na redução de perdas em operações de serviços**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 122p. Disponível em:
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-10082007-174556/en.php>>. Acesso: 09 nov. 2016.
- GUIMARÃES, Dilva; CABRAL, Paulo. **Significados**. Disponível em:
<<https://www.significados.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- GREEF, Ana Carolina; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 37-55, 2011. Disponível em:
<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1246>>. Acesso em: 10 dez. 2016
- INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Educacenso**, 25 maio 2016. Disponível em:

<<http://censobasico.inep.gov.br/censobasico/rest/relatorios/perfis/alunos-escola/perfil-alunos-por-escola.xls>>;
<<http://censobasico.inep.gov.br/censobasico/rest/relatorios/perfis/por-mod-etapa/perfil-por-mod-etapa-detalhes.xls>>. Acesso em: 10 dez. 2016

MELO, Wellington Ferreira de; SANTOS, Cicero Marcelo Bezerra dos; SCHMIDT FILHO, Ricardo; MENDES, Francilda Alcantara; MONTEIRO, Aparecido John Marculino. Conceitos, funções e princípios da Administração Pública e suas relações com a Lei de Responsabilidade Fiscal. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 116, set 2013. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13653> ou em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13653&revista_caderno=26>. Acesso em: 25 set. 2016.

MINAS GERAIS, 2003. Secretaria de Planejamento e Gestão. Decreto 43441 de 17 jul. 2003. **Estabelece Procedimento de Taxação da Folha de Pagamento de Pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43441&comp=&ano=2003>>. Acesso em: 06 set. 2016.

MINAS GERAIS, 2006. Secretaria de Planejamento e Gestão. Decreto 44261 de 21 de mar. 2006. **Dispõe sobre a Identificação e Lotação de Funções Gratificadas da Administração Direta do Poder Executivo de que trata a Lei Nº 15961, de 30 dez. 2005**. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44261&comp=&ano=2006>>. Acesso em: 07 set. 2016.

MINAS GERAIS, 2011. Secretaria de Estado de Educação. Decreto 45849 de 27/12/2011 - Texto Atualizado. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação**. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45849&comp=&ano=2011&texto=consolidado>>. Acesso em: 08 set. 2016.

MINAS GERAIS, 2016. Secretaria de Estado de Governo. Lei 22257, de 27 jul. 2016. **Estabelece a Estrutura Orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/competencias-legais>>; <<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/missao-e-valores>>; <<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/organograma>>. Acesso em: 10 out. 2016

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dMy8aSbkmz4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Rezende+\(2008\)&ots=LexZ_TTitx&sig=fkPhG5jbiYKdcQXed_oCdPERq5c#v=onepage&q=Rezende%20\(2008\)&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dMy8aSbkmz4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Rezende+(2008)&ots=LexZ_TTitx&sig=fkPhG5jbiYKdcQXed_oCdPERq5c#v=onepage&q=Rezende%20(2008)&f=false)>. Acesso em: 11 set. 2016.

SOARES, V, D. **Fluxo de informação x relações do poder**: jogo empatado. Biblioteca On-Line de Ciência da Comunicação, 2010. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/~bocc/pag/soares-valeria-fluxos-informacao.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

SORDI, José Osvaldo de. Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. 185 p.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003. Disponível em:

<http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/o_processo_inteligencia_competitiva.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

VALENTIM, Marta. Gestão da informação e do conhecimento e a importância da estrutura organizacional. **INFOhome**, ano 17, p. 1-6, dez. 2005. Disponível em: <https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=241#>. Acesso em: 10 out. 2016.

VALENTIM, Marta. **Gestão, mediação e uso da informação**. UNESP, 2010.

Disponível em:

<https://www.fasul.edu.br/portal/app/webroot/files/links/redes/Gestao_mediacao_e_uso_da_informacao.pdf#page=212>. Acesso em: 10 nov. 2016.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório.

Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 85-103, 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – SONDAÇÃO INICIAL

Sondagem realizada com os servidores das escolas responsáveis pelos registros de dados nos formulários padronizados RP1 e GO.

1) Há quanto tempo você é o responsável pelas informações mensais de pagamento enviadas ao SISAP/Ubá?

- a) Há menos de um ano
- b) De um a cinco anos
- c) Há mais de cinco anos

2) Você considera esta responsabilidade:

- a) Fácil
- b) Difícil
- c) Muito Difícil

3) Onde está a sua maior dificuldade?

4) Qual a sua sugestão para melhorar o nosso trabalho?

5) O que o SISAP/Ubá deveria fazer para aprimorar a qualidade dos serviços prestados?

6) Críticas/sugestões:

APÊNDICE 2 – INSTRUMENTOS DE PESQUISA

I – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA OS SERVIDORES ESCOLARES:

Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -
Mestrado Profissional

PESQUISA SOBRE O FLUXO INFORMACIONAL ESCOLA/SISAP NA SRE DE UBÁ

Prezado(a) Servidor(a),

Este questionário tem o objetivo de conhecer sua opinião sobre o preenchimento da folha de pagamento. Nossa intenção é conhecer as suas dificuldades e as suas sugestões para o aprimoramento do sistema. Estas informações servirão para subsidiar a elaboração da dissertação de mestrado do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. O questionário tem duração média de 15 minutos para o seu preenchimento, e você não será identificado. Marque apenas uma alternativa para cada proposição.

Contamos com sua participação para que possamos, através desse estudo, elaborar um Plano de Ação para o melhoramento das nossas atividades do setor de pagamento. Agradecemos!

- 1) Qual o seu sexo?
 - a) Masculino
 - b) Feminino

- 2) Você poderia nos dizer sobre a sua faixa etária:
 - a) De 20 a 29 anos
 - b) De 30 a 39 anos
 - c) De 40 a 49 anos
 - d) De 50 a 59 anos
 - e) 60 anos ou mais

- 3) Qual o seu nível de escolaridade?
 - a) Ensino Médio completo
 - b) Ensino Superior completo
 - c) Ensino Superior incompleto
 - d) Pós-graduação concluída
 - e) Pós-graduação não concluída
 - f) Mestrado concluído
 - g) Mestrado não concluído

- 4) Você é servidor público estadual da SEE há quantos anos?
 - a) Há menos de cinco anos
 - b) De seis a dez anos

- c) De dez a quinze anos
d) Mais de quinze anos
- 5) Qual a sua Situação Funcional?
a. Sou Designado
b. Sou Efetivo
- 6) Você está lotado(a)/designado(a) há quanto tempo na Escola Estadual em que atua no presente momento?
a) Há menos de um ano
b) De um a cinco anos
c) De seis a dez anos
d) Mais de dez anos
- 7) Você é responsável pela folha de pagamento da escola há quanto tempo?
a. Há menos de um ano
b. De um a cinco anos
c. De seis a dez anos
d. Mais de dez anos
- 8) Qual a sua carga horária de trabalho semanal?
a) Mais de 40 horas
b) De 30 a 40 horas
c) Menos de 30 horas
- 9) Como considera o grau de responsabilidade ao codificar as informações no relatório de Pessoal (RP1)?
a) Pequena
b) Média
c) Grande
d) Muito Grande
- 10) Marque nas opções abaixo a sequência de procedimentos que você costuma adotar quando surge uma dúvida no processo de codificação do RP1:

	1º	2º	3º	4º	5º
Passo e-mail para a SRE.					
Pesquisei minhas tabelas, as instruções ou relatórios antigos.					
Telefone para o setor de pagamento.					
Peço ajuda para outro colega.					
11) ☒ Entro no Bate-papo com os taxadores.					

- 11) Você desempenha outra(s) função(ões) nesta escola, além da folha de pagamento?
a. Não
b. Sim
- 12) Em caso de resposta afirmativa para a questão anterior, especifique:
a) Sou responsável também por trabalhos administrativos, como prestação de contas, caixa escolar, ou outros.
b) Sou o Diretor da Escola

- c) Faço também toda a escrita dos professores e alunos
 - d) Sou o único servidor Técnico Administrativo da escola.
 - e) Outra(s)?Qual(is):
-

- 13) Com qual regularidade você desempenha essa(s) outra(s) função(ões)?
- a. Raramente
 - b. De vez em quando
 - c. Sempre
 - d. Não tenho outra função

14) Vamos falar um pouco da infraestrutura da sua escola:

	NÃO POSSUO	POSSUO MAS É INSATISFATÓRIO	POSSUO E É SATISFATÓRIO
Um computador disponível.			
Scanner para digitalizar documentos.			
Conexão com a internet confiável.			
Ambiente adequado para trabalhar.			
Arquivos e armários só do pagamento.			

- 15) Quando foi sua última participação em uma capacitação realizada pelo SISAP de Ubá?
- a) Há menos de um ano
 - b) De um a dois anos
 - c) De dois a três anos
 - d) Há mais de três anos
 - e) Nunca participei

- 16) Como você avalia o impacto da sua participação nesta capacitação em seu desempenho profissional?
- a) Não houve impacto
 - b) Houve um pequeno impacto
 - c) Houve um impacto significativo
 - d) Houve um grande impacto
 - e) Não participei de nenhuma capacitação.

