

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

Flávia da Silva Gomes Francisco

Gestão do quadro de pessoal: relações entre as Escolas Estaduais e a
Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares

Juiz de Fora

2019

Flávia da Silva Gomes Francisco

**Gestão do quadro de pessoal: relações entre as Escolas Estaduais e a
Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares**

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

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia Oliveira

Juiz de Fora

2019

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

Francisco, Flávia da Silva Gomes .

Gestão do quadro de pessoal: relações entre as Escolas Estaduais e a Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares / Flávia da Silva Gomes Francisco. – 2019.
167 f.

Orientador: Rita de Cássia Oliveira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2019.

1. Gestão Educacional. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Gestão de Pessoas. I. Oliveira, Rita de Cássia, orient. II. Título.

Flávia da Silva Gomes Francisco

**Gestão do Quadro de Pessoal: Relações entre as Escolas Estaduais e a
Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares**

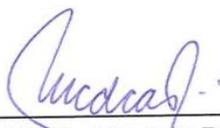
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 20 de dezembro de 2019.

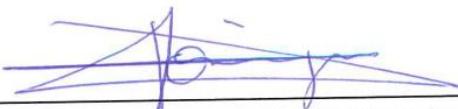
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Rita de Cassia Oliveira - Orientadora
Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG



Profa. Dra. Maria-Cristina Drumond e Castro
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ



Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Dedico este trabalho a Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus. Sempre, e em primeiro lugar. Obrigada, Deus! Sem o seu apoio eu não chegaria neste lugar tão distante dos meus sonhos. E ainda que eu usasse uma multidão de palavras, elas nunca não seriam suficientes para expressar toda a minha gratidão ao Senhor. Nunca vou me esquecer do que vivemos juntos, nesse tempo.

Agradeço também a toda a minha família, por acreditar em mim, nas minhas forças, quando até eu mesma duvidei. Eu sempre vou amar vocês!

Agradeço à minha mãe, Lourdes (*in memoriam*). E que memórias! Memórias que me impulsionam, mas que também quase me matam de saudades!

Eu acho arriscado citar nomes, pelo receio de esquecimento, de falhar justamente com aqueles com quem não deveria. Assim, agradeço a cada um que desejou, com sinceridade, que eu continuasse essa caminhada com êxito. A você que simplesmente esteve perto, mesmo sem poder me ajudar efetivamente, saiba que sou muito grata pelo seu olhar cuidadoso, pelas suas orações.

Eu ainda apareço para te dar um abraço.

Meus agradecimentos aos colegas da Turma 2017, vocês fazem diferença na educação pública, foi um prazer enorme estar com vocês! Sinto-me privilegiada por esse encontro!

Obrigada, Rita! Obrigada por me dizer que estávamos juntas, isso fez toda a diferença. Parabéns pela sua competência, pelo seu profissionalismo!

Amélia, obrigada, amore! Você é demais! Se precisarem de uma ASA eficiente, objetiva e pontual, ela tem nome – Amélia Gabriela.

Agradeço aos meus colegas Coordenadores e aos servidores e gestores das escolas que participaram da pesquisa. Obrigada por me atenderem, por dispensarem seu tempo para colaborarem com esse estudo. Nós dividimos um mesmo percurso de dificuldades, mas vamos conseguir construir um novo caminho, juntos, oferecendo o melhor de nós, porque acreditamos na educação.

Muito obrigada!

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Trata-se de estudo sobre a administração do quadro de pessoal realizada por doze escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (SRE/GV). A gestão do quadro de pessoal é descentralizada e realizada nas escolas estaduais de Minas Gerais, enquanto o setor de pagamento recebe esses processos de trabalho de forma centralizada. Entre um processo e outro identificou-se lacunas nos procedimentos administrativos, que devem ser resolvidas de modo a não comprometer o resultado dessa gestão. A documentação referente às ocorrências na vida profissional dos servidores advém das escolas e é a fonte de alimentação para o Sistema de Administração de Pessoal (Sisap), as suas incorreções podem ser reproduzidas nos contracheques e na vida funcional desses servidores. Tais problemas podem gerar: a) falta de pagamento; b) contracheques com valores a maior; c) contracheques com valores a menor; d) incorreções na história funcional dos servidores. Esses erros são graves, passíveis de serem caracterizados como atos de improbidade administrativa e culminar em processos de judicialização. Portanto, o objetivo foi identificar as principais dificuldades daqueles que atuam na gestão documental do quadro de pessoal nas escolas e planejar ações para auxiliá-los. Por meio deste estudo, foi possível, pensar estratégias exequíveis para otimizar o trabalho nas escolas e, conseqüentemente, na SRE/GV. Os principais subsídios teóricos estão ligados à Lück (2009), Araújo (2017), Oliveira (2014), Paro (2010), Alvarenga Neto (2005), Eulálio (2017). A pesquisa foi qualitativa, efetivada pela aplicação de questionários estruturados e realização de entrevistas individuais semiestruturadas. Os dados apurados indicaram para uma dificuldade em emitir os documentos com base no emprego de códigos específicos e diante de orientações complexas, que também precisam ser geridas. O Plano de Ação Educacional (PAE) propõe estratégias para aprimorar esse trabalho e atenuar os problemas diagnosticados através de uma ferramenta de interação *on-line*, organizada para uma consulta rápida e segura no que se refere aos processos e procedimentos informacionais destinados à gestão e escrituração de ocorrências no quadro de pessoal escolar, culminando em uma alimentação promissora do Sistema

de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais e demais sistemas da SRE.

Palavras-chave: Gestão educacional. Gestão do Conhecimento. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The present dissertation was developed in scope of the Post-Graduation Program in Management and Evaluation of the Public Schooling (PPGP) in the Center of Public Policies and Evaluation of the Education at Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). This is a study on the management of the staff conducted by twelve state schools of the Governador Valadares Regional Teaching Superintendence (SRE/GV). The management of the staff is decentralized and performed in state schools of Minas Gerais, while the payment sector receives these work processes centrally. Between one process and another, gaps were identified in the administrative procedures, which must be resolved so as not to compromise the outcome of this management. The documentation regarding the occurrences in the professional life of the servers comes from the schools and are the power supply for the Personnel Administration System (Sisap), their inaccuracies can be reproduced on the paychecks and the functional life of these servers. Such problems may lead to: a) non-payment; b) paychecks with larger values; c) lower paychecks; d) inaccuracies in the functional history of the servers. These errors are serious, and can be characterized as acts of administrative misconduct and culminate in judicialization processes. Therefore, the objective was to identify the main difficulties of those who work in the documentary management of staff in schools and to plan actions to assist them. Through this study, it was possible to think of feasible strategies to optimize work in schools and, consequently, in SRE/GV. The main theoretical subsidies are related to Luck (2009), Araújo (2017), Oliveira (2014), Paro (2010), Alvarenga Neto (2005), Eulálio (2017). The research was qualitative, carried out by applying structured questionnaires and conducting semi-structured individual interviews. The investigated data indicated a difficulty in issuing documents based on the use of specific codes and facing complex guidelines, which also need to be managed. The Educational Action Plan (PAE) proposes strategies to improve this work and alleviate the problems diagnosed through an online interaction tool, organized for quick and safe consultation regarding processes and informational procedures for management and occurrences bookkeeping in the school staff records, culminating in a promising feed of the Personnel Management System of the State of Minas Gerais and other SRE systems.

Keywords: Educational Management. Knowledge Management. People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais..	27
Figura 2 - Superintendência Regional de Ensino Porte I.....	37
Figura 3 - Atendimentos da Diretoria de Pessoal – SRE/GV.....	38
Figura 4 - Inexistência de professores - Questionário diretor Prova Brasil 2017* ...	51
Figura 5 - Carência de Pessoal Administrativo - Questionário diretor Prova Brasil 2017	52
Figura 6 - Rotatividade de docentes - Questionário diretor Prova Brasil 2017	53
Figura 7 - Tela inicial do programa criado pela Entrevistada 4.....	116
Figura 8 - Tela de cadastro do programa criado pela Entrevistada 4.....	117
Figura 9 - Menu de Formulários Designação/Nomeação do programa criado pela Entrevistada 4	118
Figura 10 - Aba para preenchimento do Quadro Informativo de efetivo	119
Figura 11 - Site “Pagamento e Funcional”.....	131
Figura 12 - Espaço dedicado ao diálogo	132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Responsabilidade sobre outras atividades concomitantes	92
Gráfico 2 - Condições e recursos para o autoaperfeiçoamento	94
Gráfico 3 - Número de capacitações promovidas pelo Setor de Pagamento	97
Gráfico 4 - Número de capacitações promovidas pela equipe do Quadro de Pessoal/ Sysadp	98
Gráfico 5 - Questão 9 - Há clareza nas orientações recebidas?	111
Gráfico 6 - Questão 11 – A organização das orientações	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, suas Superintendências e Diretorias	28
Quadro 2 - Efetivos x Designados – Vantagens e Desvantagens financeiras e pedagógicas.....	32
Quadro 3 - Número de Escolas e distância dos municípios até a Sede	36
Quadro 4 - Cronograma de taxaço do pagamento dos Servidores Públicos Civis e Pensionistas Especiais – 2018.....	42
Quadro 5 - Exemplo de divergências nos processos	45
Quadro 6 - Módulos do Programa de Capacitação de Gestores Escolares à distância (Progestão)	54
Quadro 7 - Dimensões da Gestão Educacional por área	60
Quadro 8 - Modelos e metas da gestão escolar nas últimas décadas	64
Quadro 9 - Elementos metodológicos da pesquisa - Capítulo 2.....	83
Quadro 10 - Eixos de análise e seus respectivos referenciais teóricos.....	85
Quadro 11 - Grupos entrevistados, instrumentos de pesquisa e justificativa para as escolhas.....	87
Quadro 12 - Perfil dos entrevistados e data das entrevistas	89
Quadro 13 - Responsabilidade sobre as informações do Quadro de Pessoal	108
Quadro 14 - Considerações sobre a emissão de GO e QI.....	112
Quadro 15 - PAE – Módulos e Problemas	126
Quadro 16 - PAE - Aproximação interna entre equipes da SRE	127
Quadro 17 - PAE - Capacitação coletiva <i>on-line</i>	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Número de cargos de Professor - efetivos/designados - dependência administrativa estadual – Minas Gerais, 2010 a 2018.....	30
Tabela 2 -	Número de cargos - Professores efetivos, dependência administrativa estadual – Município de Governador Valadares, 2010 a 2018.....	44
Tabela 3 -	Incorreções nas GO e QI dos servidores - Meses de agosto, outubro, novembro e dezembro de 2017	46
Tabela 4 -	Incorreções nas GO e QI dos servidores - Meses de fevereiro, maio, junho e setembro de 2018.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS

AEJ	Aulas de Extensão de Jornada
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
Dafi	Diretoria de Administração e Finanças
Dipe	Diretoria de Pessoal
Dire	Diretoria Educacional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GO	Guia de Ocorrência
GV	Governador Valadares
LC	Lei Complementar
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MG	Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
Progestão	Programa de Capacitação de Gestores Escolares à distância
QI	Quadro Informativo
RP1	Relatório de Pagamento
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEF	Secretaria de Estado de Fazenda
Seplag	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Siap	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
Sisap	Sistema de Administração de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRE/GV	Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares
SREs	Superintendências Regionais de Ensino
Sysadp	Sistema de Designação de Pessoal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	A GESTÃO DO QUADRO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO DENTRO DAS ESCOLAS ESTADUAIS: O CASO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES.....	22
2.1	A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.....	24
2.2	A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES E SUAS DIRETORIAS	34
2.3	O SETOR DE PAGAMENTO/TAXAÇÃO DA SRE DE GOVERNADOR VALADARES E O SISAP	39
2.3.1	As incorreções e divergências nos documentos recebidos pelo Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares/MG.....	45
2.3.2	O Sistema de Designação de Pessoal – Sysadp	49
2.3.3	Os problemas com o Quadro de Pessoal nas Escolas Estaduais	51
2.4	A FORMAÇÃO DOS GESTORES EDUCACIONAIS.....	53
2.5	ENTRAVES NO SETOR DE PAGAMENTO.....	57
3	A GESTÃO DOCUMENTAL DO QUADRO DE PESSOAL ESCOLAR SOB TRÊS EIXOS – GESTÃO EDUCACIONAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS	59
3.1	A GESTÃO EDUCACIONAL	60
3.1.1	Gestão Educacional Democrática.....	62
3.1.2	A Gestão Educacional Pedagógica.....	65
3.1.3	A Gestão Educacional Financeira.....	69
3.1.4	A Gestão Educacional Administrativa.....	71
3.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO	74
3.3	A GESTÃO DAS PESSOAS.....	77
3.3.1	Relações entre SRE e Escola	79
3.4	O PERCURSO METODOLÓGICO.....	82
3.5	A PESQUISA DE CAMPO E A ANÁLISE DOS DADOS	88
3.5.1	Gestão Educacional Administrativa – Dados do Questionário aplicados às Escolas	90

3.5.2	Gestão Educacional Administrativa – As considerações dos Coordenadores da SRE.....	99
3.5.2.1	A coordenação do Setor de Pagamento - Considerações.....	100
3.5.2.2	A coordenação do Quadro de Pessoal/Sysadp - Considerações.....	102
3.5.2.3	A coordenação da Inspeção Escolar - Considerações.....	104
3.5.3	Gestão do conhecimento e Gestão de Pessoas	107
3.5.3.1	Os responsáveis pelas informações prestadas	108
3.5.3.2	O tratamento do conhecimento informacional	110
3.5.3.3	Um trabalho de destaque	115
3.5.4	Reflexões sobre os dados encontrados.....	120
4	O PAE - A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES ADMINISTRANDO EM FAVOR DA EDUCAÇÃO E DAS ESCOLAS ESTADUAIS	124
4.1	O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	125
4.1.1	PAE - Módulo 1 - Aproximação interna entre equipes	126
4.1.2	PAE - Módulo 2 - Capacitação coletiva <i>on-line</i>	128
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICE A - Questionário encaminhado aos servidores das escolas responsáveis pelas informações prestadas ao Setor de Pagamento da SRE/GV	144
	APÊNDICE B – Entrevista semiestruturada com a Coordenadora do Quadro de Pessoal/SYSADP – SRE de Governador Valadares (aplicada).....	152
	APÊNDICE C – Entrevista semiestruturada com a Coordenadora do Setor de Inspeção Escolar da SRE de Governador Valadares	154
	APÊNDICE D - Entrevista semiestruturada com o Coordenador do Setor de Pagamento da SRE de Governador Valadares	156
	APÊNDICE E - Entrevista semiestruturada com uma servidora de uma das escolas pesquisadas.....	158
	ANEXO A – Tabela de códigos para manutenção da carga horária - efetivos	159
	ANEXO B – Tabela para dispensa de aulas de extensão de jornada - efetivos	161

ANEXO C – Tabela de códigos para designação de servidores.....	162
ANEXO D – Tabela de códigos para dispensa de servidores designados.....	164
ANEXO E – Modelo de Guia de Ocorrência (GO).....	166
ANEXO F – Modelo de Quadro Informativo (QI).....	167

1 INTRODUÇÃO

A gestão educacional é estabelecida através de um conjunto de diferentes dimensões, dentre as quais se destacam as de natureza pedagógica, financeira e administrativa. Para Dourado (2007), a análise da gestão educacional não pode ser reduzida à descrição de seus processos, existem vários recortes e planos a serem observados, e a gestão educacional acaba sendo afetada por condições impostas pelas relações sociais de seu contexto.

A despeito de seus recortes, planos e influências contextuais, que caracterizam um cenário amplo e complexo, a gestão educacional precisa acontecer com maestria em todas as suas dimensões: pedagógica, financeira e administrativa. Entre essas dimensões existe uma relação de interdependência, que pode vir a condicionar os níveis de sucesso da gestão e também os seus resultados.

É compreensível que a natureza educacional dos estabelecimentos escolares faça com que as questões pedagógicas permaneçam sempre sob o foco principal. Isso, de fato, é a questão primordial para a educação. Segundo Mason (2014), a parte mais importante de uma escola é o que acontece na sala de aula, entre um (a) professor (a) e seus alunos, e também entre os alunos. Ou seja, o ensino em si.

Mas, para que esse processo seja, em sua totalidade, bem-sucedido, o que diz respeito à parte administrativa e financeira da escola também devem acontecer numa mesma sintonia e de forma plena.

Assim, com clareza de entendimento sobre a grandeza do contexto e sobre a finalidade da educação pública, mas com o intuito de delimitar o presente estudo, esta dissertação acende suas luzes sobre a dimensão administrativa da gestão escolar, especificamente no que concerne à movimentação do seu quadro de pessoal. O foco principal está direcionado aos registros documentais que retratam essa movimentação, elaborados por doze escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (SRE/GV). Os citados registros limitam-se, em especial, a dois tipos de documentos: as guias de ocorrência e os quadros informativos. Esses dois documentos são os que trazem as informações e ocorrências referentes ao fluxo da vida funcional dos servidores, sejam efetivos ou designados, lotados nas escolas estaduais. O protocolo destes é destinado ao Setor de Pagamento da SRE, para o seu devido processamento no Sistema de Administração de Pessoal (Sisap).

As informações trazidas pelas Guias de ocorrência e Quadros informativos emitidos pelas escolas estaduais registram as informações daquilo que aconteceu com os servidores, ou seja, a movimentação do quadro de pessoal da escola.

Ao que se percebe, o problema principal está ligado aos registros, aos documentos que devem ser elaborados, e não ao que de fato acontece com o quadro de pessoal nas escolas.

Vale ressaltar que os termos “gestão, movimentação, administração ou organização do Quadro de Pessoal” aqui empregados, não se resumem somente a atos como os de remoção/mudança do local de exercício ou ao simples número de servidores que comporta¹ uma instituição, como são comumente usados.

Os termos estão sendo utilizados, em um sentido mais amplo, para referir-se a todo tipo de fluxo, movimento, deslocação, alteração ou ocorrido de qualquer natureza na vida funcional do servidor, que está dentro da escola, que chega ou que sai da instituição.

Gestão, movimentação, administração ou organização do Quadro de Pessoal, nesta pesquisa, engloba uma designação, uma dispensa, a inclusão/dispensa ou alteração de uma carga horária, o início ou encerramento de um projeto, uma remoção ou mudança de lotação, a nomeação/designação ou dispensa do exercício de cargos em comissão, fluxos de nomeações e exonerações, faltas, afastamentos em Licença para tratamento de saúde, férias regulamentares, férias prêmio, entre outros assuntos que devem ser escriturados, registrados pelas escolas e informados à Superintendência Regional de Ensino (SRE).

Todas essas informações são registradas no Sisap, e podem impactar diretamente a folha de pagamento mensal dos servidores. No entanto, essas informações registradas no Sisap, além de servirem de respaldo para a elaboração do contracheque, vão constituindo o histórico da vida funcional de cada servidor, conforme cada ocorrência que vai sendo inserida no sistema.

A delimitação de recorte citada para a pesquisa justifica-se pelo fato de que a autora exerce suas atividades profissionais no Setor de Pagamento da SRE/GV há mais de dez anos. E então, no processamento das informações prestadas pelas escolas, quanto à movimentação do seu quadro de pessoal, a pesquisadora vem percebendo constantes inexatidões e divergências.

¹ “Comporta: Conjugação do verbo comportar. Poder conter em si, suportar, admitir.” (COMPORTA, 2020, recurso online).

E é sobre as informações contidas nesses documentos que a pesquisa se estrutura, em especial no que contempla os processos de designação e o registro da carga horária de servidores efetivos. As incorreções observadas nesses processos estendem as suas conclusões e podem resultar no atraso de pagamento e até em cálculos incorretos, a maior ou a menor, para os professores e demais servidores das escolas.

A justificativa contempla ainda a possibilidade de problemas futuros, onde incorreções não detectadas podem vir a representar a necessidade de retificação dos atos e dos processos divergentes, que foram efetivados até mesmo a anos atrás.

Portanto, esses erros rotineiros sustentam a pesquisa, uma vez que indicam a existência de um problema, bem como apontam para possíveis dificuldades enfrentadas pelas escolas estaduais da SRE/GV na gestão documental dos processos mencionados. As incorreções constatadas também resultam em um montante de retrabalho, que exigem conferências e acertos, envolvendo tanto os servidores das escolas quanto do Setor de Pagamento.

Nesse contexto, fazendo parte dos setores que estruturam a Diretoria de Pessoal da SRE/GV, o Setor de Pagamento, ou Setor de Taxação, atende às 130 escolas estaduais da Regional no que diz respeito à alimentação do Sisap, seja para a elaboração da folha de pagamento mensal ou constituição do histórico da vida funcional dos servidores. Para atendimento dessas 130 escolas estaduais, o Setor de Pagamento adota uma divisão delas por setores, com base no número de seus servidores, sendo uma média de 600 a 700 servidores para cada taxador.

O termo taxador é comumente aplicado aos servidores que exercem a função gratificada de Supervisor de taxação. “A taxação da folha de pagamento é o ato de liquidação de despesa pública” (MINAS GERAIS, 2003a, recurso online), processada após a verificação e certificação do direito do credor e do valor de seu crédito, bem como de descontos cabíveis.

A equipe de Pagamento da SRE de Governador Valadares (GV) é composta atualmente por 16 supervisores de taxação (taxadores) e um Coordenador.

Os taxadores são os servidores autorizados a registrar no módulo de pagamento do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siap) do Sisap os valores devidos ao servidor, os respectivos descontos e as demais informações que

vão dar origem à folha de pagamento dos profissionais da educação estadual, sejam efetivos ou designados.

A partir do exposto, a questão de pesquisa ficou assim estabelecida: como a SRE pode auxiliar as escolas estaduais frente às incorreções observadas no preenchimento das guias de ocorrência e dos quadros informativos que devem ser direcionados ao Setor de Pagamento para a alimentação precisa do Sisap? Já os objetivos, por sua vez, ficaram assim definidos: Geral – Identificar e trabalhar as necessidades apresentadas pelas escolas estaduais da SRE de Governador Valadares, de maneira adequada e contínua, para favorecer registros acertados e promissores quanto às informações de movimentação do quadro de pessoal dessas instituições e uma alimentação efetiva do Sisap; Específicos: (1) Descrever o contexto da administração do quadro de pessoal em exercício nas escolas estaduais, apresentando os problemas encontrados pelo Setor de Pagamento da SRE/GV, com base em documentos apresentados por doze instituições escolares; (2) Analisar as colocações daqueles que elaboram os registros documentais para informação da movimentação do quadro de pessoal das escolas estaduais, no contexto das próprias escolas e no contexto da SRE de Governador Valadares; (3) Propor ações para o aprimoramento desses registros documentais encaminhados pelas escolas, e destinados ao Setor de Pagamento da SRE, visando minimizar as incorreções e os impactos que podem causar, tanto sobre a folha de pagamento quanto sobre a vida funcional dos servidores.

Todos esses objetivos foram elencados partindo da suposição de que a causa das incorreções sucessivas e rotineiras estaria ligada à rotatividade de pessoal, à falta de capacitação continuada, à gestão inadequada das informações ou até mesmo ao respectivo suporte oferecido pela SRE.

O texto da dissertação está estruturado em quatro capítulos. Além da introdução, que conta como primeiro capítulo, o capítulo 2 da dissertação possui como objetivo descrever todo o contexto administrativo em que se relacionam a SRE e as Escolas Estaduais, registrando os problemas encontrados pelos taxadores frente aos processos que se referem à administração do quadro de pessoal emitido pelas escolas, inclusive através do Sistema de Designação de pessoal (Sysadp), para inserção no Sisapsys. Já o capítulo 3, analisa a gestão/administração do quadro de pessoal das escolas frente aos registros protocolados na SRE e direcionados ao Setor de Pagamento. Esta análise será respaldada pela aplicação

de questionários e/ou entrevistas direcionadas aos gestores escolares ou aos responsáveis pelo respectivo trabalho na escola, ao coordenador do Setor de Pagamento, da Inspeção Escolar e do Sysadp e também a uma servidora de uma das escolas pesquisadas. A discussão teórica passará por pontos relativos à Gestão educacional, Gestão do Conhecimento e Gestão de pessoas. E finalizando, o Capítulo 4 tem o objetivo de identificar e propor ações que possam favorecer o registro correto e acertado dos processos, atendendo às escolas naquilo que for apontado como necessário, estabelecendo ações que venham a amenizar os problemas diagnosticados, culminando num bom fluxo de trabalho para todos: escola, taxadores, SRE.

2 A GESTÃO DO QUADRO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO DENTRO DAS ESCOLAS ESTADUAIS: O CASO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES

A gestão de pessoal adotada pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) no que se refere aos profissionais que trabalham nas escolas requer que o repasse de informações seja feito pelas escolas estaduais. Vale ressaltar que tal gestão de pessoal passou ao longo das últimas décadas por políticas governamentais de desvalorização dos profissionais do magistério.

Assim, a SEE/MG mesmo sendo a maior secretaria do Estado de Minas Gerais (MG) em número de profissionais, atualmente, tem a maioria de seus servidores trabalhando nas escolas estaduais, em vínculo precário, ou seja, designados/contratados por tempo determinado.

Em dezembro de 2018, a soma de professores efetivos/efetivados trabalhando nas escolas estaduais foi correspondente a 43,40%, ao passo que o número de designados representava 56,60% dos educadores em sala de aula (MINAS GERAIS, 2019a).

Esse é um fato que caracteriza a desvalorização, uma vez que, atuando sob um vínculo instável, o servidor designado não participa de um plano de carreira, não passa por um processo de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, pode considerar que não seja viável investir em sua formação, por exemplo.

O número de cargos vagos, e em substituição, nas escolas estaduais abrem um vasto leque de opções que contribuem para a movimentação contínua do seu quadro de pessoal, quer sejam pela contratação/dispensa de servidores designados ou pela movimentação de efetivos.

Considere-se que aos professores efetivos também são dadas oportunidades de movimentação sobre essas aulas em cargo vago, ou em substituição.

Um professor efetivo pode²: assumir mais aulas em extensão de sua carga horária, solicitar a ampliação de suas aulas, solicitar sua remoção ou mudança de

² A carga horária referente a aulas de professores efetivos pode sofrer alteração por:
a) atribuição de Aulas de Extensão de Jornada (AEJ). O professor efetivo pode assumir aulas em extensão de sua carga horária até o limite de 16 aulas semanais, em cargo vago ou substituição. Caso seja detentor de dois cargos efetivos, o limite total de suas aulas não pode exceder a 32. As AEJ também podem ser atribuídas de forma obrigatória (quando a jornada é inferior a 24 horas semanais, as aulas são em cargo vago e no mesmo conteúdo

local de exercício e, caso se encontre em uma situação de excedência, o professor pode ser remanejado para outra escola.

No entanto, em qualquer das situações, devem ser observados os critérios estabelecidos pela Resolução vigente para organização do Quadro de Pessoal e pelas demais Legislações pertinentes.

É nessa perspectiva que o caso de gestão abordado nesta pesquisa se estabelece, ou seja, sobre todas as ocorrências, movimentos funcionais dos servidores, que devem ser documentados pelas escolas e encaminhados para o Setor de Pagamento da SRE com informações corretas para o seu devido processamento.

O objetivo do Capítulo 2 é o de descrever o contexto da administração do quadro de pessoal em exercício nas escolas estaduais, apresentando os problemas encontrados pelo Setor de Pagamento da SRE/GV, com base em documentos apresentados por doze instituições escolares.

Considere-se novamente, que esses documentos, que registram a movimentação do quadro de pessoal escolar, são o objeto de pesquisa, e constituem processos que resultam na folha de pagamento dos servidores e no histórico de vida funcional destes.

O Setor de Pagamento, bem como os profissionais que nele atuam, suas atribuições, particularidades e desafios foram especificamente detalhados na última seção deste capítulo, que está subdividido em cinco seções. É dentro do Setor de Pagamento que a pesquisadora atua, ocupando o cargo efetivo de Técnico da Educação e a Função Gratificada de Supervisora de Taxação há mais de dez anos.

-
- da habilitação efetiva), opcional (em conteúdo diferente da titulação, mas na mesma área de conhecimento) ou permitida (em conteúdo diferente da habilitação, isso se não houver designado ou outro efetivo habilitado na localidade) (MINAS GERAIS, 2017a);
- b) ampliação de sua carga horária. Quando o professor possui um cargo com um número de aulas inferior à quantidade máxima permitida, 16 aulas / 24h semanais, e a escola passa a dispor de aulas em cargo vago, no mesmo componente curricular de sua titulação, poderá ser solicitada a ampliação de sua carga horária (MINAS GERAIS, 2017a);
 - c) mudança de local de exercício ou Remoção com alteração de carga horária. O professor pode solicitar, conforme seu interesse, a sua mudança para outra instituição escolar onde houver uma vaga compatível com seu cargo/titulação. Essa mudança poderá ser feita com ampliação ou redução de sua carga horária, resultando em vencimentos proporcionais às aulas assumidas. A mudança local de exercício, dentro da mesma localidade, poderá ser solicitada também *ex-officio*, por conveniência do ensino (MINAS GERAIS, 1977);
 - d) remanejamento. Um professor excedente pode vir a ser remanejado, para outra escola em que houver vaga compatível, quando o número de servidores lotados na sua escola for superior às necessidades e este professor estiver excedente (MINAS GERAIS, 1977).

A primeira seção apresenta a SEE/MG e as características distintas do seu numeroso Quadro de educadores. A segunda discorre sobre a Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares e algumas de suas especificidades. A terceira seção, conforme citado, dispõe exatamente sobre o Setor de Pagamento, chegando ao contexto exato do caso e discorrendo sobre ele. A quarta seção discorre sobre a formação continuada dos servidores da Educação de Minas Gerais, em específicos aos gestores escolares e das superintendências, enquanto a quinta seção apresenta uma síntese do caso de gestão além de questões que precisam ser respondidas ao longo do trabalho.

As duas primeiras seções foram elaboradas tentando abrir os olhares sobre os possíveis desafios inerentes à gestão do quadro de servidores da educação pública e contribuir para uma análise mais abrangente e uma contextualização mais extensa do problema destacado no âmbito do Setor de Pagamento da SRE/GV. Enquanto as seções seguintes apresentam mais especificamente o problema relacionado ao caso de gestão abordado nesta dissertação.

2.1 A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

A primeira seção do Capítulo 2 traz uma explanação sobre a SEE/MG, visando ampliar a percepção do contexto que engloba o quadro de pessoal da educação estadual mineira, que em sua maioria atua nas escolas estaduais.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais é a maior das secretarias do governo quanto ao número de servidores, mais de 225 mil servidores ativos, entre efetivos e designados (MINAS GERAIS, 2018a). Os números da Secretaria também são expressivos quanto à quantidade de escolas e o número de alunos, 3.612 escolas e 2.076.330 estudantes, com base no Censo Escolar 2018 (QEDU, 2019a).

Em relação à estrutura orgânica da Administração pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, a SEE/MG tem sua organização definida em conformidade com o Decreto nº 45.849/2011³ (MINAS GERAIS, 2011a) – e

³ A Lei nº 23.304/2019, com vigência a partir de 30 de junho 2019 (MINAS GERAIS, 2019b), bem como o Decreto nº 47.686/2019 (MINAS GERAIS, 2019c) estabelecem sobre a nova estrutura orgânica dos Órgãos do Poder Executivo do Estado: “Essa lei modifica a estrutura administrativa do Poder Executivo, especialmente suas secretarias e a vinculação de entidades da administração indireta, visando a racionalização administrativa

alterações do Decreto nº 45.914/2012, e legislação aplicável (MINAS GERAIS, 2012).

De acordo com o segundo capítulo do Decreto nº 45.849/2011 (MINAS GERAIS, 2011) e alterações do Decreto nº 45.914/2012 (MINAS GERAIS, 2012), a Secretaria de Estado de Educação 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.