17) Você pode nos falar um pouco das suas dificuldades pessoais em relação ao preenchimento da folha de pagamento da escola:

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO MAIS QUE DISCORDO	DISCORDO MAIS QUE CONCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Tenho pouco tempo para preencher o Relatório de Pessoal (RP1) desde o dia que fica disponível				

no Portal do Servidor até o dia da sua entrega no Setor de Pagamento.				
Considero muito grande o grau de responsabilidade desta função.				
Tenho dificuldade para codificar corretamente todas as informações no RP1.				
Acho muito difícil pesquisar as tabelas de códigos.				
É fácil tirar dúvidas com um taxador por e-mail (correio eletrônico).				
É fácil tirar dúvidas com um taxador pelo bate papo online.				
É fácil tirar dúvidas com um taxador por telefone.				
É difícil entregar o Relatório pessoalmente (SRE) no primeiro dia útil do mês.				
Tenho dificuldades para entender as novas instruções enviadas pelo SISAP pelo e-mail institucional.				

- 18) Queremos agora saber como você se sente em relação às seguintes informações:
(Lembre-se: não existe resposta certa ou errada, queremos a sua opinião!).

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO MAIS QUE DISCORDO	DISCORDO MAIS QUE COCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
A SRE/Ubá cumpre a sua competência de capacitar os servidores das escolas.				
A SRE/Ubá presta um bom serviço de atendimento aos servidores das				

escolas responsáveis pela folha de pagamento.				
Consigo todo material para consulta (impresso) com facilidade no Setor de Pagamento.				
O e-mail institucional é uma ferramenta de comunicação eficiente entre as escolas e o SISAP.				
Na entrega do relatório o atendimento individual realizado pelos taxadores é de muita ajuda para tirar dúvidas.				
Quando surge uma nova normatização (códigos, por exemplo) o SISAP/Ubá repassa imediatamente para as escolas.				
Quando repassa uma nova instrução o SISAP/Ubá procura esclarecer a sua utilização.				

19) Este espaço é livre para você expressar as suas críticas e sugestões:

Agradecemos penhoradamente a sua contribuição para a nossa pesquisa. Esperamos que o resultado deste estudo, como dito, possa melhorar a sua atividade laborativa.

Os Pesquisadores.

II – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA OS SUPERVISORES DE TAXAÇÃO:

Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -
Mestrado Profissional

PESQUISA SOBRE O FLUXO INFORMACIONAL ESCOLA/SISAP NA SRE DE UBÁ

Prezado(a) Servidor(a),

Este questionário tem o objetivo de conhecer sua opinião sobre o fluxo de informações das escolas para o SISAP de Ubá através do RP1/GO. Nossa intenção é identificar deficiências, analisá-las e sugerir mudanças para o aprimoramento do sistema. Estas informações servirão para subsidiar a elaboração da dissertação de mestrado do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. A entrevista tem duração média de 15 minutos e você não será identificado.

- 1) Qual o seu sexo?
 - a) Masculino
 - b) Feminino

- 2) Você poderia nos dizer sobre a sua faixa etária:
 - a) De 20 a 29 anos
 - b) De 30 a 39 anos
 - c) De 40 a 49 anos
 - d) De 50 a 59 anos
 - e) 60 anos ou mais

- 3) Qual o seu nível de escolaridade?
 - a) Ensino Fundamental completo
 - b) Ensino Fundamental incompleto
 - c) Ensino Médio completo
 - d) Ensino Médio incompleto
 - e) Ensino Superior completo
 - f) Ensino Superior incompleto
 - g) Pós-graduação concluída
 - h) Pós-graduação não concluída
 - i) Mestrado concluído
 - j) Mestrado não concluído

- 4) Há quanto tempo você já é servidor público estadual da SEE?
 - a) Há menos de cinco anos
 - b) De seis a dez anos
 - c) De dez a quinze anos
 - d) Mais de quinze anos

- 5) Você está lotado(a) há quanto tempo na SER/Ubá?

- a) Há menos de um ano
 - b) De um a cinco anos
 - c) De seis a dez anos
 - d) Mais de dez anos
- 6) Há quanto tempo você trabalha no SISAP?
- a) Há menos de um ano
 - b) De um a cinco anos
 - c) De seis a dez anos
 - d) De dez a quinze anos
 - e) Mais de quinze anos
- 7) Como considera o grau de responsabilidade de um Supervisor de Taxação:
- a. Pequena
 - b. Média
 - c. Grande
 - d. Muito Grande
- 8) Avalie as opções abaixo relacionadas às suas atitudes quando encontra erros de codificação ou qualquer outro tipo de dúvida quanto às informações registradas no RP1:

	SEMPRE	DE VEZ EM QUANDO	RARAMENTE	NUNCA
Passo e-mail para a Escola apenas solicitando as correções, ou questionando a dúvida, e aguardo retorno.				
Passo e-mail para a Escola explicando o porquê do erro, ou da dúvida, e a forma correta de codificar.				
Chamo a Escola no "Bate-papo" online e procuro resolver na hora.				
Telefone para a Escola e converso diretamente com o responsável pelo preenchimento da folha de pagamento.				
Deixo para corrigir os erros e tirar as dúvidas somente na próxima entrega da folha, quando faço o atendimento individualizado.				

- 9) Você tem outra atividade profissional além da SRE?
- a) Não
 - b) Sim

10) Em caso de resposta afirmativa para a questão anterior, indique com qual a regularidade você desempenha esta(s) outra(s) atividade(s):

- a. Raramente
- b. De vez em quando
- c. Sempre

11) Especifique a(s) atividade(s)

12) Vamos falar um pouco da infraestrutura do SISAP de Ubá:

	NÃO POSSUO	POSSUO MAS É INSATISFATÓRIO	POSSUO E É SATISFATÓRIO
Computadores individuais.			
Scanner para digitalizar documentos.			
Conexão com a internet confiável.			
Impressora.			
Ambiente silencioso.			
Ambiente arejado.			
Ambiente iluminado.			
Mobiliário adequado (mesa, armários, cadeiras)			

13) Quando foi a última capacitação realizada pelo SISAP de Ubá para os ATB responsáveis pelo preenchimento da folha de pagamento das escolas?

- a. Há menos de um ano
- b. De um a dois anos
- c. De dois a três anos
- d. Há mais de três anos
- e. Não me lembro

14) Como você avalia o impacto destas capacitações no desempenho profissional dos ATB?

- a. Não há impacto
- b. Há um pequeno impacto
- c. Há um impacto significativo
- d. Há um grande impacto
- e. Há um grande impacto
- f. Não sei opinar.

15) Nos dê a sua opinião em relação às assertivas abaixo:

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO MAIS QUE DISCORDO	DISCORDO MAIS QUE CONCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
A escola tem pouco tempo para preencher o Relatório de Pessoal (RP1)				

desde o dia que fica disponível no Portal do Servidor até o dia da sua entrega no Setor de Pagamento.				
É muito grande o grau de responsabilidade dos ATB responsáveis pelo preenchimento da folha de pagamento.				
A maioria dos ATB têm dificuldades para codificar corretamente todas as informações no RP1.				
Os servidores das escolas têm o hábito de pesquisar as tabelas de códigos.				
É fácil para as escolas tirarem dúvidas com um taxador por e-mail (correio eletrônico).				
É fácil para as escolas tirarem dúvidas com um taxador pelo bate papo online.				
É fácil para as escolas tirarem dúvidas com um taxador por telefone.				
O atendimento individualizado aos ATB, realizado na entrega do Relatório, é muito importante para o seu desenvolvimento profissional.				
As escolas não têm dificuldades				

para entender as novas instruções enviadas pelo SISAP através do e-mail institucional.				
--	--	--	--	--

16) Queremos agora saber como você se sente em relação às seguintes informações:

(Lembre-se: não existe resposta certa ou errada, queremos a sua opinião!).

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO MAIS QUE DISCORDO	DISCORDO MAIS QUE COCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
As Escolas cumprem a sua competência de manterem-se atualizadas quanto às normatizações				
As escolas fornecem informações confiáveis através do RP1/GO.				
As escolas sempre solicitam material para consulta (impresso) ao Setor de Pagamento.				
Considero o e-mail institucional uma ferramenta de comunicação eficiente entre as escolas e o SISAP.				
Na entrega presencial da folha de pagamento reviso todas as informações minuciosamente e consigo corrigir todo tipo de erro.				
O atendimento individual realizado pelos taxadores, na entrega da folha, tira todas as dúvidas dos ATB e dispensa capacitações.				
Quando surge uma nova normatização				

(códigos, por exemplo) o SISAP/Ubá repassa imediatamente para as escolas.				
Quando repassa uma nova instrução às escolas o SISAP/Ubá procura esclarecer a sua utilização.				