As competências da SEE/MG também estão destacadas no referido decreto:

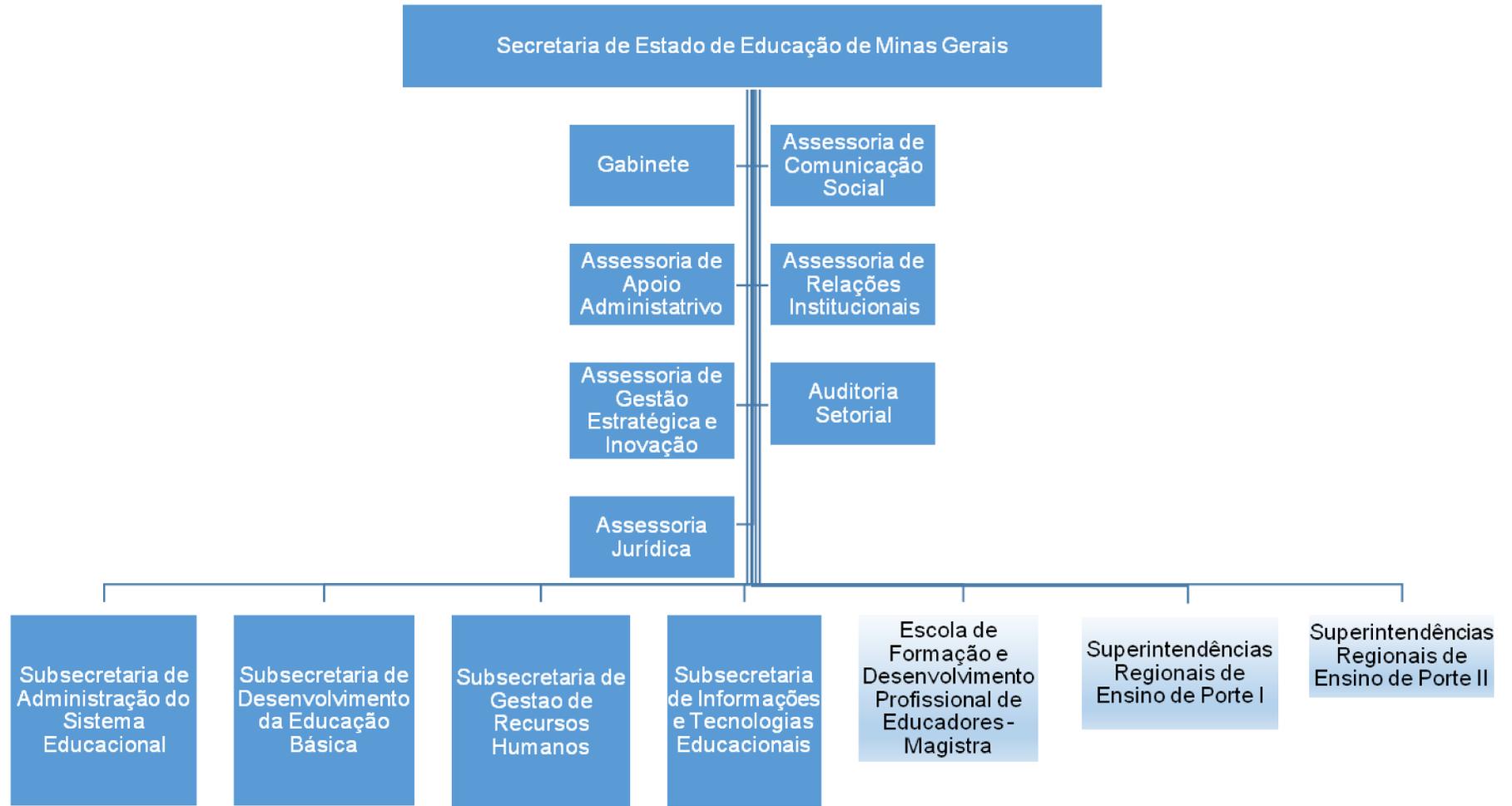
- I – formular e coordenar a política estadual de educação e supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência;
- II – formular planos e programas em sua área de competência, observadas as diretrizes gerais de Governo, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag;
- III – estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual;
- IV – promover e acompanhar as ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas e a pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, viabilizando a organização e o funcionamento da escola;
- V – realizar a avaliação da educação e dos recursos humanos no setor, gerando indicadores educacionais e mantendo sistemas de informações;
- VI – desenvolver parcerias, no âmbito da sua competência, com a União, Estados, Municípios e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei;

e ganhos de eficiência para a entrega de serviços públicos. As principais mudanças efetuadas foram, em síntese: a redução do número de secretarias de Estado, com a incorporação ou fusão de algumas pastas; a alteração da vinculação de entidades da administração indireta e conselhos em razão das novas competências das secretarias; a criação da Consultoria Técnico-Legislativa; a diminuição do número de secretários adjuntos; alterações nas regras de cessão especial de servidores para as Organizações Sociais; redução do quantitativo de cargos de provimento em comissão, funções gratificadas e gratificações temporárias estratégicas; a adequação da legislação relativa aos fundos estaduais em razão da nova estrutura. O objetivo da norma, segundo mensagem do governador, é estabelecer um novo modelo organizacional do Poder Executivo, tendo em conta o atual estado crítico das finanças públicas que assola sobremaneira a capacidade de reação estatal face as suas necessidades primárias e a imperativa necessidade de socorrer de modo eficiente o Estado de Minas Gerais, com o resgate da credibilidade institucional” (MINAS GERAIS, 2019c, recurso online). Nesse sentido, a legislação vigente durante o período de pesquisa será mantida, haja vista que as especificidades para a nova estruturação não modificam diretamente, de forma que se faça necessária a alteração, as informações registradas no texto.

- VII – fortalecer a cooperação com os municípios, com vistas ao desenvolvimento da educação básica no Estado;
- VIII – coordenar a gestão e a adequação da rede de ensino estadual, o planejamento e a caracterização das obras a serem executadas em prédios escolares, o aparelhamento e o suprimento das escolas e as ações de apoio ao aluno;
- IX – exercer a supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência;
- X – definir, coordenar e executar as ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual, observadas as diretrizes estabelecidas pela Seplag;
- XI – coordenar, em articulação com a Seplag, a gestão das carreiras da educação;
- XII – divulgar as ações da política educacional do Estado e seus resultados, em articulação com a Subsecretaria de Comunicação da Secretaria de Estado de Governo - SEGOV; e
- XIII – exercer atividades correlatas (MINAS GERAIS, 2011a, recurso online).

A SEE/MG tem sua estrutura orgânica iniciando em seu Gabinete e perpassando por suas Assessorias, Auditoria Setorial, Subsecretarias, Escola de Formação de Desenvolvimento Profissional de Educadores, até chegar em suas Superintendências Regionais de Ensino de Porte I e Porte II (MINAS GERAIS, 2011a). A Figura 1, a seguir apresenta um organograma da SEE/MG:

Figura 1 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais



Fonte: Minas Gerais (2011a).

No entanto, para o desenvolvimento desta discussão, norteou-se pela análise da composição estrutural da SEE/MG que trata especificamente da gestão de seu Pessoal, ficam destacadas a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, em âmbito estadual, e a Diretoria de Pessoal da SRE/GV, onde se encontra o Setor de Pagamento de Pessoal, sob perspectiva local. Esse último está inserido no contexto da Seção 3 deste capítulo.

A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, que trata diretamente das questões inerentes à administração do quadro de pessoal da SEE/MG, tem por finalidade coordenar o planejamento, implementação e avaliação das ações referentes à administração de pessoal e à gestão e desenvolvimento de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual (MINAS GERAIS, 2011a). Entre suas competências, estão a responsabilidade de:

- I – orientar a elaboração de normas de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos;
- II – definir as diretrizes para a administração de pessoal;
- III – gerenciar a disseminação de informações referentes à situação funcional dos servidores;
- IV – orientar e acompanhar o desenvolvimento na carreira dos profissionais da educação; e
- V – articular com órgãos e instituições, das diferentes esferas de governo, para o desenvolvimento de ações conjuntas de gestão de recursos humanos (MINAS GERAIS, 2011a, recurso online).

A divisão da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos se faz em três Superintendências, cada uma delas com duas Diretorias conforme Quadro 1:

Quadro 1 - A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, suas Superintendências e Diretorias

Superintendências	Diretorias
Superintendência de Recursos Humanos	Diretoria de Avaliação de Desempenho
	Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Serviços Administrativos e de Certificação Ocupacional
Superintendência de Pessoal	Diretoria de Administração de Pessoal do Órgão Central da Educação
	Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema de Educação
Superintendência de Normas e Informações de Pessoal	Diretoria de Legislações e Normas de Pessoal
	Diretoria de Informações Gerenciais

Fonte: Minas Gerais (2011a).

Essas são as Diretorias e Superintendências responsáveis pela política de gestão de pessoas ligadas à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

As citadas unidades administrativas são as que se incumbem da organização do quadro de pessoal da SEE/MG em toda a sua amplitude, desde o desenvolvimento, acompanhamento funcional e avaliação de seus profissionais até a elaboração de normas e legislação pertinentes a administração de seu quadro de pessoal, a contar de seu ingresso.

Nesse sentido, em que pese o ingresso dos servidores, destaque-se uma das competências da Superintendência de Recursos Humanos: o subsídio, acompanhamento e execução, junto à Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag), de ações relativas à realização de concursos públicos para as carreiras dos Profissionais da Educação Básica (MINAS GERAIS, 2011a).

Sob essa atribuição legalmente formalizada, a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos juntamente com a Superintendência de Recursos Humanos da SEE/MG, tem buscado compor o seu Quadro de Pessoal com servidores concursados/efetivos, em prol de atender àquilo que estabelece a Constituição Federal, em seu artigo 37, inciso II:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 2019, recurso online).

Recentemente, em 29 de março de 2018, a Secretaria de Educação Mineira publicou no Diário Oficial do Estado uma listagem com duas mil novas nomeações de servidores. E desde 2015, considerando esse lote de 29 de março de 2018, foram nomeados 52.457 novos servidores e desses, mais de 82% são professores (GOVERNO..., 2018).

No entanto, mesmo com 80% desses novos nomeados em exercício, apenas uma média aproximada de 45% dos professores do Estado são efetivos (GOVERNO..., 2018).

No ano de 2018, Minas anunciou 100 mil vagas para designações na educação pública estadual, na qual a grande maioria seria para professores (INSCRIÇÕES..., 2017).

As contratações temporárias têm seus critérios estabelecidos pela Lei nº 18.185/2009 (MINAS GERAIS, 2009a), devendo ser firmadas por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição da República.

Em seu parágrafo único do artigo 1º, a Lei nº 18.185/2009 esclarece:

Parágrafo único. Para fins da contratação a que se refere o *caput*, entende-se como de excepcional interesse público a situação transitória que demande urgência na realização ou na manutenção de serviço público essencial ou aquela em que a transitoriedade e a excepcionalidade do evento não justifiquem a criação de Quadro efetivo (MINAS GERAIS, 2009a, recurso online).

Todavia, essa situação, em que um número considerável de educadores exerce suas atividades nas instituições de ensino estadual através de contratos temporários, tornou-se prática rotineira na SEE/MG.

A Tabela 1, a seguir, demonstra uma linha histórica do número de cargos de professor ocupados por servidores efetivos e designados nas escolas públicas/estaduais mineiras de 2010 a 2018.

Tabela 1 - Número de cargos de Professor - efetivos/designados - dependência administrativa estadual – Minas Gerais, 2010 a 2018*

Professores Regentes de Turmas e Aulas/SEE/MG	Cargos Efetivos	%	Cargos Designados	%	Cargos ocupados por Professores efetivos pela Lei nº 100/2007
2010	65.011	57,31	48.422	42,69	56.508
2011	58.872	51,18	56.159	48,82	55.119
2012	51.497	47,53	56.852	52,47	53.533
2013	53.123	44	67.603	56	51.371
2014	49.103	42,58	66.220	57,42	48.111
2015	51.062	40,6	74.712	59,4	43.860
2016	59.517	35,82	106.629	64,18	221
2017	65.718	40,89	94.989	59,11	133
2018	69.395	43,37	90.619	56,63	83

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

* Os cargos ocupados por professores com vínculo estabelecido pela Lei nº 100/2007 (MINAS GERAIS, 2007a) não foram considerados para cálculo dos percentuais).

Comparando os quantitativos entre cargos ocupados por professores efetivos e designados, no intervalo de 2010 a 2018, nota-se que, desde 2012, o número de cargos ocupados por designados vem prevalecendo sobre o número de cargos ocupados por professores efetivos.

Quanto aos efetivos, há um dado importante a ser observado, relacionado ao afastamento desses servidores, seja para aposentadoria ou mesmo desligamento por exoneração. Note-se que entre 2011 e 2012, o número de cargos ocupados por servidores efetivos reduziu em 7.375 cargos, ou seja, uma queda de 12,5%. Assim, a administração pública enfrenta um desafio constante, posto que há a necessidade de nomear para preencher os cargos em duas linhas – a dos cargos que já se encontram vagos e a dos que passam a ser vagos no decorrer do tempo.

Em 2016, o percentual dos cargos de professor ocupados por servidores designados chegou a 64% do seu total, ano em que os servidores efetivados pela Lei Complementar (LC) nº 100/2007 (MINAS GERAIS, 2007a), devido ao seu desligamento, voltaram a ocupar as vagas como designados.

Vale destacar que, em março de 2014, a Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4876/2015 (BRASIL, 2015) culminou num julgamento contra a Lei Complementar nº 100/2007 (MINAS GERAIS, 2007d) que havia efetivado servidores designados, mesmo sem concurso público. O Plenário do Supremo Tribunal Federal declarou a inconstitucionalidade da Lei citada. E, em dezembro de 2015, os servidores efetivados pela Lei Complementar nº 100/2007 foram desligados, repercutindo em um aumento dos processos de designação em cargo vago para o exercício de 2016.

Nos anos de 2016 e 2017, os cargos de professores designados atuando nas escolas de Minas Gerais aproximaram-se de uma média de 100 mil vagas. Em contrapartida, nesse mesmo período, os professores efetivos ocuparam uma média de 62 mil cargos. Ou seja, tem-se um considerável número de professores designados dentro das escolas estaduais de Minas Gerais, que vai além da ocupação de cargos vagos e estende-se aos contratos em substituição por afastamentos legais, como licença para tratamento de saúde, afastamento para usufruto de férias-prêmio, entre outros.

A atuação desses percentuais de servidores efetivos e designados na educação pública estadual chama a atenção para algumas vantagens e desvantagens, quer sejam financeiras ou pedagógicas. As pontuações do Quadro 2, a seguir, foram levantadas pensando o estabelecimento do Plano de Carreiras e do Sistema de Avaliação de Desempenho direcionados apenas aos servidores efetivos.

Quadro 2 – Efetivos x Designados – Vantagens e Desvantagens financeiras e pedagógicas

Vínculo	Vantagens	Desvantagens
Efetivo	<ul style="list-style-type: none"> -Continuidade, desenvolvimento dentro de uma carreira; -Possibilidade de estreitamento de relações com a instituição escolar, alunos e comunidade, devido à rotatividade menos intensa; -Possibilidade de investimento em formação continuada <i>versus</i> retorno; -Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento do servidor; -Cobrança de Planejamentos individuais, contextualizados e específicos. -Possibilidade de diagnósticos precisos para intervenção estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mais custos para o Estado, devido a vantagens, progressões e promoções na carreira; -Despesas com projetos formativos e estratégicos para o desenvolvimento dos servidores; -Caracterizado pela estabilidade, fator que ao longo do tempo pode implicar em resultados descompromissados.
Designado	<ul style="list-style-type: none"> -Possibilidade de contratação e dispensa para atender às necessidades de pessoal da administração pública com brevidade; -Folha de pagamento fixada em níveis iniciais da carreira, sem direito a processos de evolução, portanto, menos custosa aos cofres públicos. -Em afastamento por licença para tratamento de saúde, a partir do décimo sexto dia, fica assegurado pelo INSS. 	<ul style="list-style-type: none"> -Não é submetido a processos de avaliação de desempenho, em seus padrões regulamentares; -Caracterizado pela insegurança, fator que pode implicar em resultados insatisfatórios, tímidos ou descompromissados. -Impossibilidade de manter o vínculo do servidor com determinada instituição, mesmo diante de excelentes resultados.

Fonte: Minas Gerais (2004; 2007a; 2007b; 2011a).