17) Em sua opinião, quais os motivos para os erros de codificações no RP1 serem frequentes e constantes?

18) Este espaço é livre para você expressar as suas críticas e sugestões:

Agradecemos penhoradamente a sua contribuição para a nossa pesquisa. Esperamos que o resultado deste estudo, como dito, possa melhorar a sua atividade laborativa.

Os Pesquisadores.

III – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA O COORDENADOR DE PAGAMENTO E DIRETOR DE PESSOAL:

Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -
Mestrado Profissional

PESQUISA SOBRE O FLUXO INFORMACIONAL ESCOLA/SISAP NA SRE DE UBÁ

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário tem o objetivo de conhecer sua opinião sobre o processo de codificação no preenchimento do RP1. Nossa intenção é conhecer a sua visão sobre as dificuldades e os motivos operacionais que causam distorções no processo de codificação do Relatório de Pessoal. Estas informações servirão para subsidiar a elaboração da dissertação de mestrado do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. O questionário tem duração média 15 minutos para o seu preenchimento.

Contamos com sua participação para que possamos, através desse estudo, buscar soluções para o melhoramento das nossas atividades do setor de pagamento. Agradecemos!

- 1) Qual o seu sexo?
 - a. Masculino
 - b. Feminino

- 2) Você poderia nos dizer sobre a sua faixa etária:
 - a. De 20 a 29 anos
 - b. De 30 a 39 anos
 - c. De 40 a 49 anos
 - d. De 50 a 59 anos
 - e. 60 anos ou mais

- 3) Qual o seu nível de escolaridade?
 - a. Ensino Fundamental completo
 - b. Ensino Fundamental incompleto
 - c. Ensino Médio completo
 - d. Ensino Médio incompleto
 - e. Ensino Superior completo
 - f. Ensino Superior incompleto
 - g. Pós-graduação concluída
 - h. Pós-graduação não concluída
 - i. Mestrado concluído
 - j. Mestrado não concluído

- 4) Há quanto anos você já é servidor público estadual da SEE?
 - a. Há menos de cinco anos
 - b. De seis a dez anos

- c. De dez a quinze anos
 - d. Mais de quinze anos
- 5) Você está lotado há quantos anos na SRE/Ubá?
- a. Há menos de um ano
 - b. De um a cinco anos
 - c. De seis a dez anos
 - d. Mais de dez anos
- 6) Quanto tempo você trabalha como (coordenador do SISAP?)/(Diretora de Pessoal?)
- a. Há menos de um ano
 - b. De um a cinco anos
 - c. De seis a dez anos
 - d. De dez a quinze anos
 - e. Mais de quinze anos
- 7) Como considera o grau de responsabilidade de um (Coordenador de Pagamento)/(Diretora de Pessoal?)
- a. Pequena
 - b. Média
 - c. Grande
 - d. Muito Grande
- 8) Avalie as questões abaixo:

	SEMPRE	DE VEZ EM QUANDO	RARAMENTE	NUNCA
Você tem conhecimento da frequência e constância dos erros de codificações no preenchimento do RP1?				
Os erros de codificação das informações no RP1, se não corrigidos, poderia causar prejuízo ao Servidor ou ao Estado?				
A SRE de Ubá cumpre bem o seu papel de supervisão técnica e orientação normativa em relação aos servidores responsáveis pelo preenchimento da folha de pagamento? (*)				
O atendimento aos ATB escolares pelos Supervisores de Taxação deixa a desejar?				
As escolas solicitam ao SISAP capacitações para os ATB?				

(*) Conforme a Lei 22257/2016, é finalidade institucional das SRE: “exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (Minas Gerais, 2011).

- 9) Você possui outra atividade profissional além da SRE?

- a) Sim
- b) Não

10) Em caso de resposta afirmativa para questão anterior, especifique:

11) Vamos falar um pouco da infraestrutura do SISAP de Ubá:

	NÃO POSSUI	POSSUI MAS NÃO É SATISFATÓRIO	POSSUI E É SATISFATÓRIO
Computadores individuais.			
Scanner para digitalizar documentos.			
Conexão com a internet confiável.			
Impressora em perfeito funcionamento			
Ambiente silencioso.			
Ambiente arejado.			
Ambiente iluminado.			
Mobiliário adequado (mesa, armários, cadeiras)			

12) Quando foi a última capacitação realizada pelo SISAP de Ubá para os ATB responsáveis pelo preenchimento da folha de pagamento das escolas?

- a. Há menos de um ano
- b. De um a dois anos
- c. De dois a três anos
- d. Há mais de três anos

13) Qual o objetivo destas capacitações presenciais?

14) Como você avalia o impacto destas capacitações para o desempenho profissional dos ATB?

- a. Não há impacto
- b. Há um pequeno impacto
- c. Há um impacto significativo
- d. Há um grande impacto

15) Nos dê a sua opinião em relação às assertivas abaixo:

	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO O MAIS QUE DISCORDO	DISCORDO MAIS QUE CONCORDO	DISCORDO PLENAMENTE
As escolas têm pouco tempo para preencher o Relatório de Pessoal (RP1) desde o dia que fica disponível no Portal				

do Servidor até o dia da sua entrega no Setor de Pagamento.				
É muito grande o grau de responsabilidade dos ATB responsáveis pelo preenchimento da folha de pagamento.				
A maioria dos ATB têm dificuldades para codificar corretamente todas as informações no RP1.				
Os servidores das escolas têm o hábito de pesquisar as tabelas de códigos.				
É fácil para as escolas tirarem dúvidas com um taxador por e-mail.				
É fácil para as escolas tirarem dúvidas com um taxador pelo bate papo online.				
É fácil para as escolas tirarem dúvidas com um taxador por telefone.				
O atendimento individualizado aos ATB, realizado na entrega do Relatório, é muito importante para o seu desenvolvimento profissional.				
O atendimento individualizado aos ATB, realizado na entrega do Relatório, substitui as capacitações.				
As escolas têm dificuldades para entender as novas instruções enviadas pelo SISAP através do e-mail institucional.				
Todo material necessário para consultas de codificações fica disponível na SRE e é de fácil acesso aos ATB.				

- 16) Queremos agora saber como você se sente em relação às seguintes informações:
(Lembre-se: não existe resposta certa ou errada, queremos a sua opinião!).

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO MAIS QUE DISCORDO	DISCORDO MAIS QUE COCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
As Escolas cumprem a sua competência de manterem-se atualizadas quanto às normatizações				
As escolas fornecem informações confiáveis através do RP1/GO.				
As escolas sempre solicitam material para consulta ao Setor de Pagamento.				
Considero o e-mail institucional uma ferramenta de comunicação eficiente entre as escolas e o SISAP.				
O atendimento individual realizado pelos taxadores, na entrega da folha, tira todas as dúvidas dos ATB e diminuem as capacitações.				
Quando surge uma nova normatização (códigos, por exemplo) o SISAP/Ubá repassa imediatamente para as escolas.				
Quando repassa uma nova instrução às escolas o SISAP/Ubá procura esclarecer a sua utilização.				

17) Em sua opinião, quais os motivos para os erros de codificações no RP1 serem frequentes e constantes?

18) Este espaço é livre para você expressar as suas críticas e sugestões:

ANEXOS

ANEXO I – FORMULÁRIO RELATÓRIO DE PESSOAL (RP1)