Para o Estado de Minas Gerais, em situação de calamidade financeira publicada pelo Decreto nº 47.101/2016 (MINAS GERAIS, 2016), manter servidores sob contratos/designações, a título precário, é menos custoso aos cofres públicos. Mas para a avaliação de resultados e intervenção adequada na qualidade da educação, o vínculo efetivo dos profissionais pode ser necessário.

Nesse sentido, visando a uma política de valorização dos profissionais do magistério, a meta 18 do Plano Nacional de Educação (PNE) trata sobre o Plano de Carreira Docente. O cumprimento dessa meta aparece sujeito à adoção de estratégia que estruture as redes públicas de Educação Básica para que, até o início do terceiro ano de vigência do PNE, alcance um mínimo de 90% dos profissionais do magistério no exercício de cargos de provimento efetivo (INEP, 2015).

Dessa forma, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais está distante de atingir a meta. Mas não em um contexto isolado, é importante colocar aqui que, nacionalmente a situação não se difere.

Seki *et al.* (2017), baseados na exploração dos dados sobre os professores temporários no Censo Escolar da Educação Básica (2011-2015), concluem que:

A contratação dos professores revela uma das faces da precarização do trabalho docente no Brasil, cuja perversidade atinge a vida de quase um milhão dos professores temporários que atuam na Educação Básica. É o retrato de uma tragédia cotidiana, 41% dos professores trabalham sem ter a certeza da continuidade de suas atividades, privados da possibilidade de planejar em longo prazo suas relações didático-pedagógicas, alheados da escolha de recursos e materiais ou, mesmo, de planejamento. São professores que precisam descobrir, a cada fim de contrato, como irão continuar ganhando a vida, enquanto são eles os responsáveis – e responsabilizados – pela educação de 48,8 milhões de estudantes. A tragédia não é nova ou passageira, mas característica da estrutura educacional brasileira (SEKI *et al.*, 2017, p. 1).

Já em pesquisa similar, Amorim, Salej e Barreiros (2018), consideram que:

O Quadro de “superdesignação” revelado, surpreendente tamanha as suas proporções, configura problema grave na gestão em Minas Gerais, o que impõe, tendo em vista a promoção da educação pública, gratuita e de qualidade, um redirecionamento da ação do Estado (AMORIM; SALEJ; BARREIROS, 2018, p. 19).

Gerir todo esse contingente de pessoal, organizando o quadro de servidores escolares em consonância com os objetivos democráticos do ensino e também com o interesse dos envolvidos, isso sem ferir as determinações legais, pode acrescentar, e muito, às competências e obrigações do gestor.

Quando são mencionados os termos gerir, organizar ou administrar o quadro de pessoal, pretende-se ir muito além do simples número/comporta de servidores por instituição, referindo-se a processos e informações que registram a vida financeira e funcional dos servidores da educação estadual.

Esse tipo de gestão precisa acontecer, e a SEE/MG e as Superintendências Regionais de Ensino (SREs) devem levar o apoio adequado para que as escolas cumpram aquilo que dispõe a lei, seja no que se refere à oferta do ensino ou às questões administrativas e financeiras da gestão escolar. A Resolução SEE/MG nº 3.660/2017 (MINAS GERAIS, 2017a) estabeleceu as normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na Rede Estadual de Educação Básica da Secretaria de Estado de

Educação a partir de 2018 (MINAS GERAIS, 2017a). A citada Resolução faz menção das competências do gestor escolar inerentes ao assunto:

artigo 60 - É responsabilidade do Diretor ou Coordenador de Escola:
I – cumprir e fazer cumprir o calendário escolar;
II – dimensionar o Quadro de Pessoal da escola em estrita observância ao disposto nesta Resolução;
III – promover o aproveitamento de todo servidor efetivo e estabilizado;
IV – dispensar o servidor cuja designação não mais se justificar;
V – cientificar a Superintendência Regional de Ensino, sistemática e tempestivamente, sobre as alterações ocorridas na escola (MINAS GERAIS, 2017a, recurso online).

Assim, não tendo um quadro de servidores efetivos suficiente, a movimentação referente à contratação de designados, bem como da carga horária dos professores efetivos, que acabam por assumir outras aulas legalmente possíveis, torna-se constante e indispensável. O que acaba resultando num fluxo rotineiro e intenso de processos para gerir o quadro de pessoal, que, por fim, chegam até a SRE e são destinados às mãos dos taxadores para registros no Sistema de Administração de Pessoal e conseqüente efetivação do pagamento.

No que diz respeito à folha de pagamento e vida funcional, todo esse número de servidores e situações diversas passa pelos taxadores, que atuam nas SREs de Minas Gerais.

É de competência do Setor de Pagamento, através dos taxadores, inserir no Sisap todas as informações prestadas pela escola e protocolada nas Superintendências Regionais de Ensino, desde uma designação até a exoneração de um servidor efetivo.

Na seção seguinte, será descrito o funcionamento da SRE/GV.

2.2 A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES E SUAS DIRETORIAS

Para conhecer um pouco mais o contexto do caso de gestão proposto nesta pesquisa-vale destacar o papel das SREs, que também compõem a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, e como a denominação já sugere, num âmbito mais regional, aproximando-se mais das escolas estaduais.

No artigo 70 da seção XIII, Decreto nº 45.849/2011 (MINAS GERAIS, 2011a) tem-se que as Superintendências Regionais de Ensino estão subordinadas ao titular da Secretaria Adjunta e têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Municípios, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais, competindo-lhes:

- 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, 2011a, recurso online).

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, para atendimento de suas escolas estaduais, conta com 47 Superintendências Regionais de Ensino distribuídas em seis polos: Polo Regional Centro, Polo Regional Sul, Polo Regional Mata, Polo Regional Triângulo, Polo Regional Norte, Polo Regional Vale do Aço. Entre as Regionais do Polo Vale do Aço, está a SRE de Governador Valadares. Regional de Porte I4, com um Quadro aproximado de 220 servidores, prestando

⁴ De acordo com o Decreto nº 45.849/2011, as Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais podem ser classificadas em Regionais de Porte I (que são as maiores, até o limite de oito unidades) e Regionais de Porte II (de porte menor, até o limite de 48 unidades). As Regionais de Porte I se subdividem em 4 Diretorias – Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional (Área A), Diretoria Educacional (Área B) e Diretoria de Pessoal. Já as Regionais de Porte II, ficam limitadas a três Diretorias - Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional e Diretoria de Pessoal (MINAS GERAIS, 2011a).

atendimento a 130 escolas estaduais de 40 municípios distintos, em suas diversas questões pedagógicas, administrativas e/ou financeiras (MINAS GERAIS, 2008).

A abrangência territorial da SRE/GV é extensa, sua jurisdição compreende as escolas estaduais estabelecidas nos seguintes municípios elencados no Quadro 3:

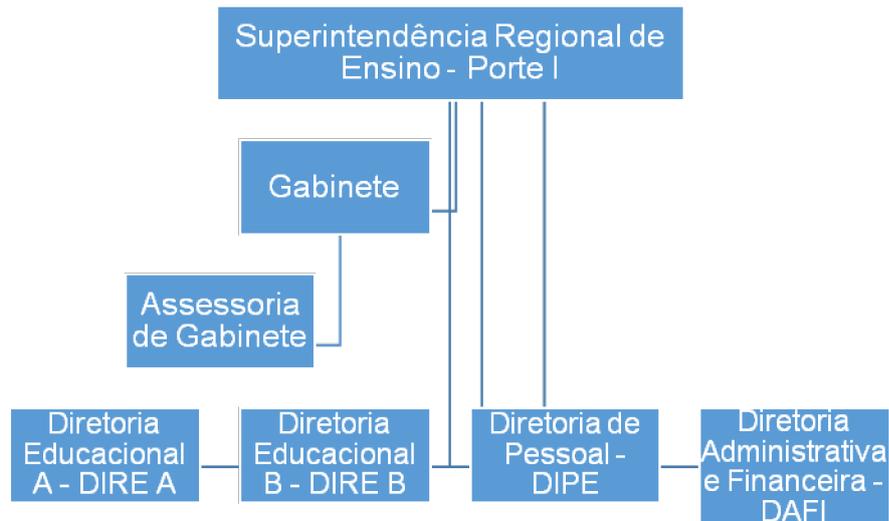
Quadro 3 – Número de Escolas e distância dos municípios até a Sede

Municípios	Número de Escolas Estaduais	Distância da Sede (Governador Valadares) em km
Açucena	5	116
Aimorés	9	161
Alpercata	1	20
Capitão Andrade	1	40
Central de Minas	2	89
Conselheiro Pena	5	86
Coroaci	4	67
Cuparaque	2	141
Divino das Laranjeiras	4	67
Engenheiro Caldas	1	48
Fernandes Tourinho	1	58
Frei Inocência	2	41
Galiléia	2	63
Goiabeira	1	123
Governador Valadares	47	--
Itabirinha	3	107
Itanhomi	4	56
Itueta	1	138
Mantena	4	136
Marilac	1	57
Mathias Lobato	1	39
Mendes Pimentel	2	78
Nacip Raydan	1	91
Naque	1	65
Nova Belém	1	137
Nova Módica	1	120
Periquito	1	53
Resplendor	3	132
Santa Efigênia de Minas	1	79
Santa Rita do Itueto	2	119
São Félix de Minas	1	83
São Geraldo da Piedade	1	71
São Geraldo do Baixo	1	90
São João do Manteninha	2	112
São José da Safira	2	90
São José do Divino	1	135
Sardoá	1	67
Sobralia	1	56
Tumiritinga	3	59
Virgolândia	3	90

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A SRE/GV entre as maiores Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais, o que a enquadra na definição de Porte I, a SRE/GV está estruturada em quatro diretorias: Diretoria Educacional (Dire) - Área A, Dire - Área B, Diretoria de Pessoal (Dipe) e Diretoria de Administrativa e Financeira (Dafi), conforme Figura 2:

Figura 2 – Superintendência Regional de Ensino Porte I



Fonte: Minas Gerais (2011a).

As Dire A e B têm por finalidade coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento das Subsecretarias de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais (MINAS GERAIS, 2011a). A atenção principal da Dire é para as questões pedagógicas das instituições escolares.

Já a Dafi é responsável por programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional (MINAS GERAIS, 2011a). O foco da Dafi está sobre os recursos financeiros e materiais para administração escolar e da própria SRE.

Quanto à Dipe, é a Diretoria em que o Caso está vinculado, tendo em vista que o Setor de Pagamento compõe esta diretoria.

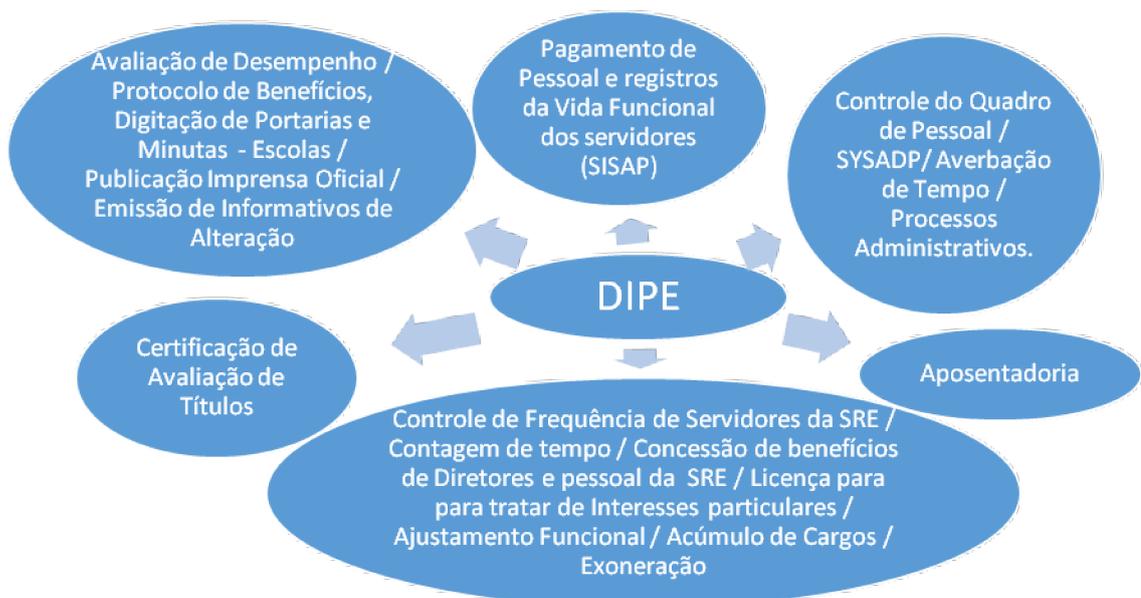
É importante ressaltar que a Dipe não existia até o ano de 2010. Todas as suas finalidades e competências eram exercidas dentro da Diretoria Administrativa e Financeira, que contava com duas divisões, Divisão Operacional e Financeira e Divisão de Pessoal. A partir dessa última divisão nasce a Dire.

A Dipe foi criada dentro da política de reorganização da estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, bem como das Superintendências Regionais de Ensino, pelos Decretos nº 45.536/2011 (MINAS GERAIS, 2011b) e nº 45.849/2011 (MINAS GERAIS, 2011a), numa perspectiva de melhorar a administração de pessoal e de gestão de recursos humanos.

O artigo 73 da Subseção I do Decreto nº 45.849/2011 aponta que a Diretoria de Pessoal tem por finalidade planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, no âmbito regional, com a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (MINAS GERAIS, 2011a).

Na Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, a equipe de profissionais que atua na Diretoria de Pessoal presta seus serviços e atendimentos às escolas, e também aos servidores da SRE, com relação aos diferentes assuntos de sua competência. A Figura 3, a seguir apresenta a Diretoria de pessoal:

Figura 3 – Atendimentos da Diretoria de Pessoal – SRE/GV



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Uma vez apresentados os contextos da SEE/MG, SRE de Governador Valadares e suas Diretorias, para uma compreensão geral do caso, o texto passa agora à apresentação do problema de gestão em *lócus*, o Setor de Pagamento da SRE de Governador Valadares.

2.3 O SETOR DE PAGAMENTO/TAXAÇÃO DA SRE DE GOVERNADOR VALADARES E O SISAP

O Setor de Pagamento é composto por uma equipe de 17 servidores, sendo um coordenador e 16 supervisores de taxaço (taxadores). Dentre os Setores da Diretoria de Pessoal, é o maior em número de servidores.

Como integrante dessa equipe, a autora exerce a Função Gratificada de Supervisora de Taxação, desenvolvendo as atribuições concernentes ao serviço de taxaço, incluindo o pagamento de pessoal efetivo e designado das escolas estaduais da jurisdição, bem como a alimentação do Sisap.

Vale ressaltar que a taxaço de pagamento é o ato de liquidaço de despesa pública (MINAS GERAIS, 2003a) e o taxador é o servidor incumbido de processar essa liquidaço, bem como os descontos provenientes desta.

O Decreto nº 43.441/2003 estabelece procedimentos para a taxaço da folha de pagamento de pessoal do Estado de Minas Gerais, a fim de um controle mais efetivo, não incluindo a sua Polícia Militar e Corpo de Bombeiros (MINAS GERAIS, 2003a). O referido Decreto forma sobre a efetivaço da taxaço, sobre o Taxador e o Coordenador de Pagamento:

Artigo 2º - A taxaço se efetiva mediante o registro, no Sistema de Administração de Pessoal - Sisap, módulo de pagamento - Siap, dos valores devidos ao servidor, bem como dos respectivos descontos.

Artigo 3º - Para os fins deste Decreto, entende-se como:

I - Taxador, o servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento - Siap do Sisap os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos;

II - Coordenador de Pagamento, o servidor competente para o ato de certificaço dos valores taxados, em determinado órgão ou unidade administrativa, que confere validade à taxaço realizada para cada pagamento.

§ 1º O Taxador terá acesso ao módulo de pagamento - Siap do Sisap, por meio de senha pessoal e intransferível, para efetuar as transações necessárias ao ato de taxaço.

§ 2º O Coordenador de Pagamento de órgão ou unidade administrativa terá acesso ao módulo de pagamento - Siap do Sisap,

por meio de senha pessoal e intransferível, para a certificação dos valores taxados e consequente autorização de pagamento.

Artigo 4º - Serão taxados na folha de pagamento os valores efetivamente devidos ao servidor, comprovados mediante títulos ou documentos próprios (MINAS GERAIS, 2003a, recurso online).

Posteriormente, a publicação do Decreto nº 44.261/2006 (MINAS GERAIS, 2006) dispôs sobre a designação de funções gratificadas para os taxadores e estabeleceu para eles atribuições específicas:

§ 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, recurso online).

Conforme estabelecido, a equipe de 16 taxadores da SRE/GV trabalha alimentando o Sisap, atendendo a 130 escolas estaduais, no qual cada taxador trabalha com uma média de 10 escolas e aproximadamente 600 servidores, num esquema de rodízio trimestral.

A equipe faz a inserção de informações concernentes aos servidores da educação pública referente ao ingresso e ao desligamento (nomeação, posse, exercício, designação, dispensa, exoneração), eventos funcionais (faltas, férias, afastamentos, horas extras), benefícios (férias-prêmio, biênios, quinquênios - conforme legislação) e movimentação (evolução na carreira, cargo em comissão, função gratificada, remoção, mudança local de exercício, carga horária), entre outros.

O Sisap, com o qual a pesquisadora trabalha no exercício de suas atribuições enquanto Supervisora de Taxação, foi criado em 2003 e implementado de fato em 2008, trazendo como objetivo “condensar as informações inerentes a Recursos Humanos – Dados de Pessoal e Folha de Pagamento, unificando tais informações em um único Banco de Dados, proporcionando um gerenciamento eficaz com vista ao todo no que tange aos Recursos Humanos do Estado” (MINAS GERAIS, 2003b, recurso online).

Assim, a administração do quadro de pessoal dos servidores da educação estadual, incluindo os das SREs e SEE/MG, passou a ser registrada nesse sistema, que conta com módulos e rotinas característicos. É importante considerar que, a gerência do Sisap é centralizada nas SREs e no Órgão Central, ou seja, as escolas não têm acesso direto a esse sistema. E para conferência mensal do que está registrado no Sisap, as instituições escolares contam com um portal criado para a emissão do Relatório de Pagamento (RP1), que é um “retrato” do que está registrado no Sisap, no qual a escola pode conferir todos os dados, de todos os seus profissionais.

O Sisap é um sistema corporativo formado por módulos específicos que se subdividem em rotinas detalhadas. O registro das informações no sistema é devidamente codificado, conforme o Grupo/Natureza (Anexos A, B, C e D), que é um conjunto de naturezas (ações) de mesmo perfil, sendo a natureza a identificadora de qualquer movimentação funcional (MINAS GERAIS, 2003b).

Assim, todas as informações referentes ao quadro de pessoal da escola são lançadas nas rotinas do Sisap de acordo com as suas movimentações, eventos funcionais, ingresso/desligamento ou benefícios dos servidores, por exemplo.

Nesse contexto, é possível observar que parte das escolas apresenta dificuldades nos registros das informações que encaminham à SRE para alimentar o Sisap, com destaque para as guias de ocorrência e quadros informativos

correspondentes à documentação ligada aos servidores designados e efetivos (Tabelas 3 e 4, páginas 46 e 47). Boa parte dessas informações gera impactos na folha de pagamento, constituindo-a mensalmente, e é desafiador para os taxadores detectar as incorreções, solicitar da escola a devida correção, fazer as conferências e as inserções devidas em tempo hábil.

Considere-se que a taxação das folhas de pagamento (ou cheques mensais) são geradas em determinados períodos pré-estabelecidos pela Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), no qual para o ano de 2018, por exemplo, foi publicado o cronograma destacado no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Cronograma de taxação do pagamento dos Servidores Públicos Civis e Pensionistas Especiais – 2018

Mês/Ano	Data de Abertura	Data de Fechamento
Janeiro/2018	28/12/2017	18/01/2018
Fevereiro/2018	25/01/2018	19/02/2018
Março/2018	26/02/2018	19/03/2018
Abril/2018	26/03/2018	19/04/2018
Maio/2018	26/04/2018	21/05/2018
Junho/2018	28/05/2018	19/06/2018
Julho/2018	26/06/2018	19/07/2018
Agosto/2018	25/07/2018	20/08/2018
Setembro/2018	27/08/2018	19/09/2018
Outubro/2018	25/09/2018	18/10/2018
Novembro/2018	25/10/2018	19/11/2018
Dezembro/2018	28/11/2018	12/12/2018
Obs.: O encerramento da taxação mensal ocorrerá às 12 horas da data de fechamento.		

Fonte: Minas Gerais (2017b, p. 13).

Uma vez encerrado o período de taxação, qualquer dado não inserido, seja por divergência ou atraso, só será processado com a abertura do próximo período e caso gere acertos financeiros, esses terão que ser feitos manualmente. Informações digitadas dentro do prazo são pagas ou debitadas automaticamente, conforme necessário.

Já citados anteriormente, entre os principais documentos que norteiam o trabalho do Setor de Pagamento estão a Guia de Ocorrência (GO) (Anexo E) e o Quadro Informativo (QI) (Anexo F), elaborados pelas escolas e protocolados na SRE.

A Guia deve trazer a descrição clara e detalhada do ocorrido, um registro descritivo daquilo que deve ser inserido no sistema de pagamento. A GO é feita em

duas vias, uma pertence à escola e a outra, após seu processamento, é arquivada na SRE para consultas, comprovações e esclarecimentos.

Já o QI é um Quadro que retrata essa mesma ocorrência, porém através de códigos. É como se fosse um contrato, em que assinam o servidor, o diretor e o inspetor escolar. O QI também é impresso em duas vias, sendo uma para o servidor e outra para os arquivos da escola.

Esses dois documentos devem ser coerentes, trazendo devidamente a mesma informação. Cabe ressaltar que, há situações em que apenas a GO é necessária, quando é preciso informar somente uma falta ou um afastamento, por exemplo.

O QI informativo é utilizado constantemente para efetivação ou dispensa dos contratos temporários, designações, e para inclusão de uma mudança na situação de exercício ou na carga horária atribuída aos servidores efetivos.

No entanto, nem sempre as escolas fazem esses registros corretamente. Entre os problemas detectados pela equipe de taxadores da SRE/GV está a incorreção de informações emitidas pelas escolas e protocoladas na Regional. Informações estas que devem ser inseridas no sistema sob prazos, uma vez que, como mencionado, há períodos determinados para elaboração de cada folha de pagamento.

As incorreções citadas causam mais transtornos quando são detectadas em processos de designação, que acontecem durante todo o ano letivo, conforme as necessidades das escolas (vacância de cargos, substituição à licença para tratamento de saúde ou gestação, afastamento para usufruto de férias-prêmio, disposição para outros órgãos, ajustamento funcional, abertura de novas turmas e projetos, entre outros), e também de distribuição e alteração da carga horária dos servidores efetivos que venham a causar a alteração de sua folha de pagamento, como a atribuição de aulas de extensão de jornada.

É relevante o fato de que a movimentação do quadro de pessoal efetivo e designado nas escolas estaduais é constante, e o fluxo de informações nesse sentido é respectivo.

Em uma análise histórica feita com o Quadro de professores das escolas estaduais de Governador Valadares (justifique-se a escolha por se tratar do município Sede da Regional e com a maior concentração de escolas estaduais em seu território), constata-se que o Quadro geral da SEE/MG se repete nesse contexto

local. Na Sede Regional, o número de cargos ocupados por professores designados também aparece em superação à quantidade de cargos ocupados por servidores efetivos.

Na Tabela 2, a seguir, é possível analisar a quantidade cargos ocupados por professores efetivos e designados numa perspectiva histórica, de 2010 a 2018, no município de Governador Valadares

Tabela 2 - Número de cargos - Professores efetivos, dependência administrativa estadual – Município de Governador Valadares, 2010 a 2018

Professores Rede Estadual (Regentes de Turmas e Aulas) Governador Valadares/MG	Cargos Efetivos	%	Cargos Designados	%	Cargos ocupados por Professores efetivados pela LC 100/2007 - Não contabilizados para os percentuais
2010	2.074	57,64	1.524	42,36	1.807
2011	1.839	51,38	1.740	48,62	1.748
2012	1.589	45,7	1.888	54,3	1.688
2013	1.711	44,72	2.115	55,28	1.605
2014	1.578	39,97	2.370	60,03	1.528
2015	1.677	38,91	2.633	61,09	1.395
2016	1.940	34,18	3.736	65,82	3
2017	2.203	39,25	3.410	60,75	4
2018	2.409	42,64	3.240	57,36	2

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A análise desses dados nos mostra um contexto muito parecido com o do Estado (SEE/MG). A partir de 2012, nas escolas estaduais de Governador Valadares, o percentual de cargos ocupados por designados excede a cinquenta por cento do total dos cargos de professor.

Constata-se, ainda, que de 2014 a 2017, o percentual de cargos vinculados a professores designados ultrapassou o percentual de 60% da sua totalidade.

Outra informação importante trazida pelos dados está na observação de crescimento progressivo no número, não no percentual de cargos ocupados por professores efetivos de 2015 a 2018. Possivelmente, esse crescimento está ligado aos lotes de nomeações efetivados pelo Estado ao longo da última administração, mas ainda distantes do cumprimento daquilo que reza a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, o PNE, em estratégia para cumprimento da Meta 18 e também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/1996, em seu artigo 67:

artigo 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público: I – ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos (BRASIL, 1996, recurso online).

A possibilidade de intensa movimentação no quadro de servidores das escolas estaduais, visto a quantidade de cargos vagos, reflete em outros problemas quando a administração escolar não consegue registrar/documentar com exatidão o que acontece com o seu Quadro de Pessoal.

O Sistema de Administração de Pessoal depende de uma alimentação precisa. E ainda que diante de um Quadro em desacordo com políticas de valorização do educador, com um excesso de cargos vagos que ocasionam fluxo contínuo de servidores, é necessário que as informações cheguem com exatidão nas mãos dos taxadores. Isso representa um cuidado com o servidor da escola, com a constituição de sua vida funcional sobre a exatidão de informações, sem enganos ou qualquer incorreção. Assim, seriam evitados transtornos para a escola, para o servidor e para a SRE.

2.3.1 As incorreções e divergências nos documentos recebidos pelo Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares/MG

Em análise feita nos documentos e informações apresentadas ao Setor de Pagamento da SRE de Governador Valadares, pelo período das taxações das folhas de pagamento dos meses de agosto, outubro, novembro e dezembro de 2017 e fevereiro, maio, junho e setembro 2018 foram contabilizadas as incorreções/divergências encontradas em todos os processos, quer sejam referentes a servidores designados ou servidores efetivos.

A título de exemplo, foi elaborado o Quadro 5, a seguir, para registrar as incongruências que mais se repetiram.

Quadro 5 - Exemplo de divergências nos processos (Continua)

<p>1) Codificação de designações/dispensas. Exemplo: A contratação para substituição de um professor em usufruto de férias-prêmio deve ser feita no grupo/natureza 07 – 10 (07 - Designação/10 - substituição de professor em usufruto de férias-prêmio). No entanto, ocorre de a escola informar em outro código,</p>
--

(Conclusão)

de designação em substituição por outros afastamentos. Então, o taxador devolve o processo solicitando a correção (a comunicação é feita por <i>e-mail</i> , telefonema ou pela inspeção), o responsável/escola dá providências e reencaminha a documentação com a devida correção. E o processo se reinicia.
2) Designação de servidor com cargo errado – PEBS1 deve ser usado para servidor não habilitado, PEBD1 no caso de habilitados. A divergência pode acarretar em pagamentos a maior ou a menor, e normalmente os acertos são feitos manualmente.
3) Designação ou atribuição de aulas em substituição a um professor com uma carga horária divergente daquela que o mesmo possui. Substituto com uma carga horária, substituição informada com outra. Nesse caso, às vezes ocorre de a carga horária do servidor substituído estar incorreta há meses e a constatação só ocorrer devido a seu afastamento.
4) Admissões incorretas, normalmente ocorre com servidores que possuem mais de uma admissão. A informação chega como se fosse referente à admissão 01, quando é pertinente a admissão 02, por exemplo.
5) Períodos divergentes entre o afastamento do substituído e a designação do substituto.
6) Existem também as muitas situações onde as informações da GO são diferentes do QI: no período da designação, na admissão, no símbolo do cargo, na quantidade de aulas ou na matéria, e até mesmo no nome do servidor.
7) Emprego de códigos incorretos para inclusão, alteração ou dispensa da carga horária dos professores efetivos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Evidenciando o exposto, no período de elaboração das folhas de pagamento dos meses de agosto, outubro, novembro e dezembro de 2017, foram constatados os dados apontados na Tabela 3:

Tabela 3 - Incorreções nas GO e QI dos servidores - Meses de agosto, outubro, novembro e dezembro de 2017

	Agosto		Outubro		Novembro		Dezembro	
	GO	QI	GO	QI	GO	QI	GO	QI
Protocolados	155	242	140	83	136	93	92	85
Com incorreções	71	91	58	29	58	40	41	24
Percentual de erros	45,8%	37,6%	41,4%	34,9%	42,6%	43%	44,5%	28,2%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Obs.: A ausência de dados referentes ao mês de setembro/2017 justifica-se pelo afastamento da elaboradora para férias regulamentares.

Como se observa na Tabela 3, o percentual de incorreções apurados nos documentos citados é considerável, sendo necessário um estudo que venha a apontar para as causas do problema e para as possibilidades de solução, de amenização deste.

Os dados da Tabela 3 referem-se às escolas que compunham o grupo sob responsabilidade da pesquisadora nos meses citados, do ano de 2017, em que

foram analisados documentos emitidos por escolas estaduais dos municípios de Governador Valadares (três escolas), Nacip Raydan (uma escola), Central de Minas (duas escolas), Santa Efigênia de Minas (uma escola) e Mantena (quatro escolas).

Esses dados foram mantidos por reforçarem o diagnóstico e por serem os dados iniciais do Estudo de Caso. O rodízio trimestral que deveria acontecer para o mês de novembro de 2017 foi adiado para o mês de fevereiro de 2018, por necessidades internas do Setor de Pagamento. E no final de janeiro de 2018, para a taxaço da folha de fevereiro/2018, após a efetivação do rodízio de escolas entre os taxadores, a pesquisadora solicitou e teve concedida a sua permanência com o novo Setor que lhe foi atribuído aleatoriamente. A solicitação objetivou a sequência de sua pesquisa com um mesmo grupo de escolas, evitando os rodízios trimestrais até a aplicação do instrumento de pesquisa (Apêndice A).

Portanto, o andamento e a finalização desta pesquisa mantiveram-se ligado a doze escolas estaduais da SRE de Governador Valadares, localizadas nos municípios de Governador Valadares (quatro escolas), Engenheiro Caldas (uma escola), Fernandes Tourinho (uma escola), São João do Manteninha (duas escolas), São José do Divino (uma escola) e Tumiritinga (três escolas), que integraram o setor atendido pela pesquisadora a partir de fevereiro de 2018.

Então, durante o exercício de 2018, tendo o mês de fevereiro como referência inicial, as escolas estaduais do Setor sob responsabilidade da autora vieram a ter os seus registros documentais analisados e utilizados como evidência. O levantamento das incorreções foi processado com base na documentação protocolada nos meses de fevereiro, maio, junho e setembro de 2018, conforme informações da Tabela 4.

Tabela 4 - Incorreções nas GO e QI dos servidores - Meses de fevereiro, maio, junho e setembro de 2018

Tipo	Fevereiro		Maio		Junho		Setembro	
	GO	QI	GO	QI	GO	QI	GO	QI
Protocolados	167	360	148	138	159	107	125	117
Com incorreções	89	81	61	39	68	38	42	32
Percentual de erros	53,2%	22,5%	41,1%	28,2%	42,7%	35,5%	33,6%	27,3%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Obs.: A ausência de dados referentes ao mês de março, abril, julho, agosto, novembro e dezembro de 2018, justificam-se por afastamentos legais da pesquisadora.

Analisando as Tabelas 3 e 4, nota-se uma queda no percentual de erros nas GO e QI emitidos para o ano de 2018. Possivelmente, essa redução, computada pela média de incorreções nos quatro meses, é devido ao uso do Sysadp para efetivar os processos de designação.