CARGO EFET./DESIG.: ATB NATUREZA: 6 - 51 TIPO: 30 CARGO EFET./DESIG.: SEV NATUREZA: 14 - 56	NIVEL: I DT.INI: 11.01.2013 NIVEL: 0 NIVEL: - DT.INI: 22.10.2014	GRAU: A DT.FIM: MODAL: 0 GRAU: - DT.FIM:	SIMBOLO: ATB1 DT.FIM EFET.: MATERIA: SIMBOLO: SE-V DT.FIM EFET.:	QTDE/HR/AULAS: 30	TURNO: 13
SERVIDORES PROFESSORES - EFETIVOS / EX-EFETIVADOS					
MASP : 526372 - 8 SITEX: 18 CARGO EFET./DESIG.: PEB NATUREZA: 11 - 157 TIPO: 1 <i>Mat 11.279, Dt ini 01/02/16 a 31/12/16, Tp2, NV3, Md.2, Mat 10000, Qtde 02, turno 13</i>	ADM: 1 DT.INI: 01.02.2013 NIVEL: II DT.INI: 01.02.2013 NIVEL: 3	NOME: [REDACTED] DT.FIM: GRAU: P DT.FIM: MODAL: 2	SITFUN: 16 SITAF: 0 SIMBOLO: PEB2 DT.FIM EFET.: MATERIA: 10000 LINGUA PORTUGUESA	OP.VENC:119 DT.INI: QTDE/HR/AULAS: 16	DT.FIM: TURNO: 13
MASP : 614760 - 7 SITEX: 18 CARGO EFET./DESIG.: PEB NATUREZA: 11 - 157 TIPO: 1 <i>Mat 11.379, Dt ini 01/02/16 a 31/12/16, Tp2, NV3, Md.2, Mat 10000, Qtde 02, turno 13</i>	ADM: 1 DT.INI: 01.02.2012 NIVEL: II DT.INI: 01.02.2013 NIVEL: 3	NOME: [REDACTED] DT.FIM: GRAU: G DT.FIM: MODAL: 2	SITFUN: 16 SITAF: 0 SIMBOLO: PEB2 DT.FIM EFET.: MATERIA: 10000 LINGUA PORTUGUESA	OP.VENC:119 DT.INI: QTDE/HR/AULAS: 16	DT.FIM: TURNO: 13
MASP : 854886 - 9 SITEX: 9 CARGO EFET./DESIG.: PEB NATUREZA: 11 - 57 TIPO: 1 <i>01/02/16</i>	ADM: 1 DT.INI: 10.03.2014 NIVEL: II DT.INI: 02.02.2015 NIVEL: 4 DT.INI: 02.02.2015 NIVEL: 4	NOME: [REDACTED] DT.FIM: GRAU: G DT.FIM: MODAL: 2 DT.FIM: MODAL: 4	SITFUN: 16 SITAF: 0 SIMBOLO: PEB2 DT.FIM EFET.: MATERIA: 20500 FISICA DT.FIM EFET.: MATERIA: 20500 FISICA	OP.VENC:119 DT.INI: QTDE/HR/AULAS: 68 QTDE/HR/AULAS: 2	DT.FIM: TURNO: 11 TURNO: 15
MASP : 939121 - 0 SITEX: 18 CARGO EFET./DESIG.: PEB NATUREZA: 11 - 54 TIPO: 1 <i>01/02/16</i>	ADM: 1 DT.INI: 01.02.2014 NIVEL: II DT.INI: 01.02.2013 NIVEL: 4 DT.INI: 01.02.2013 NIVEL: 4	NOME: [REDACTED] DT.FIM: GRAU: H DT.FIM: MODAL: 2 DT.FIM: MODAL: 2	SITFUN: 16 SITAF: 0 SIMBOLO: PEB2 DT.FIM EFET.: 20600 MATERIA: 20500 CIENCIAS DT.FIM EFET.: MATERIA: 20600 BIOLOGIA	OP.VENC:119 DT.INI: QTDE/HR/AULAS: 16 UNIDADE ADM.: 180907 QTDE/HR/AULAS: 2	DT.FIM: TURNO: 11 TURNO: 11
MASP : 1049392 - 2 SITEX: 18 CARGO EFET./DESIG.: PEB NATUREZA: 11 - 54 TIPO: 1	ADM: 1 DT.INI: 06.09.2012 NIVEL: II DT.INI: 22.05.2015 NIVEL: 3	NOME: REIS DT.FIM: GRAU: D DT.FIM: MODAL: 2	SITFUN: 16 SITAF: 0 SIMBOLO: PEB2 DT.FIM EFET.: MATERIA: 10100 MATEMATICA	OP.VENC:119 DT.INI: QTDE/HR/AULAS: 12	DT.FIM: TURNO: 11

As informações também poderão ser registradas no RP1 através de impressão no verso da folha do relatório, como exemplificação a seguir:

389860-8	02		PEBIE	56	11-61 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 21 NÍVEL: 3 MODAL: 2 MAT: 10800 QTDE/HR/AULAS: 10 TURNO: 13 11-54 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 1 NÍVEL: 4 MODAL: 2 MAT: 20900 QTDE/HR/AULAS: 06 TURNO: 11
391125-2	03		PEBIA	09	11-57 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 1 NÍVEL: 4 MODAL: 2 MAT: 20100 QTDE/HR/AULAS: 16 TURNO: 11
443819-8	01		PEBIE	18	MUDANÇA DE LOTACÃO P/ ESTA ESCOLA – (VINDO DA E.E. EUNICE WEAVER) ATO 03/2016 – EXERCÍCIO EM 01/02/2016, MG 06/01/2016 – FOLHA 07 11-57 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 1 NÍVEL: 3 MODAL: 2 MAT: 10200 QTDE/HR/AULAS: 16 TURNO: 13 11-287 – DT. INI. 01/02/2016 DT. FIM. 31/12/2016 TIPO: 22 NÍVEL: 3 MODAL: 4 MAT: 10200 QTDE/HR/AULAS: 08 TURNO: 15 11-288 – DT. INI. 01/02/2016 DT. FIM. 31/12/2016 TIPO: 22 NÍVEL: 3 MODAL: 2 MAT: 10200 QTDE/HR/AULAS: 08 TURNO: 13 EM SUBST. FLAVIO AUGUSTO PEREIRA, MASP 3935668-4 (01), VICE-DIRETOR NESTA ESCOLA
520598-4	01		PEBIII	09	11-57 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 1 NÍVEL: 4 MODAL: 2 MAT: 20600 QTDE/HR/AULAS: 16 TURNO: 11
522907-5	01		PEBIIIN	18	MUDANÇA DE LOTACÃO – ATO 03/2016 – P/ E.E. CESEC PROF. JOSE CARNEIRO DE CASTRO, EXERCÍCIO EM 01/02/2016, MG 06/01/2016 – FOLHA 07.
526503-8	01		PEBIP	09	AGUARDANDO PUBLICAÇÃO AFASTAMENTO PRELIMINAR APOSENTADORIA.
612384-8	03		PEBIA	09	AGUARDANDO PUBLICAÇÃO DA EXONERAÇÃO DO CARGO A PARTIR DE 11/02/2016.
615098-1	03		PEBIA	09	MUDANÇA DE LOTACÃO – ATO 03/2016 – P/ E.E. DEPUTADO CARLOS PEIXOTO FILHO, EXERCÍCIO EM 01/02/2016, MG 06/01/2016 – FL 07
665152-5	03		PEBIA	09	MUDANÇA DE LOTACÃO P/ ESTA ESCOLA – (VINDO DA E.E. PROF. LIVIO DE CASTRO CARNEIRO) ATO 03/2016 – EXERCÍCIO EM 01/02/2016, MG 06/01/2016 – FOLHA 07 11-57 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 1 NÍVEL: 4 MODAL: 2 MAT: 20000 QTDE/HR/AULAS: 16 TURNO: 11 11-287 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 22 NÍVEL: 4 MODAL: 4 MAT: 20000 QTDE/HR/AULAS: 04 TURNO: 15 11-288 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 22 NÍVEL: 4 MODAL: 2 MAT: 20900 QTDE/HR/AULAS: 08 TURNO: 11 EM SUBST. A ROSILENE APARECIDA DE OLIVEIRA CUNHA, MASP: 389860-8 (01), DIRETORA E.E. CANDIDO MARTINS
667207-5	03		PEBIA	18	11-57 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 1 NÍVEL: 4 MODAL: 2 MAT: 20100 QTDE/HR/AULAS: 16 TURNO: 11 11-287 – DT. INICIO: 01-02-16 DT. FIM 31-12-16 TIPO: 22 NÍVEL: 3 MODAL: 2 MAT: 10100 QTDE/HR/AULAS: 10 TURNO: 13

ANEXO II – FORMULÁRIO GUIA DE OCORRÊNCIA

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO - MG PÁG _____ / _____ DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA					<u>GUIA DE OCORRÊNCIA Nº. 1</u> (DA ESCOLA PARA A SRE)		MÊS DE _____
SISAP - SRE __Ubá_____ REFERÊNCIA _____ / _____							
E. E. __XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX_____ __XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX_____ CÓD.: __XXXXXX_____ MUNICÍPIO: _____							
Encaminhamos, em anexo, QI/Cargo função Pública e Relatório de Servidores, com as informações abaixo relacionadas, para inclusão no SISAP.							
MASP	Nº. ADM.	NOME	CARGO	COD.SI T. EX AF		INFORMAÇÕES	OB S.
S/MASP	1	Fulano	PEBD3	18		T.D.21/03/16 a 21/04/16,subst.Leonora Marques,Masp.119.365-8-01, LTS	
						Natureza 07-02 - Tipo 01,Nível 03,Modal. 02,Matéria:10100, Qtde Aulas 16,turno 11	07-02
						Natureza 11-379 - Tipo 02,Nível 03,Modal. 02,Matéria:10100, Qtde Aulas 02,turno 11	
1.123.12 3-2	1	Beltrano	PEBR2	12		T.D.21/03/16 a 31/12/16, Cargo Vago, EJA	
						Narureza 07-43 - Tipo 01,Nível 03,Modal. 04, Matéria: 10100, Qtde Aulas 16,turno 11	07-01
						Natureza 11-379 - Tipo 02,Nível 03,Modal. 04, Matéria: 10100, Qtde Aulas 02,turno 11	
129.365-8	1	xxxxxxxxxxx x	PEBIV A	18	12	LTS DE 21/03/16 a 21/04/16 MG 22/03/16	