Contudo, essas incorreções continuam a gerar um aumento no volume de trabalho, podendo comprometer os resultados, o que justifica a pesquisa sobre essa questão. A cada devolutiva, volta-se ao início do processo, a escola e o Setor de Pagamento acabam tendo que repetir todo o trabalho que lhes compete.

As comunicações quanto às incorreções são feitas a cada detecção, seja por *e-mail*, telefonema ou pela inspeção escolar. No entanto, ainda assim, ao passar pela mesma situação já corrigida, anteriormente, novos processos são apresentados com erros recorrentes.

O Setor de Pagamento da SRE de Governador Valadares não arquiva documentos incorretos, a correção é solicitada com agilidade de modo a destinar os documentos já corrigidos para o arquivo local (e, na maioria das vezes, essa solicitação se faz por telefone), descartando as guias de ocorrência incorretas assim que são recebidas as correções em substituição.

No caso dos QI, esses também devem ser acertados com rapidez pela escola, para que possam ser taxados/finalizados. No mais, nenhuma das duas vias do QI é destinada aos arquivos da SRE, sendo uma para arquivo da escola e outra para o servidor a quem pertence o documento.

Um processo de designação ou extensão/ampliação de carga horária processado no prazo adequado tem os cálculos processados automaticamente pelo sistema. Já os documentos que dependem de correção, e acabam passando de um período de taxaço para outro, devem ser calculadas manualmente, aumentando a proporção e a responsabilidade do serviço a ser executado pelos taxadores, além de implicar no atraso do pagamento ao servidor envolvido.

Um simples erro no número de admissão do servidor pode causar grandes transtornos, uma vez que, a informação prestada será incluída indevidamente em sua outra admissão.

No mais, são problemas que além de dificultarem e atrasarem o fluxo dos dados podem comprometer os registros da vida funcional dos servidores, onerar os cofres públicos ou gerar pagamentos incorretos para o servidor, podendo vir até mesmo à judicialização.

Essa incongruência contínua pode estar partindo da rotatividade de servidores, da falta de formação continuada adequada, das dificuldades em gerir e se apropriar das informações, da falta de entendimento das orientações recebidas ou do excesso de atribuições a um único servidor.

Todo esse contexto é caracterizado dentro de processos de modernização da administração pública. Hoje, o contato oficial com as escolas é feito por *e-mail*, enquanto as orientações são criadas e repassadas de maneira a atender a sistemas informatizados, como o Sisap, e o Sysadp. Esse último criado para um controle e divulgação das vagas da educação estadual/pública do Estado de Minas Gerais.

2.3.2 O Sistema de Designação de Pessoal – Sysadp

Com o objetivo de administrar o seu quadro de servidores designados com mais transparência e de uma maneira mais modernizada, a SEE/MG criou em 2015, o Sysadp, no qual os processos de designação passaram a ser divulgados e tramitados *on-line*. Através do Sysadp, as instituições escolares passaram a efetivar suas contratações temporárias, conforme necessário. O SYSAP, também conhecido como Portal de Designações, trouxe para as escolas a oportunidade de cadastrar e divulgar as suas vagas disponíveis, preencher os quadros informativos com os dados do servidor que logrou a designação, prorrogar o período de contratação, alterar ou retificar as vagas e/ou dispensar da designação, tudo de maneira informatizada. O primeiro passo dentro do Sysadp é dado quando a escola solicita uma vaga para designação, e a partir dessa solicitação, a vaga passa pela supervisão da inspeção escolar, da equipe de gestão do Sysadp na SRE, e da equipe de gestão na SEE/MG, podendo ser deferida ou indeferida.

Desde 2016, no início do ano, as escolas passaram a inserir seus cargos vagos no Sysadp, e em contrapartida, os candidatos tiveram que fazer sua inscrição para o processo de designação em um *site* disponibilizado pela SEE/MG⁵. Nesse site, o candidato tem a oportunidade de selecionar e/ou preencher as opções correspondentes a sua vida funcional e ao cargo de seu interesse, informando também outros dados particulares que serão utilizados para sua classificação, como os dias referentes ao seu tempo de atuação. O próprio Sysadp faz a classificação

⁵ www.seedesignaonline.educacao.mg.gov.br

dos concorrentes, que posteriormente devem comparecer à escola para comprovação dos dados informados em sua inscrição. Após apurada a regularidade das informações, o candidato passa à assinatura dos documentos que correspondem a sua contratação. Decorrido esse momento inicial, no caminhar do ano letivo, as demais vagas que vão surgindo são solicitadas no Portal, e uma vez deferidas, resultam na geração de um edital que fica disponível para consulta pública, com data e horários estabelecidos para a concorrência. E após a concorrência, que nessas ocasiões ainda se efetiva de forma presencial, sob critérios estabelecidos por Resolução publicada anualmente, a vaga será preenchida no Sysadp com os dados do servidor que lograr o contrato. O QI será emitido para que seja devidamente assinado pelo servidor, diretor e inspetor escolar.

Em seu primeiro ano de implementação, ou seja, em 2016, o Portal de Designações enfrentou diversos problemas operacionais, ocasionando até mesmo no cancelamento do processo de designação *on-line* para as vagas referentes ao cargo de Ajudante de Serviços Gerais. No entanto, diversas adequações e correções foram feitas nesse novo Sistema, conforme as falhas que vieram a ser identificadas. O Sysadp tem se tornado um importante auxiliador para as escolas no que se refere aos processos de designação.

Não obstante, nas escolas, os processos de designações em cargos vagos ou em substituição, acontecem como um procedimento de rotina, tanto pela insuficiência de servidores efetivos quanto pela rotatividade, afastamentos, vacância dos cargos, o que ocasiona a necessidade de recomposição do quadro de servidores para a continuidade dos serviços escolares.

Nesse sentido, em 2016, a SEE/MG passou a utilizar o Sysadp, que trouxe consigo uma maior transparência, efetividade e otimização desses processos. Esse Portal utilizado para designações *on-line* aponta para inovação e avanço, mas como é um recurso novo, que ainda está em construção, alguns problemas são observados, sejam de ordens técnicas, sejam operacionais. O sistema nem sempre cruza as informações do Sisap, mas as suas abas continuam sendo ampliadas.

No final de 2018, esse sistema trouxe a abertura para informação da carga horária dos servidores efetivos, tornando-se mais completo nos reflexos do quadro de pessoal das escolas.

Dentro do Sysadp a escola lança as suas vagas para designação e com a aprovação dessas vagas, os candidatos interessados podem ter conhecimento *on-*

line de detalhes para a concorrência, como o cargo, as aulas, o período, a data, horário e local da designação. Quando uma escola conclui as etapas de um processo de designação (da solicitação da vaga até o preenchimento dela), os respectivos documentos físicos são emitidos, assinados e protocolados na SRE, momento em que são direcionados ao Setor de pagamento para o devido processamento e inclusão no Sisap, de onde será gerada a folha de pagamento.

Dentro desse contingente, em que mais de cinquenta por cento dos professores da rede estadual mineira atua sob processos de contratação temporária, o Sysadp trouxe como resultado uma diminuição no número de incorreções nos processos de designação, ao menos no que diz respeito ao preenchimento dos Quadros Informativos. No entanto, incongruências como a atribuição de carga horária incorreta continuam a ser detectadas nesses processos.

2.3.3 Os problemas com o Quadro de Pessoal nas Escolas Estaduais

A gestão administrativa, no que tange à organização do quadro de pessoal da escola, acaba por constituir um desafio para o gestor, trazendo complicações até mesmo para o funcionamento da escola.

Em resposta ao questionário da Prova Brasil 2017, diretores de escolas estaduais de Minas Gerais informaram sobre algumas anormalidades e problemas relacionados à composição do quadro de pessoal. Neste questionário foi perguntado se o funcionamento da escola foi dificultado pela inexistência de professores para algumas disciplinas ou séries. Na Figura 4 destacam-se as respostas dos diretores.

Figura 4 - Inexistência de professores - Questionário diretor Prova Brasil 2017*



Fonte: Qedu (2019b, recurso online).

* Questionários aplicados: 3.350 | Questionários respondidos: 3.286 | Respostas válidas para a questão: 3.271

Note-se que, de acordo com as respostas apresentadas na Figura 4, 36% disseram “sim”, quando perguntados se a inexistência de alguns professores afetou a intensidade e o funcionamento da escola.

Já quanto ao Quadro administrativo, quando perguntado aos professores se houve dificuldades quanto ao funcionamento da escola por conta da carência de pessoal administrativo (Figura 5), o índice de respostas registradas como “sim” é 56% (somando as respostas “sim, pouco”, “sim, moderadamente”, “sim, muito”. O percentual positivo é ainda maior que as respostas apresentadas na Figura 5, a seguir:

Figura 5 – Carência de Pessoal Administrativo - Questionário diretor Prova Brasil



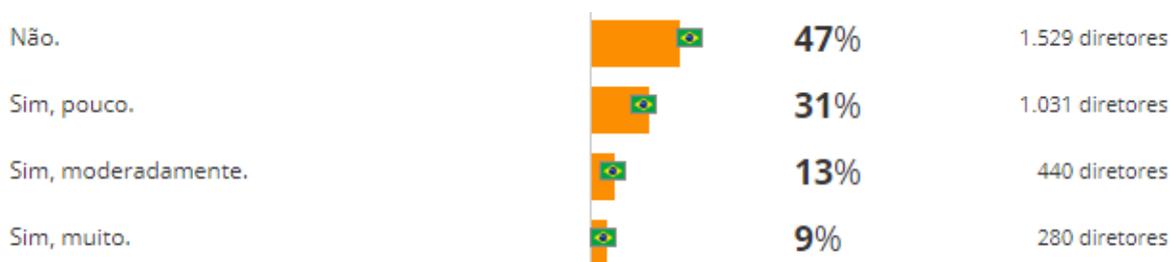
Fonte: Qedu (2019b, recurso online).

* Questionários aplicados: 3.350; Questionários respondidos: 3.286; Respostas válidas para a questão: 3.276.

Tem-se, portanto, um percentual de 54% de respostas positivas, para a questão sobre dificuldades em algum nível, relacionadas à carência de pessoal administrativo.

Esse é um dado importante para a presente pesquisa, posto que a movimentação do quadro de pessoal deveria ser registrada e documentada por um servidor que se dedicasse às funções administrativas na escola. No que se refere à questão feita aos diretores sobre se o funcionamento da escola foi dificultado pela rotatividade de professores, as respostas coletadas estão apresentadas na Figura 6, que aponta que 53% das respostas válidas dos gestores registram que, de alguma forma, a alta rotatividade dos docentes dificultou o funcionamento das escolas em 2017.

Figura 6 – Rotatividade de docentes - Questionário diretor Prova Brasil 2017



Fonte: Qedu (2019b, recurso online).

* Questionário diretor Prova Brasil 2017; Questionários aplicados: 3.350; Questionários respondidos: 3.286; Respostas válidas para esta questão: 3.280

Logo, os gestores estaduais mineiros encontram dificuldades, como evidenciado nos índices citados nas Figuras 4, 5 e 6, pois é fundamental manter um quadro de pessoal adequado às atividades escolares, não permitindo que os alunos sejam prejudicados por essas dificuldades. E além desse objetivo primordial, há a necessidade, também fundamental, de que toda a movimentação do quadro de pessoal seja efetivamente registrada e apresentada ao Setor de Pagamento, que fará o seu processamento alimentando o Sisap e gerando a folha de pagamento.

Entre as competências do gestor está a organização do quadro de pessoal escolar em todos os seus aspectos (MINAS GERAIS, 2017a), no qual se inclui os registros da sua constante movimentação.

O contexto contribui para que o quadro de pessoal permaneça sempre em rotatividade, deixando a gestão escolar com a incumbência de administrar todas essas situações, prestando as devidas informações para que a SRE faça os registros no Sistema de Administração de Pessoal.

Todos esses processos, todas essas movimentações, sejam de servidores efetivos ou designados, passam pelas mãos dos gestores escolares, mas nem sempre, a formação, a capacitação e o suporte oferecido ao gestor são suficientes no desempenho dessa função de tão amplas dimensões e obrigações.

2.4 A FORMAÇÃO DOS GESTORES EDUCACIONAIS

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais não tem trabalhado de forma específica pela formação continuada dos Gestores Educacionais, em especial no que concerne à administração do quadro de pessoal das escolas.

Sob essa perspectiva, Araújo (2017) afirma que:

Mesmo com a importância da gestão administrativa e o subsídio que esta pode legar às demais dimensões da gestão, os enfoques apresentados levam a crer que ainda não há uma sistematicidade no oferecimento de formações com este cunho na rede estadual de educação de Minas Gerais (ARAÚJO, 2017, p. 83).

O último programa que envolveu a formação dos Gestores de uma forma geral foi o Programa de Capacitação de Gestores Escolares à distância (Progestão), que teve início em 2004 e findou com sua 10ª edição em 2014. No entanto, apesar de sua extensão temporal direcionada à Gestão Educacional, o Programa não trouxe em sua estruturação o foco sobre a Gestão Administrativa do Quadro de Pessoal das escolas, o que poderia vir a favorecer a Gestão Educacional no que diz respeito aos registros informacionais de movimentação desse quadro, cujo problema está apontado neste trabalho.

Esse programa foi direcionado para as concepções de uma gestão democrática. Assim, as questões administrativas e financeiras apareceram de uma maneira mais superficial, como se pode observar em seus módulos.

O Progestão propunha a capacitação dos gestores, em nível nacional, norteando-se por assuntos necessários e adequados ao bom desempenho da função. O Curso foi ministrado em 10 módulos, como destacado no Quadro 6:

Quadro 6 - Módulos do Programa de Capacitação de Gestores Escolares à distância (Progestão)

Módulo I	Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade.
Módulo II	Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar.
Módulo III	Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola.
Módulo IV	Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola.
Módulo V	Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola.
Módulo VI	Como gerenciar os recursos financeiros.
Módulo VII	Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola.
Módulo VIII	Como desenvolver a gestão dos servidores na escola.
Módulo IX	Como desenvolver a avaliação institucional da escola.
Módulo X	Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar

Fonte: Progestão (2014).

O módulo VIII do Progestão, abordou um conteúdo pertinente ao Caso em pauta, a Gestão do quadro de pessoal da escola. Os capítulos I e II, do referido módulo, destinaram-se a conhecer a legislação para gerir o quadro de pessoal da escola, bem como seus direitos e deveres e possíveis processos e penalidades administrativas a que podem ser submetidos os servidores. Entre os objetivos específicos desses capítulos estão:

Capítulo I:

- Identificar os servidores da educação e os requisitos para ingresso no serviço público e, em especial, no magistério.
- Definir nomeação, posse, exercício, estágio probatório e estabilidade.
- Comparar cargo e função, assim como cargo efetivo, cargo em comissão e contrato temporário.
- Diferenciar cargos e funções do magistério, formas de instituição da direção da escola, estatuto e plano de carreira (ABREU, 2001, p. 16).

Capítulo II:

- Reconhecer como direitos do servidor o recebimento de vencimento e vantagens, a regulamentação da jornada de trabalho, licenças, cedências e outros afastamentos.
- Relacionar o direito de petição, deveres e proibições dos servidores em relação a situações do cotidiano escolar.
- Caracterizar especificidades do magistério quanto a vantagens, jornada de trabalho, substituições de professores, direitos e deveres assegurados pela LDB.
- Identificar responsabilidades, penalidades e características do processo administrativo (ABREU, 2001, p. 38).

No entanto, como já citado, o Progestão está encerrado desde 2015 e apesar de sua considerável extensão, ele não contemplou de uma maneira mais abrangente e específica os problemas advindos de uma gerência deficiente do quadro de pessoal, com relação ao registro (por parte da escola) de informações que é feito através da emissão de guias de ocorrências e Quadro informativos direcionados ao Setor de Pagamento/Sisap.

Ressalte-se que Programas de Capacitação para Gestores, bem como para os demais servidores da educação não deveriam ser descontinuados, pelo contrário, teriam que constituir Políticas de Estado, que viessem a ser adequadas e reformuladas conforme necessário, ao longo das implementações.

A capacitação dos servidores educacionais precisa ser continuada e pode ser estabelecida sobre pautas elaboradas juntamente com os próprios capacitados, dentro de suas realidades e necessidades. Para tanto, a escola deve apontar o seguimento e a importância de um programa de capacitação, enquanto o Estado

deve buscar a sua execução de uma forma mais próxima, mais específica, o que não implica descartar a formação para contextos gerais, mas capacitar os servidores para aquilo que eles mencionam como necessário, continuamente.

Atualmente, funcionando como uma porta de capacitação, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais conta com a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores (MINAS GERAIS, 2018b). Essa Escola foi criada pela Lei Delegada nº 180/2011 (MINAS GERAIS, 2011c) como parte da estrutura da SEE/MG e

tem como objetivo precípua coordenar os processos de formação em nível macro, oferecendo suporte logístico, operacional, físico e/ou virtual para realização de cursos, seminários e outras estratégias de formação dos profissionais da educação, em sua dimensão, profissional, cultural e ética (MINAS GERAIS, 2011c, recurso online).

No entanto, a Escola de Formação ainda não apresenta nenhuma proposta de formação continuada aos gestores e/ou servidores que compreenda as necessidades ligadas à administração do quadro de pessoal da escola naquilo que corresponde ao problema apontado neste estudo.

Mas é interessante destacar que, já numa perspectiva direcionada à gestão financeira das instituições escolares, a Escola de Formação está trabalhando com uma 2ª oferta do Curso Gestão Financeira da Caixa Escolar (05/11 a 21/12/18), com dois direcionamentos – um aos servidores das escolas e técnicos da SRE envolvidos com essa atividade e outro aos inspetores escolares. Assim, analisando o curso citado, visto a sua abertura mais distanciada das intenções diretamente pedagógicas, deduz-se que talvez seja possível uma proposta de Curso que venha a ser aplicado com foco na legislação e documentação inerente à administração/gestão do quadro de pessoal das escolas estaduais para os Setores de Pagamento.

Em sequência, direcionando para o âmbito regionalizado, a SRE de Governador Valadares, como instituição meio, tem procurado prestar o devido atendimento a todas as solicitações apresentadas, chegando a atendimentos presenciais e individualizados, ou seja, quando há uma solicitação pertinente, é agendado um horário para que o servidor, responsável pelo preenchimento dos documentos que vão originar a folha de pagamento, compareça à SRE, onde será atendido por seu taxador. E dependendo da questão, o inspetor escolar também é solicitado para auxiliar no que o compete, dando andamento ao atendimento.

Todavia, mesmo considerando os indícios que apontam para as necessidades de formação do gestor sob diversas perspectivas, destaque-se aqui a gestão do seu quadro de pessoal para o Setor de Pagamento, a última capacitação promovida pela Regional intentando envolver todos os gestores e responsáveis aconteceu em 2016, e a despeito disso, os entraves persistem e fazem-se evidentes.

2.5 ENTRAVES NO SETOR DE PAGAMENTO

O Sisap, bem como o Sysadp são estabelecidos por uma extensa gama de códigos, e ao fazer uso desses códigos as instituições escolares acabam por cometer equívocos que resultam em transtornos, atrasos e uma sobrecarga de trabalho. Essas divergências delongam o prazo de cumprimento das atividades do taxador, que além das atribuições de taxar as guias de ocorrências e Quadro informativos das escolas, tem também outros deveres complexos, visto o exposto no Decreto nº 44.261/2006 (MINAS GERAIS, 2006), que registra as atribuições do taxador.

Assim, cada vez que a instituição escolar comete um engano ao prestar uma informação para o Setor de Pagamento da SRE (ou a qualquer outro setor), ou o faz de forma divergente, o andamento do trabalho é prejudicado e as atividades são ampliadas pela necessidade de retrabalho. Esse fluxo de trabalho, que acaba por se tornar excessivo, estabelece um círculo contínuo, compromete o processamento adequado de atividades tanto pela escola quanto pela SRE.

Esses entraves acabam pesando nos Setores da Regional, conforme competência para o processamento das informações, incluindo o Setor de Pagamento, pois uma folha de pagamento incorreta ou parcial, pendente de acertos, sempre gera transtornos.

Assim, a equipe de Pagamento trabalha de forma sobrecarregada, o que acaba fazendo com que faltem oportunidades adequadas para analisar de fato o problema e tentar saná-lo, visando auxiliar a escola naquilo que é preciso.

Como atividade meio, a SRE deve atentar para dar o suporte suficiente às suas escolas estaduais, de maneira que estas escolas possam alcançar resultados satisfatórios sejam eles nas dimensões pedagógica, financeira ou administrativa. Então, para que desempenhe com eficiência a sua função, a Regional precisa compreender as causas, as dificuldades que dão origem ao caso em pauta e

questões relacionadas a este caso devem ser pensadas. Neste sentido, algumas questões precisam ser feitas: como se estabelece a gestão do conhecimento e da informação entre SRE e Escola? Como o conhecimento repassado pela SEE/SRE (legislação, orientações) é organizado e utilizado pela instituição escolar? Quem são os servidores responsáveis por repassar as informações do quadro de pessoal ao Sisap? Como esse servidor lida com essa responsabilidade e quais são as suas maiores dificuldades? Como atender aos gestores educacionais de maneira a otimizar o trabalho administrativo das escolas com foco na gestão de pessoal para o Sisap?

3 A GESTÃO DOCUMENTAL DO QUADRO DE PESSOAL ESCOLAR SOB TRÊS EIXOS – GESTÃO EDUCACIONAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS

O Capítulo 2 teve como objetivo principal descrever o problema relacionado à movimentação do quadro de pessoal, no que diz respeito aos documentos e informações que as escolas devem encaminhar para o Setor de Pagamento da SRE de Governador Valadares. As proporções, implicações e o contexto em que o problema está inserido também foram destacados no segundo capítulo, o qual foi produzido a partir da pesquisa documental e quantitativa acerca das fontes necessárias à construção do Estudo de Caso.

Doravante, o Capítulo 3 se dedica ao diálogo teórico sobre o tema pesquisado, ao percurso metodológico e à pesquisa de campo para análise dos dados obtidos, subdividindo-se em três seções. As primeiras seções apresentam as referências teóricas, embasando e estabelecendo um paralelo com o caso em pauta ela foi subdivida em três subseções, ou três eixos de análise, sendo esses a Gestão Educacional, a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas. É importante destacar que o objetivo deste capítulo é estabelecer vínculos entre a Gestão Educacional, a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas, entre a SRE e as escolas e vice-versa, de maneira que essas possam ser aplicadas em favor de registros efetivamente corretos da movimentação do quadro de pessoal escolar.

A segunda parte deste capítulo traz o percurso metodológico da pesquisa, que se iniciou por intermédio de um Estudo de Caso, com o levantamento dos dados e a apuração dos percentuais ligados às evidências do problema, averiguadas em guias de ocorrência e quadros informativos protocolados na SRE pelas escolas, e destinados ao Setor de Pagamento. Esse levantamento está compreendido entre o período de agosto de 2017 a setembro de 2018. Em continuidade, a pesquisa passa pela elaboração de instrumentos que possam dar respaldo ao seu prosseguimento, quer seja pela definição dos dados a serem apurados ou pelos critérios para a análise destes. O percurso metodológico culmina com a pesquisa de campo e a apreciação dos dados coletados.

A terceira parte do Capítulo 3 trata da pesquisa de campo e análise dos resultados, objetivando a coleta de informações e sugestões que, após analisadas, servirão de alicerce para a elaboração e implementação de um Plano de Ação

Educacional (PAE) que venha a otimizar as questões ligadas ao objeto desta pesquisa. Nesse momento, a delimitação referente aos estabelecimentos educacionais a serem pesquisados fica compreendida ao último setor de taxaço sob responsabilidade da pesquisadora, formado por doze escolas estaduais, e também a entrevistas com os Coordenadores do Setor de Pagamento, do Setor responsável pelo controle do Quadro de Pessoal/Sysadp e Setor de Inspeção Escolar da SRE de Governador Valadares.

3.1 A GESTÃO EDUCACIONAL

Tomamos como referência para compreender a gestão educacional um aspecto muito relevante exposto por Paro, em seu livro **Administração Escolar: Introdução Crítica** (PARO, 2003). O autor aproximou a administração da gestão para tratar a gestão educacional ao conceituar a administração como ação racional para utilizar os recursos e alcançar os fins específicos, tendo a educação o fim específico da emancipação humana. Assim, a finalidade dos processos de gestão educacional está ligada ao fim específico da emancipação humana, ainda que as atividades sejam realizadas em áreas meio como as SRE e não em áreas fim, como as escolas. Neste sentido, as atividades de gestão educacional na SRE devem servir à finalidade de cada escola que as integram.

A Gestão Educacional é complexa e regida pelo entrelaçamento entre diferentes dimensões contextuais. Para Lück (2009) a gestão educacional chega a ser estabelecida em dez diferentes dimensões, subdivididas em duas áreas, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Dimensões da Gestão Educacional por área

Dimensões de Organização	Dimensões de Implementação
Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;	Gestão democrática e participativa;
Planejamento e organização do trabalho escolar;	Gestão de Pessoas;
Monitoramento de processos e avaliação institucional;	Gestão pedagógica;
Gestão de resultados educacionais.	Gestão administrativa;
	Gestões de cultura escolar;
	Gestão do cotidiano escolar.

Fonte: Lück (2009).

Enquanto as dimensões de implementação estão ligadas à promoção direta de mudanças e transformações no contexto escolar e nas práticas educacionais, as dimensões de organização visam estruturar e possibilitar a execução desse trabalho (LÜCK, 2009).

As dimensões da gestão educacional, ao se concretizarem sob circunstâncias peculiares, exigem do gestor uma gama de competências. E possivelmente, isso se constitui em um desafio. Nesse sentido, Ferreira (2016) considera que:

Liderar com eficácia equipes de trabalho representa um desafio em qualquer tipo de organização, ainda mais em uma época marcada pela complexidade das relações sociais e pessoais e por diversos fatores de pressão sobre as organizações, como as restrições de recursos e as pressões por resultados, dentre outras características da sociedade atual. A gestão escolar **reveste-se de complexidade ainda maior, tendo em vista as peculiaridades das instituições de ensino**. Os educadores que assumem funções de gestão devem, portanto, **preparar-se para que possam exercer de modo adequado** o cargo para o qual foram designados (FERREIRA, 2016, p. 1, grifo nosso).

Em diálogo com o caso de gestão em foco, são tratadas quatro dimensões de implementação da gestão escolar: Gestão Democrática, Gestão Pedagógica, Gestão Financeira e Gestão Administrativa, visando ao auxílio no entendimento do problema mencionado nesta dissertação, uma vez que podem esclarecer sobre atribuições e contextos colaborativos para a resolução deste problema, apontando para os desafios e limites dos gestores.

A Gestão Financeira poderia ser tratada juntamente à Gestão Administrativa, mas optou-se por dissociá-la por suas complexidades específicas.

Sobre as quatro dimensões mencionadas, é importante destacar a interdependência entre elas, como evidencia Lück (2009, p. 28, grifo nosso):

É importante ter em mente que essas áreas e dimensões da gestão escolar são apresentadas separadamente apenas para efeito de estudo, uma vez que as mesmas são de fato inter-relacionadas e são todas elas interdependentes com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida. A sua efetivação no trabalho é, portanto, **intimamente encadeada e conexas**. Assim, uma determinada ação demandará a combinação de dimensões, tanto todas as de organização, como diversas das de implementação. A sua aplicação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, **em vista do que a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar**. Cada uma delas tem importância como elemento de um processo global de gestão.

A gestão educacional é abordada na presente dissertação no intuito de analisar o seu complexo exercício, como um mecanismo de movimento de associado, em que todas as dimensões precisam ser geridas em sincronização para que a educação alcance seus fins de ensino em sua totalidade.

E para isso, entre as competências administrativas do gestor está a organização do quadro de pessoal da escola, bem como a emissão de todas as informações e documentos que registram as suas movimentações, que constroem a vida funcional do servidor (MINAS GERAIS, 2017a) e corroboram na geração de sua folha de pagamento mensal. Além disso, ter registros funcionais e financeiros corretos constitui-se em um direito precípuo do servidor.

A gestão educacional constitui-se assim, em um exercício complexo, encarregada de considerável quantidade de atribuições pedagógicas, financeiras e administrativas, entre outras, que acabam por culminar em processos de responsabilização pelos seus resultados (*accountability*).

3.1.1 Gestão Educacional Democrática

Ao que se pode perceber, políticas nacionais de descentralização e concessão de autonomia para uma gestão escolar democrática, estabelecidas a partir da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2019) e pela LDB nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), buscam priorizar uma gestão mais próxima de decisões coletivas entre as comunidades escolares, visando melhores resultados e índices de destaque nos processos que avaliam os resultados do ensino, da educação.

Paro (2008, p. 11) faz referência à democratização escolar, como um processo que vai além da universalização e popularização do ensino, tendo também como objetivo a promoção da “partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades”. Gerir uma instituição escolar, no entanto, não é uma tarefa simples. Para Araújo (2017, p. 70):

A gestão democrática não é discricionária o quanto se imagina, entretanto, exige organização, método para coleta de opinião, definição das regras do que será o resultado e divulgação dos resultados. Lê-se, pois, que a democracia é efetivada através de processos burocráticos e isso exige um cunho administrativo eficaz.

Contudo, Arroyo (2008) destaca que os campos mais tocados pela gestão democrática são os que dizem respeito ao processo de eleição dos gestores, entre candidatura e votação, e a elaboração dos planos e propostas pedagógicas das instituições escolares.

Dentro desses campos, no entanto, Arroyo (2008) pontua a prevalência de interesses mais imediatos sobre os interesses em projetos de sociedade, de Estado e de Nação, e salienta que os agentes do processo educativo precisam aprender a gerir a escola com responsabilidade técnica e compromisso público.

Nessa perspectiva, Oliveira (2014, p. 83) registra que a gestão democrática deve ser estabelecida prezando em dar uma direção comum para as muitas manifestações e conflitos, em que o gestor seja muito mais que um administrador e saiba “atuar como dirigente, no sentido de imprimir uma direção ética e política para as decisões”. Para Oliveira (2014), ainda que não seja o único responsável, entende-se que o diretor escolar é:

[...] aquele que, além de responder oficialmente pela condução dos processos educacionais no interior das escolas, deve conduzir processos formais e institucionais que levem à participação substantiva da comunidade escolar. Assim, cabe a ele criar oportunidades para que o planejamento participativo ocorra. Após essa etapa, deve organizar as condições necessárias para que a comunidade escolar atue no sentido de realização plena das ações planejadas, esse processo exige que o líder seja alguém disposto e capaz de vivenciar as práticas democráticas. Evidencia-se o imperativo de pensar o papel dos dirigentes educacionais no exercício da autonomia conquistada na escola e na sociedade, no contexto histórico e político em que estão inscritos, o que traz para a escola a necessidade de formulação de um planejamento que se direcione no sentido da superação das contradições sociais e, portanto, para a redução de suas desigualdades sociais, buscando não reproduzi-las dentro da escola (OLIVEIRA, 2014, p. 65).

Assim, o gestor deve mover esforços para uma participação efetiva e consciente da comunidade escolar, pelo fortalecimento dos colegiados escolares, trabalhando por um envolvimento consciente, na busca pelo coletivo, favorecendo a equidade de direitos. Conforme Costa (2018, p. 62), “O gestor deve influenciar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais, ao invés de simplesmente exigir que metas e objetivos sejam alcançados”. E se por um lado ainda há dificuldades frente à democracia na gestão pedagógica, por outro, a gestão financeira e administrativa da escola acontece sob a observação de resoluções,

decretos, orientações e leis pertinentes menos flexíveis, o que limita ainda mais as decisões democráticas.

Araújo (2017, p. 66) destaca que “a gestão democrática tem de ser salvaguardada, mas não se pode prescindir da técnica gerencial necessária para o desempenho do diretor de escola”.