1ª VIA SRE 2ª VIA ESCOLA

NOME E MASP LEGÍVEL
DO DIRETOR: _____

DATA: ____ / ____ / ____

DIRETOR COM CARIMBO

ASSINATURA DO

NOME E MASP LEGÍVEL
DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO: _____

RECIBO DE ENTREGA: DATA: ____ / ____ / ____

DATA: ____ / ____ / ____

ASSINATURA / NOME LEGÍVEL

OBSERVAÇÃO: Esta Guia de Ocorrência nº 1 deverá acompanhar os QI's e o Relatório (Relação Servidores/Professores em Exercício - atual RISHCRP1)

ANEXO III – HISTÓRICO DE ATUALIZAÇÕES DO SISAP

Histórico de atualizações de pagamento:

- PRC: 04/06/2000 a 31/08/2005: piso 660,00;
- Setembro/2005: PRC passa a VTI;
- Setembro/2005: cheque sem posicionamento no plano de carreira com PRC e abono salarial;
- VTI: até agosto/2007;
- Outubro/2005: posicionamento no plano de carreira com acerto retroativo;
- MAGISTÉRIO: VB + 45,00 + acerto posicionamento plano de carreira setembro/2005 + acerto vantagens de fevereiro a setembro/2005 retroativo a agosto/2005 sobre abono salarial (45,00): diferença VB + vantagens;
- ADMINISTRATIVO: acerto posicionamento carreira referente a setembro/2005;
- Janeiro/2006: acréscimo de 7,50 na VTI;
- Fevereiro/2006: benefícios sobre exigência curricular;
- Fevereiro/2006: exclusão da VP318;
- 30/06/2006: aumento de 5%;
- Janeiro/2007: biênios sem desconto nas L.T.S.;
- Setembro/2007: aumento de 5%;
- Setembro/2007: Equiparação aos cargos da SEPLAG p/ ANE e ATE;
- Janeiro/2008: PCRM 850,00;
- Maio/2010: PCRM 935,00;
- Maio/2010: aumento de 10% incluindo cargo em comissão;
- Dezembro/2010: término da verba 342 (vice-direção – 25% sobre VB e incidindo sobre 042);
- Janeiro 2011: posicionamento subsídio;
- Janeiro/2011: início da verba 378 (vice-direção – valor fixo);
- Abril/2011: opção de retorno ao VB;
- Abril/Maio/2011: cheque com acerto retroativo a 30/06/10, devido reposicionamento;
- A partir de janeiro/2012 o desconto de IPSEMG dos dependentes teve início no cheque;
- Janeiro/2012: criação da VTAP – 25%;
- VTAP 2012:
 - não é base de cálculo para exigência curricular e extensão de carga horária;
 - Para processo de férias-prêmio em espécie considerar VTAP sem média quinquenal;
- Abril/2012: aumento de 5% subsídio;
- Junho/2012: inclusão da verba 406 para servidores que sofreram revisão de subsídio para nível inferior ao da ocasião;
- A partir de 2013 utiliza-se a tabela de carga horária nova (RB e extensões). Até esta data, utiliza-se a tabela antiga;
- Janeiro/2013: VTAP – 50%;
- Outubro/2013: aumento de 5% subsídio;
- Janeiro/2014: acerto reajuste retroativo a outubro/2013, para cargos efetivos/designados e aposentados com paridade – cheque extra em 22/01/2014;

- Janeiro/2014: VTAP – 75%;
- Janeiro/2015: incorporação da VTAP integral ao subsídio;
- Junho/2015: novo VB + abono (Lei 21.710 de 30/06/15);
- Janeiro/2016: reajuste de 11,36%.

ANEXO IV – LEVANTAMENTO EQUIPAMENTOS ESCOLARES

CONEXÃO À INTERNET NAS ESCOLAS - SRE Ubá

MUNICÍPIO	ESCOLA	INTERNET CONTRATADA RECURSO SEE/MG - Situação em 18/08/2017	INTERNET PBLE - Programa Banda Larga nas Escolas - MEC	Observações
ASTOLFO DUTRA	EE DEPUTADO EDSON RESENDE	SIM	SIM, mas não está ativa	
ASTOLFO DUTRA	EE OLINTO ALMADA	SIM	NÃO	
ASTOLFO DUTRA	EE PROFESSOR SOUZA PRIMO	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
BRÁS PIRES	EE JOSÉ ALVES DE MACALHÃES	SIM	SIM, Internet Rural VIVO	
BRÁS PIRES	EE SÃO LUÍS	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
COIMBRA	EE EMÍLIO JARDIM	NÃO, em processo de contratação	SIM	
DIVINÉZIA	EE PROFESSOR BIOLKINO DE ANDRADE	SIM	SIM	
DONA EUZÉBIA	EE CORINA VIEIRA HENRIQUES	SIM	SIM	
DONA EUZÉBIA	EE DOMICIANO ESTEVES	SIM	SIM	
DORES DO TURVO	EE TEREZINHA PEREIRA	SIM	SIM	
ERVÁLIA	EE DOM FRANCISCO DAS CHAGAS	NÃO	SIM, Internet Rural VIVO	
ERVÁLIA	EE MONSENHOR RODOLFO	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
ERVÁLIA	EE PROFESSOR DAVID PROCÓPIO	SIM	SIM	
ERVÁLIA	EE PROFESSORA VIVICA ROCHA	SIM	SIM	
GUARANI	EE JOSÉ ALVAREZ FILHO	SIM	SIM	
GUARANI	EE PROFESSOR ALBERTO PACHECO	SIM	SIM	
GUIDOVAL	EE CORONEL JOAQUIM MARTINS	SIM	SIM	
GUIDOVAL	EE MARIANA DE PAIVA	SIM	SIM	
GUIRICEMA	EE CASTORINA GOMES SOARES	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
GUIRICEMA	EE CORONEL LUIZ COUTINHO	SIM	SIM	
GUIRICEMA	EE GALDINO LEOCÁDIO	SIM	NÃO	
GUIRICEMA	EE PREFEITO ANTÔNIO ARRUDA	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
PAULA CÂNDIDO	EE JOSÉ MAURÍLIO VALENTE	SIM	SIM	A escola possui Internet GESAC
PAULA CÂNDIDO	EE PROFESSOR SAMUEL JOÃO DE DEUS	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
PAULA CÂNDIDO	EE PECON DE PAULA CÂNDIDO	SIM	SIM	
PIRAÚBA	EE AURÉLIO BENTO SALGADO	SIM	SIM, Internet Rural VIVO, sem sinal	
PIRAÚBA	EE LAFAYETE MAURÍCIO LOPES	NÃO, em processo de contratação	SIM	
PIRAÚBA	EE PROFª FRANCISCA PEREIRA RODRIGUES	SIM	SIM	
PRESIDENTE BERNARDES	EE ANTÔNIO LUCAS MARTINS	SIM	NÃO, não recebeu o Modem Internet Rural	
PRESIDENTE BERNARDES	EE GOVERNADOR CLÓVIS SALGADO	SIM	SIM	
PRESIDENTE BERNARDES	EE PADRE VICENTE CARVALHO	SIM	SIM	
RIO POMBA	EE PADRE MANOEL DE JESUS MARIA	NÃO, em processo de contratação	SIM	
RIO POMBA	EE PROFESSOR JOSÉ BORGES DE MORAIS	SIM	SIM	A escola possui Internet Plano telefônico
RODEIRO	EE MÁRCIO NICOLATO	SIM	SIM	
SÃO GERALDO	EE ÁLVARO GUESTA	SIM	SIM	
SÃO GERALDO	EE MINISTRO ALOÍSIO COSTA	SIM	SIM	
SÃO GERALDO	EE PROFESSOR ORMINDO DE SOUZA LIMA	SIM	SIM	
SENADOR FIRMINO	EE PROFESSOR CÍCERO TORRES GALINDO	SIM	SIM	
SILVEIRÂNIA	EE SANTO ANTÔNIO	SIM	SIM	
TABULEIRO	EE MENELICK DE CARVALHO	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
TOCANTINS	EE CAPITÃO ANTONIO PINTO DE MIRANDA	SIM	SIM	
TOCANTINS	EE DR JOÃO PINTO	SIM	SIM	
TOCANTINS	EE PROFESSOR JOÃO LOYOLA	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
UBÁ	CESEC PROFESSOR JOSÉ CARNEIRO DE CASTRO	SIM	SIM	
UBÁ	EE BARÃO DO RIO BRANCO	SIM	NÃO	
UBÁ	EE CÂNDIDO MARTINS DE OLIVEIRA	SIM	SIM	
UBÁ	EE CESÁRIO ALVIM	SIM	SIM	
UBÁ	EE CORONEL CAMILO SOARES	SIM	SIM	
UBÁ	EE CORONEL JOÃO FERREIRA DE ANDRADE	SIM	NÃO	
UBÁ	EE CORONEL TEIXEIRA ERVILHA	SIM	NÃO	
UBÁ	EE DEPUTADO CARLOS PEIXOTO FILHO	SIM	SIM	
UBÁ	EE DOUTOR JOSÉ JANUÁRIO CARNEIRO	NÃO, em processo de contratação	SIM	
UBÁ	EE DOUTOR LEVINDO COELHO	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
UBÁ	EE EUNICE WEAVER	SIM	SIM, Internet Rural VIVO	
UBÁ	EE GOVERNADOR VALADARES	SIM	SIM	
UBÁ	EE PADRE JOÃOZINHO	SIM	SIM	
UBÁ	EE PROF FRANCISCO ARTHIDORO COSTA	SIM	SIM	
UBÁ	EE PROF LÍVIO DE CASTRO CARNEIRO	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
UBÁ	EE PROFª MARIA LUZIA ANTUNES CALÇADO	SIM	SIM	
UBÁ	EE RAUL SOARES	SIM	SIM	
UBÁ	EE SÃO JOSÉ	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
UBÁ	EE SENADOR LEVINDO COELHO	SIM	SIM	
VISCONDE DO RIO BRANCO	CESEC PROF PAULO ROBERTO REIS DE ALMEIDA	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
VISCONDE DO RIO BRANCO	CONSERVATÓRIO EST MÚSICA PROF THEODOLINO JO	SIM	NÃO	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE CORONEL AVELINO CARDOSO	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM, Internet Rural VIVO	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE DE EDUCAÇÃO ESPECIAL ANTONIO DE GOUVEIA L	SIM	SIM	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE DOUTOR CELSO MACHADO	SIM	SIM	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE DR JOÃO BATISTA DE ALMEIDA	NÃO, aguarda liberação do recurso	SIM	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE LADELINA BARANDIER ESMERALDO	SIM	SIM	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE PADRE ANTÔNIO CORREA	SIM	SIM	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE PREFEITO RUY BOUCHARDET	NÃO	SIM	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE TENENTE ROBERTO SOARES DE SOUZA LIMA	SIM	SIM, Internet Rural VIVO	

IMPRESSORAS - Situação em 18/08/2017

MUNICÍPIO	ESCOLA	Quantidade de impressoras em uso	Observações
ASTOLFO DUTRA	EE DEPUTADO EDSON RESENDE	2	
ASTOLFO DUTRA	EE OLINTO ALMADA	5	
ASTOLFO DUTRA	EE PROFESSOR SOUZA PRIMO	2	
BRÁS PIRES	EE JOSÉ ALVES DE MAGALHÃES	6	
BRÁS PIRES	EE SÃO LUÍS	5	
COIMBRA	EE EMÍLIO JARDIM	5	
DIVINÉSIA	EE PROFESSOR BIOLKINO DE ANDRADE	5	
DONA EUZÉBIA	EE CORINA VIEIRA HENRIQUES	2	
DONA EUZÉBIA	EE DOMICIANO ESTEVES	2	
DORES DO TURVO	EE TEREZINHA PEREIRA	8	
ERVÁLIA	EE DOM FRANCISCO DAS CHAGAS	6	
ERVÁLIA	EE MONSENHOR RODOLFO	8	
ERVÁLIA	EE PROFESSOR DAVID PROCÓPIO	3	
ERVÁLIA	EE PROFESSORA VIVICA ROCHA	3	
GUARANI	EE JOSÉ ALVAREZ FILHO	8	
GUARANI	EE PROFESSOR ALBERTO PACHECO	4	
GUIDOVAL	EE CORONEL JOAQUIM MARTINS	3	
GUIDOVAL	EE MARIANA DE PAIVA	5	
GUIRICEMA	EE CASTORINA GOMES SOARES	2	Falta toner
GUIRICEMA	EE CORONEL LUIZ COUTINHO	2	
GUIRICEMA	EE GALDINO LEOCÁDIO	5	
GUIRICEMA	EE PREFEITO ANTÔNIO ARRUDA	5	
PAULA CÂNDIDO	EE JOSÉ MAURÍLIO VALENTE	3	
PAULA CÂNDIDO	EE PROFESSOR SAMUEL JOÃO DE DEUS	5	
PIRAÚBA	EE AURÉLIO BENTO SALGADO	3	
PIRAÚBA	EE LAFAYETE MAURÍCIO LOPES	2	
PIRAÚBA	EE PROFª FRANCISCA PEREIRA RODRIGUES	5	
PRESIDENTE BERNARDES	EE ANTÔNIO LUCAS MARTINS	2	
PRESIDENTE BERNARDES	EE GOVERNADOR CLÓVIS SALGADO	7	
PRESIDENTE BERNARDES	EE PADRE VICENTE CARVALHO	5	
RIO POMBA	EE PADRE MANOEL DE JESUS MARIA	6	
RIO POMBA	EE PROFESSOR JOSÉ BORGES DE MORAIS	10	
RODEIRO	EE MÁRCIO NICOLATO	7	
SÃO GERALDO	EE ÁLVARO GUESTA	6	
SÃO GERALDO	EE MINISTRO ALOÍSIO COSTA	2	
SÃO GERALDO	EE PROFESSOR ORMINDO DE SOUZA LIMA	3	
SENADOR FIRMINO	EE PROFESSOR CÍCERO TORRES GALINDO	4	
SILVEIRÂNIA	EE SANTO ANTÔNIO	5	
TABULEIRO	EE MENELICK DE CARVALHO	4	
TOCANTINS	EE CAPITÃO ANTONIO PINTO DE MIRANDA	7	
TOCANTINS	EE DR JOÃO PINTO	6	
TOCANTINS	EE PROFESSOR JOÃO LOYOLA	7	
UBÁ	CESEC PROFESSOR JOSÉ CARNEIRO DE CASTRO	11	
UBÁ	EE BARÃO DO RIO BRANCO	4	
UBÁ	EE CÂNDIDO MARTINS DE OLIVEIRA	3	
UBÁ	EE CESÁRIO ALVIM	1	
UBÁ	EE CORONEL CAMILO SOARES	5	
UBÁ	EE CORONEL JOÃO FERREIRA DE ANDRADE	4	
UBÁ	EE CORONEL TEIXEIRA ERVILHA	4	
UBÁ	EE DEPUTADO CARLOS PEIXOTO FILHO	4	
UBÁ	EE DOUTOR JOSÉ JANUÁRIO CARNEIRO	4	
UBÁ	EE DOUTOR LEVINDO COELHO	8	
UBÁ	EE EUNICE WEAVER	3	
UBÁ	EE GOVERNADOR VALADARES	6	
UBÁ	EE PADRE JOÃOZINHO	3	
UBÁ	EE PROF FRANCISCO ARTHIDORO COSTA	4	
UBÁ	EE PROF LÍVIO DE CASTRO CARNEIRO	4	
UBÁ	EE PROFª MARIA LUZIA ANTUNES CALÇADO	3	
UBÁ	EE RAUL SOARES	4	
UBÁ	EE SÃO JOSÉ	3	
UBÁ	EE SENADOR LEVINDO COELHO	5	
VISCONDE DO RIO BRANCO	CESEC PROF PAULO ROBERTO REIS DE ALMEIDA	6	
VISCONDE DO RIO BRANCO	CONS EST MÚSICA PROF THEODOLINO JOSÉ SOAR	5	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE CORONEL AVELINO CARDOSO	4	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE DE EDUC ESP ANTONIO DE GOUVÊA LIMA	4	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE DOUTOR CELSO MACHADO	7	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE DR JOÃO BATISTA DE ALMEIDA	7	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE LAUDELINA BARANDIER ESMERALDO	5	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE PADRE ANTÔNIO CORRÊA	8	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE PREFEITO RUY BOUCHARDET	1	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE TEN ROBERTO SOARES DE SOUZA LIMA	2	

Digitalizador - Situação em 18/08/2017

MUNICÍPIO	ESCOLA	A escola possui digitalizador (scanner)?	Quantidade de digitalizadores funcionando	Observações
ASTOLFO DUTRA	EE DEPUTADO EDSON RESENDE	SIM	1	
ASTOLFO DUTRA	EE OLINTO ALMADA	SIM	2	
ASTOLFO DUTRA	EE PROFESSOR SOUZA PRIMO	SIM	1	
BRÁS PIRÉS	EE JOSÉ ALVES DE MAGALHÃES	SIM	1	
BRÁS PIRÉS	EE SÃO LUÍS	SIM	1	
COIMBRA	EE EMÍLIO JARDIM	SIM	2	
DIVINÉSIA	EE PROF BIOLKINO DE ANDRADE	SIM	3	
DONA EUZÉBIA	EE CORINA VIEIRA HENRIQUES	SIM	1	
DONA EUZÉBIA	EE DOMICIANO ESTEVES	SIM	1	
DORES DO TURVO	EE TEREZINHA PEREIRA	SIM	4	
ERVÁLIA	EE DOM FRANCISCO DAS CHAGAS	SIM	5	
ERVÁLIA	EE MONSENHOR RODOLFO	SIM	6	
ERVÁLIA	EE PROFESSOR DAVID PROCÓPIO	SIM	2	
ERVÁLIA	EE PROFESSORA VIVICA ROCHA	SIM	2	
GUARANI	EE JOSÉ ALVAREZ FILHO	SIM	4	
GUARANI	EE PROFESSOR ALBERTO PACHECO	SIM	2	
GUIDOVAL	EE CORONEL JOAQUIM MARTINS	SIM	1	
GUIDOVAL	EE MARIANA DE PAIVA	SIM	1	
GUIRICEMA	EE CASTORINA GOMES SOARES	SIM	1	
GUIRICEMA	EE CORONEL LUIZ COUTINHO	SIM	1	
GUIRICEMA	EE GALDINO LEOCÁDIO	SIM	1	
GUIRICEMA	EE PREFEITO ANTÔNIO ARRUDA	SIM	2	
PAULA CÂNDIDO	EE JOSÉ MAURÍLIO VALENTE	SIM	1	
PAULA CÂNDIDO	EE PROFESSOR SAMUEL JOÃO DE DEUS	SIM	2	
PIRAÚBA	EE AURÉLIO BENTO SALGADO	SIM	1	
PIRAÚBA	EE LAFAYETE MAURÍCIO LOPES	SIM	1	
PIRAÚBA	EE PROFª FRANCISCA PEREIRA RODRIGUES	SIM	2	
PRESIDENTE BERNARDES	EE ANTÔNIO LUCAS MARTINS	SIM	1	
PRESIDENTE BERNARDES	EE GOVERNADOR CLÓVIS SALGADO	SIM	3	
PRESIDENTE BERNARDES	EE PADRE VICENTE CARVALHO	SIM	2	
RIO POMBA	EE PADRE MANOEL DE JESUS MARIA	SIM	3	
RIO POMBA	EE PROFESSOR JOSÉ BORGES DE MORAIS	SIM	3	
RODEIRO	EE MÁRCIO NICOLATO	SIM	2	
SÃO GERALDO	EE ÁLVARO GIESTA	SIM	2	
SÃO GERALDO	EE MINISTRO ALOÍSIO COSTA	SIM	1	
SÃO GERALDO	EE PROFESSOR ORMINDO DE SOUZA LIMA	SIM	2	
SENADOR FIRMINO	EE PROFESSOR CÍCERO TORRES GALINDO	SIM	1	
SILVEIRÂNIA	EE SANTO ANTÔNIO	SIM	2	
TABULEIRO	EE MENELICK DE CARVALHO	SIM	1	
TOCANTINS	EE CAPITAO ANTONIO PINTO DE MIRANDA	SIM	3	
TOCANTINS	EE DR JOÃO PINTO	SIM	3	
TOCANTINS	EE PROFESSOR JOÃO LOYOLA	SIM	1	
UBÁ	CESEC PROFESSOR JOSÉ CARNEIRO DE CASTRO	SIM	3	
UBÁ	EE BARÃO DO RIO BRANCO	SIM	1	
UBÁ	EE CÂNDIDO MARTINS DE OLIVEIRA	SIM	1	
UBÁ	EE CESÁRIO ALVIM	NÃO	0	
UBÁ	EE CORONEL CAMILO SOARES	SIM	1	
UBÁ	EE CORONEL JOÃO FERREIRA DE ANDRADE	NÃO	0	
UBÁ	EE CORONEL TEIXEIRA ERVILHA	SIM	2	
UBÁ	EE DEPUTADO CARLOS PEIXOTO FILHO	SIM	2	
UBÁ	EE DOUTOR JOSÉ JANUÁRIO CARNEIRO	SIM	2	
UBÁ	EE DOUTOR LEVINDO COELHO	SIM	1	
UBÁ	EE EUNICE WEAVER	SIM	2	
UBÁ	EE GOVERNADOR VALADARES	SIM	1	
UBÁ	EE PADRE JOÃOZINHO	NÃO	0	
UBÁ	EE PROF FRANCISCO ARTHIDORO COSTA	SIM	2	
UBÁ	EE PROF LÍVIO DE CASTRO CARNEIRO	SIM	2	
UBÁ	EE PROFª MARIA LUZIA ANTUNES CALÇADO	SIM	2	
UBÁ	EE RAUL SOARES	SIM	3	
UBÁ	EE SÃO JOSÉ	SIM	2	
UBÁ	EE SENADOR LEVINDO COELHO	SIM	5	
VISCONDE DO RIO BRANCO	CESEC PROF PAULO ROBERTO REIS DE ALMEIDA	SIM	4	
VISCONDE DO RIO BRANCO	CONS EST MÚSICA PROF THEODOLINO JOSÉ SOARES	SIM	1	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE CORONEL AVELINO CARDOSO	SIM	1	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE DE EDUC ESP ANTONIO DE GOUVÊA LIMA	SIM	1	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE DOUTOR CELSO MACHADO	SIM	5	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE DR JOÃO BATISTA DE ALMEIDA	SIM	3	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE LAUDELINA BARANDIER ESMERALDO	SIM	3	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE PADRE ANTÔNIO CORREA	SIM	2	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE PREFEITO RUY BOUCHARDET	NÃO	0	
VISCONDE DO RIO BRANCO	EE TEN ROBERTO SOARES DE SOUZA LIMA	SIM	1	

ANEXO V – FOLDER INSTRUTIVO

SER PROFISSIONAL	Secretaria de Estado de Educação
➤ Competência não basta para ser um bom profissional. É preciso consciência ética, que vai além do Cumprimento de normas especificadas em códigos. É uma questão de qualidade de vida no ambiente de trabalho e compromisso com a responsabilidade social da sua função. ❖ Se amanhã você quiser ser um grande profissional, comece hoje sendo um grande aprendiz. Considere que nada é permanente, exceto as mudanças. ✓ Um bom profissional é aquele que faz seu melhor trabalho quando menos vontade tem de fazê-lo. ➤ O profissional competente terá que ser exigente. Não se contentará com pouco e não procurará o fácil. O rigor será quesito para a sua prática profissional. ❖ Trabalhe em equipe; determine objetivos; esteja atento às oportunidades; e invista em seu conhecimento para ter competência. ✓ O trabalho existe para todos, mas o sucesso é direcionado apenas aos que seguem como vencedores. Ter uma verdadeira paixão por aquilo que faz é a principal característica de um vencedor.	SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ DIPE/SISAP <i>A Diretoria de Pessoal (DIPE), através do projeto "A DIPE vai às Escolas", elaborou este material esclarecedor com o objetivo de auxiliar Diretores, Secretários e responsáveis pelo preenchimento da folha de pagamento com dicas importantes para o bom desempenho dos trabalhos relacionados à folha de pagamento das Escolas Estaduais.</i>

RP1/GO

O Relatório de Pessoal (RP1) e a Guia de Ocorrência (GO) são formulários mensais muito importantes. É através das informações nele transmitidas que se registra toda ocorrência na vida funcional dos servidores escolares. Todo benefício e direito dos servidores dependem da correta codificação destes registros. O contracheque talvez seja o mais importante deles. Seu preenchimento é complexo envolvendo centenas de códigos e diversas legislações. Por este motivo, ter um servidor com experiência na função auxilia muito na assertividade destas informações.

A responsabilidade e a capacidade de aprendizado deverão ser os principais quesitos na escolha do servidor encarregado pela “folha de pagamento” da Escola.

Dicas Importantes:

- Antes de buscar ajuda na Superintendência, pesquise suas instruções e tabelas. Permanecendo a dúvida, pesquise no site da SRE de Ubá: “sreuba.educacao.mg.gov.br”. Este hábito irá auxiliá-lo na autossuficiência profissional.

- Para se comunicar com a SRE, principalmente para obter alguma informação importante, dê preferência para o email institucional:

(sre.uba.sisap@educacao.mg.gov.br).

O telefone pode ser mais rápido e fácil, porém é efêmero. O email tem a vantagem de manter o registro da orientação para a sua própria segurança.

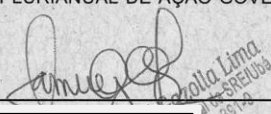
- A tempestividade é sinônimo de pontualidade. As informações cotidianas surgidas aí na escola deverão ser transmitidas imediatamente para o setor de pagamento. A inobservância deste preceito poderá acarretar prejuízo para o servidor ou para o Estado.

- Mantenha um ambiente de trabalho saudável. Ele deve ser arejado, iluminado e silencioso. O mobiliário deve ser organizado e adequado à função. Os equipamentos eletrônicos devem ser conservados e estarem em perfeito funcionamento. A SRE é responsável pela manutenção ou troca dos equipamentos defeituosos.

- Crie o hábito de pesquisar o site oficial da SRE/Ubá. Lá você encontrará todas as tabelas e formulários necessários para o bom desempenho da sua função. Há também vídeos tutoriais ensinando a correta forma de preencher o Relatório e Guia de Ocorrência.

- A sua responsabilidade é muito grande, sabemos disto. O Supervisor de Taxação responsável pela sua escola sempre estará disposto a auxiliá-lo no que for preciso. Por isto não faça nada sem ter total segurança do seu procedimento. Havendo dúvidas entre em contato com o SISAP através do email institucional, bate papo online ou telefone. Procure respeitar esta sequência de prioridades em relação aos veículos de comunicação.

ANEXO VI – PEDIDO DE COMPRA 1261038000026/2017-1

Unidade solicitante:	1261235 - UNIDADE DE PEDIDO DA DAFI-UBA	
Justificativa:	Atender demanda SRE/Ubá.	
		
Número:	1261038 000026/2017 - 1	Código do item de material ou serviço: 001093215
Especificação do item de material ou serviço:		
PORTA DE DIVISORIA - CONTRAPLACAS: MIOLO SEMIOCO, REVESTIDO EM LAMINADO MELAMINICO; COR: AREIA JUNDIAI; MEDIDAS: 2,10M ALTURA X 0,80M LARGURA X 35MM ESPESSURA;		
Complementação da especificação do item de material - CATMAS:		
COM DOBRADICAS E FECHADURA NA COR PRETA. A FECHADURA DEVERA VIR ACOMPANHADA COM DUAS CHAVES; COM INSTALACAO NO LOCAL (DIVISORIAS E ACESSO RIOS)		
Elemento-item de despesa:	3021 - MATERIAL P/ MANUT. E REPAROS DE BENS DE DOMINIO PUB. OU DE TERCEIROS	
Número do item de processo (**):		
Quantidade:	5,0000	Unidade de aquisição: 1,00 UNIDADE
Valor do preço de referência:	R\$ 260,0000	
Origem do preço de referência:	Banco de melhores preços	
Valor total máximo:	R\$ 1.300,00	
Aceita similar: Não	Item fornecido pela agricultura familiar:	Não
Solicitações		
Número:	1261235 000028/2017	
Quantidade:	5,0000	
Unidade solicitante:	1261235 - UNIDADE DE PEDIDO DA DAFI-UBA	
Justificativa:	Atender demanda SRE/Ubá.	
(*) Somatório dos valores totais homologados de todos os item de pedido. (**): Campo apresentado somente após a homologação/ratificação do item de processo. PARA FINS DO DISPOSTO NO ART. 16 DA LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DECLARO QUE PARA AS DESPESAS DECORRENTES DO OBJETO DESTES PEDIDOS DE COMPRA HÁ ADEQUAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA COM O CORRENTE ORÇAMENTO APROVADO E COMPATIBILIDADE COM O PLANO PLURIANUAL DE AÇÃO GOVERNAMENTAL E COM A LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS.		
 Ordenador 08 / 06 / 17		
Processo de compra / SIAD RELATÓRIO DE DETALHES DO PEDIDO DE COMPRA Página 3 de 3		

ANEXO VII – CROQUI PARA DIVISÓRIA DO SETOR SISAP

ANEXO VIII – PROJETO “A DIPE VAI ÀS ESCOLAS”

A DIPE VAI ÀS ESCOLAS.

TEMA

Treinar e instruir os servidores escolares, jurisdictionados à SRE/Ubá, através de um atendimento individual e personalizado em seu local de trabalho, levando conhecimento técnico e normativo para o suprimento correto das demandas procedimentais oriundas dos três setores da DIPE, deslocando, simultaneamente, um servidor de cada departamento para este trabalho de campo.

INTRODUÇÃO

A administração pública é um ambiente em constante mudança. As Leis e as normas procedimentais estão em contínua transformação. Uma das competências institucionais dos órgãos gestores é trabalhar pela correta empregabilidade destas condutas junto às entidades a eles jurisdictionadas. A qualidade dos serviços prestados pelas entidades públicas está diretamente condicionada a observância destes preceitos legais. Para tanto, a todo momento é necessário adequar-se as Leis, normas, métodos e procedimentos. A Diretoria de Pessoal (DIPE) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ubá, ciente de seus compromissos, procura ensinar seus colaboradores escolares de diversas formas. De modo constante através do envio virtual de instruções e esporadicamente através de encontros presenciais.

Baseado no princípio da Legalidade que norteia o serviço público e determina que a Administração pública está estritamente vinculada à lei. Assim, se não houver previsão legal o processo torna-se inócuo e permeado de vícios, abrindo possibilidade de recursos nas esferas legais. Passa a ser de fundamental importância, portanto, que o órgão gestor (SRE) trabalhe pela correta empregabilidade dessas leis e normas, padronizando métodos e procedimentos. A Diretoria de Pessoal (DIPE), ciente de seu compromisso com os princípios legais da Administração Pública, procura através de um constante contato com seus colaboradores diretos (Escolas), manter a fluidez de informação e aprendizado.

Mesmo com este esforço, detectam-se deficiências na compreensão das leis e normas, resultando em condutas e rotinas inadequadas e falta de precisão nas informações oriundas das instituições educacionais. No intuito de redefinir este quadro a Diretoria de Pessoal decidiu inovar o seu modo de agir e buscando uma metodologia diferenciada. Esta metodologia, além de eficaz, deve ser economicamente viável levando em consideração a atual saúde financeira do Estado de Minas Gerais.

PROBLEMA

A problematização no âmbito da diretoria de pessoal (DIPE) passa pela exatidão nas informações prestadas pelas instituições educacionais e pela padronização dos procedimentos. O gestor escolar juntamente com sua equipe e colegiado, precisam de atualização de seus conhecimentos e segurança para tomar decisões que espelhem os princípios básicos da administração pública de legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, segurança jurídica, interesse público e eficiência. Só o conhecimento é capaz de nortear a equipe gestora neste sentido.

As questões principais, portanto, a serem resolvidas são: a melhoria na qualidade das informações enviadas pelas escolas para os diversos setores da DIPE e também na correta conduta ordinária destes servidores seguindo as normas vigentes.

HIPÓTESE

A Diretoria de Pessoal (DIPE) supõe que uma mudança nos métodos de capacitação empregados trarão bons resultados e afinarão as diretrizes para uma gestão transparente e eficaz. O método de encontros presenciais centralizados na SRE e envios virtuais de instrução apesar de trazerem um benefício de economicidade, agilidade e troca de experiências não atingiram a meta de proficiência necessária. A hipótese assumida por esta Diretoria, portanto, é de que a mudança nos métodos empregados para capacitar estes servidores deverão trazer um resultado melhor do que os encontros presenciais em Ubá e dos envios virtuais de instruções.

OBJETIVOS GERAIS

Empregar um esforço extra, com baixo custo, para otimizar o processo de instrução profissional dos servidores escolares jurisdicionados à SRE/Ubá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Capacitar os servidores escolares em seu local de trabalho para ajuda-los a afinar as diretrizes, padronizar procedimentos e empregar práticas profissionais que possam melhorar a qualidade dos serviços prestados e que sejam condizentes com as demandas traçadas pelo órgão central e a viabilidade econômica do Estado de Minas Gerais.

JUSTIFICATIVA

A observação cotidiana das deficiências informacionais advindas das escolas foi comprovada por pesquisa realizada por um Supervisor de Taxação como parte de sua tese para conclusão do mestrado profissional (CAED/UFJF). Os resultados evidenciaram a necessidade desta Diretoria em agir de maneira mais contundente,

não somente para o setor SISAP, mas também para os outros diversos setores da DIPE. Este projeto tem, portanto, potencial relevância como alternativa de solução eficiente para uma melhor capacitação destes colaboradores escolares. Outro argumento decisivo para a sua viabilidade é o baixo custo operacional. Este custo refere-se basicamente ao empenho, e liquidez, de diárias para os servidores em viagem a outros municípios não limítrofes ao de Ubá; e o gasto com o transporte por veículo oficial. A reserva orçamentária anual da SRE, conforme anuência do Diretor Financeiro, comporta tal despesa sem prejuízo as demais atividades programadas; por isto mesmo o projeto já foi aprovado.

METODOLOGIA

O projeto empregará a metodologia de capacitação individualizada e *in loco* para estes servidores. Além de transmitir as atualizações normativas rotineiras, espera-se melhorar também o seu comportamento profissional. Isto se dará por instruções de como elaborar e manter uma pasta de trabalho para consulta; de como pesquisar nas tabelas e no site oficial da SRE Ubá para sanar dúvidas; de como utilizar corretamente o e-mail institucional; etc.

CRONOGRAMA

10/07/2017 – EE José Maurílio Valente, cidade de Paula Cândido.
22/08/2017 – EE Domiciano Esteves, cidade de Dona Euzébia.