Dessa forma, a autonomia concedida às escolas é exercida sob limitações, em especial frente a questões de natureza administrativa e financeira, em que gestores pedagogicamente habilitados se deparam com obrigações que exigem aplicações de conhecimentos e domínios financeiros e administrativos. Sobre essa questão, Dutra (2015, p. 53) aponta que:

[...] é possível observar o indício de desconhecimento técnico dos gestores. Ocorre que o gestor escolar, geralmente oriundo de área diversa, alheia a conhecimentos técnicos administrativos financeiros, depara ao assumir a gestão de uma escola com uma rotina de trabalho desconhecida, o que não ocorre com a gestão pedagógica, dada a formação na área.

As políticas públicas educacionais difundidas a partir das décadas de 1980/1990, marcadas pela promulgação da Constituição Federal Brasileira em 1988 e reafirmadas pela LDB nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), iniciaram a democratização da escola, bem como das propostas de descentralização e autonomia para essas instituições. No entanto, essas propostas vieram regadas por critérios para avaliação e responsabilização que repercutem, até os dias atuais, sobre a gestão educacional.

E ao longo das décadas, a gestão escolar vem passando por modelos distintos a fim de se adequar aos momentos políticos e sociais, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Modelos e metas da gestão escolar nas últimas décadas

Períodos	Anos 1980/1990	Anos 1990/2000	Anos 2010...
Modelos de Gestão	Descentralização- autonomia- participação	Centralização- responsabilização -avaliação	Modelo misto: centralização e autonomia relativas - responsabilização- avaliação -participação
Metas			
Ênfase na Gestão da Pobreza	X		
Ênfase no Desempenho Escolar		X	X

Fonte: Burgos (2017).

De acordo com Burgos (2017), o atual modelo da Gestão Escolar é desenhado pela mistura de centralização, autonomia relativa, responsabilização, avaliação e participação democrática, com o objetivo comum que preza pelo desempenho escolar adequado e suficiente.

E nesse processo de democratização escolar, competências foram sendo atribuídas aos gestores, sejam de ordem pedagógica, financeira ou administrativa. E a articulação de todas essas atribuições, norteadas pela busca de envolvimento democrático da comunidade escolar, pelo acesso e permanência do aluno, demandam esforços e ampliada preparação profissional do gestor. Para Oliveira (2014, p. 60):

[...] pode-se dizer que houve a complexificação do atendimento educacional, não só pelo aumento do público da escola pública, mas também pela diversidade cultural tanto dos alunos como dos novos profissionais da educação, que passaram a atuar nesse contexto de ampliação da oferta do ensino.

Oliveira (2014, p. 64) dispõe também que “a gestão democrática amplia a participação, mas delimita a responsabilização pelos processos escolares uma vez que, na escola, é o diretor o responsável último pelas decisões tomadas.”

Nesse sentido, Ferreira (2016, p. 8) conclui que “a complexidade dos problemas que precisam ser enfrentados pelas organizações contemporâneas, as escolas inclusive, exige a contínua capacitação dos gestores”.

Há que se pensar, nesse sentido, no amparo que tem recebido o gestor para desempenhar suas tantas atribuições e como pode enfrentar todos esses desafios, em especial diante da responsabilização pelos resultados da Gestão Pedagógica.

3.1.2 A Gestão Educacional Pedagógica

Essa é a dimensão principal da gestão educacional, pois, é através da Gestão Pedagógica que a finalidade da educação se cumprirá em sala de aula. De acordo com Lück (2009, p. 95):

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...]. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e

a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

É interessante a colocação de Lück (2009) quanto à centralidade da Gestão Pedagógica, ao afirmar que todas as demais dimensões se convergem a ela. E é importante que todos os envolvidos no processo educacional se compreendam nesse contexto e prestem suas contribuições para a efetividade educacional.

Os resultados pedagógicos avaliam a qualidade do ensino em si e pesam sobre a atuação dos educadores e gestores públicos, haja vista os fins educacionais. De acordo com Oliveira (2014, p. 46):

[...] ainda que o processo educativo seja multifacetado e construído de forma sociohistórica, do qual resultam diversas aprendizagens culturais e interativas, garantir a qualidade do ensino e das aprendizagens é o fim específico da educação escolar.

Assim, a dimensão pedagógica deve mesmo ocupar o lugar central. No entanto, cabe reiterar mais uma vez que ela não acontecerá de maneira profícua se não for acompanhada e amparada pelo simultâneo fluxo e êxito de todas as demais dimensões da gestão.

Dessa forma, os atores educacionais precisam alçar seus esforços profissionais numa linha consensual de busca por objetivos comuns, pautados pela interação democrática e pela missão escolar de ensinar.

Entre as competências pedagógicas do gestor, tomando o viés de orientação, elaboração e contextualização do currículo escolar, Lück (2009) cita que o gestor:

- Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.
- Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional.
- Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade (LÜCK, 2009, p. 93).

É importante pontuar que os processos de reforma educacional ou de implementação de políticas educacionais, destacando aqui aqueles ligados ao

currículo, quer tragam avanços ou retrocessos, quer sejam implementados democraticamente ou arbitrariamente, passam pela pessoa do gestor escolar, bem como dos demais educadores, que podem influenciar de maneira significativa o resultado desses processos.

Para Condé (2012), quanto à implementação das políticas públicas:

Uma dificuldade típica é a “distância”, ou o fato de, muitas vezes, a política ser elaborada “fora”, onde quem está na ponta do sistema precisa ser induzido a implantar algo que eles não formularam. Por isso, é importante considerar estruturas de incentivos (diferenciais de ganho monetário? Diferenciais de status?) para quem atua implementando. Na prática, quem “faz” a política são os implementadores (CONDÉ, 2012, p. 91).

E no contexto pedagógico e conflituoso que envolve a definição do currículo escolar, isso não é diferente. Propositivamente, a intenção é chegar à aprovação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), uma vez que essa aprovação pode significar novos desafios para o gestor na perspectiva de sua implementação como política educacional.

Considere-se que após “lembrar que a Gestão Democrática foi fixada como princípio do ensino no Brasil, disposto no Inciso VI do Artigo 206 da Constituição Federal de 1988, portanto um imperativo constitucional”, Mendonça (2018) destaca que:

O processo que precedeu o encaminhamento da BNCC ao Conselho Nacional de Educação, órgão legalmente responsável pela sua aprovação final, foi anunciado pelo governo federal como democrático ao afirmar em sua introdução que o documento foi “fruto de amplo processo de debate e negociação com diferentes atores do campo educacional e com a sociedade brasileira”. No entanto, sobressai nítido que esse “debate” não teve o mesmo nível de participação que aqueles verificados no processo constituinte ou naquele que precedeu a aprovação da LDB e dos Planos Nacionais de Educação.

Nesse sentido, o processo de elaboração e aprovação da BNCC está longe de ser um exemplo de gestão democrática na formulação de política pública educacional tão importante para o desenvolvimento da educação em nosso país (MENDONÇA, 2018, p. 35).

Corroborando com Mendonça, Aguiar (2018, p. 14) registra que a elaboração do texto da BNCC, “subalterniza o diálogo com as comunidades educacionais e escolares, em um modelo centralizador de tomada de decisões”, em que não houve discussão pedagógica que bastasse frente aos consensos e dissensos.

Dourado e Oliveira (2018) também concordam no mesmo sentido e mencionam que:

A BNCC aprovada não se apresenta, portanto, como proposta pedagógica nacional para a concretização dos direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, conforme preconiza a Constituição Federal e o PNE 2014-2024, a partir de uma concepção ampla de educação, cujos processos formativos deveriam materializar-se mediante esforço federativo para a construção de currículos, tendo por eixo a unidade e diversidade, requerendo, portanto, a efetiva cooperação entre os entes federativos, a colaboração entre os sistemas de ensino, a participação das instituições educativas, seus profissionais, estudantes e suas famílias, visando à garantia do direito à educação e cumprindo os artigos 205 e 206 da Constituição Federal de 1988 (DOURADO; OLIVEIRA, 2018, p. 40).

Tendo em vista essas colocações, a implementação da BNCC se dará em território de embates, no qual o gestor está no centro. E, ao que se percebe, os educadores reclamam a falta de oportunidade para se discutir de modo suficientemente a BNCC, o que pode fazer com que ela se caracterize como uma política *top/down* (de cima para baixo), de implementação mais propícia a divergências e rejeições.

Apesar da definição de currículos mínimos e de uma Base Nacional Comum estarem legalmente previstos nos artigos 210, parágrafos 1º e 2º da Constituição Federal de 1988⁶ (BRASIL, 2019) e no artigo 26 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional⁷ (BRASIL, 1996), respectivamente, a questão que se discute é o desrespeito aos princípios democráticos duramente conquistados pela educação pública brasileira, justamente no campo pedagógico, nos quais esses princípios de gestão alcançaram mais amplitude, como afirma Arroyo (2008).

E assim seguem os gestores, com uma infinidade de afazeres a tratar, mergulhados nas facetas indissociáveis da gestão educacional, que devem ser

⁶ Constituição Federal de 1988 - artigo 210. Serão fixados conteúdos mínimos para o ensino fundamental, de maneira a assegurar formação básica comum e respeito aos valores culturais e artísticos, nacionais e regionais.

§ 1º O ensino religioso, de matrícula facultativa, constituirá disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental.

§ 2º O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas também a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem (BRASIL, 2019, recurso online).

⁷ LDB/1996 - artigo 26. Os currículos da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio devem ter base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e em cada estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas (BRASIL, 1996, recurso online).

equiparadas em grau de importância e em prol de um aperfeiçoamento e equilíbrio que não podem se desviar do escopo primordial: o ensino-aprendizagem, o exercício pedagógico que culmine na educação de qualidade como direito de todos.

3.1.3 A Gestão Educacional Financeira

A citada educação de qualidade como direito de todos perpassa também pela “gestão democrática e o financiamento adequado das condições para acesso e permanência dos alunos e professores nas escolas como garantias importantes para o padrão de qualidade no ensino” (OLIVEIRA, 2014, p. 47).

Nessa perspectiva, a gestão educacional financeira também assume tema de importância dentro das atribuições do gestor escolar, juntamente com as gestões pedagógica e administrativa.

Em conformidade com Araújo (2017, p. 68):

Ao diretor escolar, que tem a formação inicial nas licenciaturas (docência) são impostas atribuições em diversas dimensões da gestão escolar: seu resultado principal deve ser pedagógico – a garantia de aprendizagem de todos os alunos de sua escola –, mas as questões que mais lhe trazem retaliações e sobre as quais incidem as maiores penalidades em caso de erros é a gestão administrativa e financeira escolar, que é “apenas” a atividade meio, através da qual o diretor deve alcançar objetivos de maior envergadura.

Assim, a gestão financeira é norteada por um misto entre autonomia e responsabilização, a autonomia caracterizada pela descentralização dos recursos financeiros e a responsabilização pela obrigatoriedade de executar esses recursos, bem como constituir processos de prestações de contas, dentro de critérios estabelecidos com extensos rigores legais.

Sobre a concessão de autonomia financeira para as escolas, tem-se como um dos marcos iniciais, a criação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), em 1995, instituído pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), através da Resolução nº 12/1995 (BRASIL, 1995).

E de acordo com Dutra (2015, p. 31):

Em 1995, os recursos passaram a ser transferidos diretamente às Caixas Escolares por meio da Superintendência Regional de Ensino. As Superintendências Regionais de Ensino recebiam os recursos orçamentários, faziam o empenho, a liquidação e o pagamento às Caixas Escolares. Havia o documento intitulado Termo de

Compromisso, que formalizava a transferência, este termo tinha as informações básicas como valor e um breve histórico sobre a destinação dos recursos.

A transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados as Caixas Escolares⁸ vieram a ser dispostas a partir do Decreto nº 45.085/2009 (MINAS GERAIS, 2009b), regulamentado atualmente pela Resolução nº 3.670/2017 (MINAS GERAIS, 2017c) e alterado pelo Decreto nº 47.518/2018 (MINAS GERAIS, 2018c).

Esses decretos trazem em seus capítulos disposições gerais, requisitos para celebração, para a transferência de recursos financeiros, formalização, utilização dos recursos, prestação de contas e tomada de contas especial.

O artigo 1º do Decreto nº 47.518/2018 regulamenta que:

A transferência de recursos pela Secretaria de Estado de Educação - SEE, objetivando a realização de projetos e atividades educacionais para as caixas escolares, associações civis com personalidade jurídica de direito privado, vinculadas às respectivas unidades estaduais de ensino, será efetivada mediante a elaboração de plano de trabalho e celebração de termo de compromisso, nos termos deste Decreto, observada a legislação em vigor (MINAS GERAIS, 2018c, recurso eletrônico).

Dutra (2015) registra que o repasse de recursos para as Caixas Escolares, por intermédio da assinatura de um Termo de Compromisso e Plano de Trabalho, culminam numa obrigação contábil da Caixa Escolar com o Estado, em que o Diretor, presidente da Caixa Escolar, se constitui como um dos principais responsáveis.

Além dos recursos recebidos através do PDDE/FNDE, de acordo com Anjos (2018, p. 33):

O sistema educacional mineiro também conta com recursos da Quota Estadual do Salário Educação – QESE e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB. Os recursos da QESE são transferidos pela União, sendo resultantes da contribuição do salário-educação, recolhido na forma de lei pelas empresas e destinado ao financiamento da educação básica pública em suas diversas modalidades. O FUNDEB é um fundo de natureza contábil que destina 20% de impostos como o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), os serviços de transporte interestadual e intermunicipal e o Imposto Predial e Territorial Urbano

⁸ Associações civis com personalidade jurídica de direito privado vinculado às respectivas unidades estaduais de ensino (MINAS GERAIS, 2009b).

(IPTU) para a manutenção das escolas, pagamento de salários dos profissionais da educação e conservação de infraestrutura de prédios escolares.

Em pesquisa realizada com gestores da SRE de Patrocínio, Anjos (2018, p. 72) menciona que os gestores participantes “ênfatizam mais o trabalho financeiro devido à burocracia e complexidade de ações que o mesmo pressupõe”.

Nesse sentido, é importante destacar que as atribuições financeiras trouxeram uma sobrecarga de responsabilidades ao gestor, o que forçosamente pode acabar distanciando-o dos fins pedagógicos. Para Anjos (2018, p. 72) o gestor “não deve dedicar-se mais às atividades de ordem administrativa/financeira da escola ou, do contrário, se tornará um servidor mais gerencial do que pedagógico”.

No mais, ainda vale pontuar que os gestores convivem rotineiramente com dificuldades por conta da falta e atraso no repasse de recursos financeiros para as escolas estaduais de Minas Gerais, situação que também espelha o contexto de crise e calamidade financeira decretada pelo Estado.

Em 2017, em questionário aplicado aos diretores das escolas estaduais mineiras (Prova Brasil, Questão 67), 79% das 3.271 respostas válidas apontam que de alguma forma, quer seja pouco, moderadamente ou muito, o funcionamento das escolas foi dificultado pela falta de recursos financeiros (QEDU, 2019b).

Percebe-se, portanto, que a gestão financeira, além de aumentar as atribuições do gestor, destaca-se mais pela responsabilização do que pela autonomia financeira concedida às instituições.

3.1.4 A Gestão Educacional Administrativa

Quanto ao executar das tarefas administrativas, na qual se enquadra o escopo da pesquisa, nem sempre existem profissionais com formação específica para esses trabalhos e o investimento em capacitações e formação continuada dos gestores ainda não repercute com eficiência e objetividade sobre essa dimensão, isso quando ocorre.

Destarte, para Ferreira (2017), ainda que a escola precise manter o foco de atenção sobre sua dimensão pedagógica, não deixa de ser uma organização, podendo aplicar e usufruir das teorias de administração, desde que sejam respeitadas as suas peculiaridades. E assim, é importante que o gestor desenvolva

competências e conhecimentos administrativos, pois serão indispensáveis ao andamento das demais atividades da instituição, sejam essas ligadas, por exemplo, a orientações ou legislações referentes a licitações, Caixa Escolar, vida escolar ou Pagamento de Pessoal e vida funcional dos servidores, que neste trabalho se constituem como objeto de estudo.

Nesse sentido, Lück (2009), destaca que:

Muito embora a gestão administrativa seja uma dimensão meio, e se esteja evidenciando a importância e necessidade do diretor escolar dedicar especial atenção à gestão pedagógica, por ser mais próxima da promoção da finalidade da educação, a relevância das suas competências para a efetividade do apoio logístico e administrativo não diminui. O que se destaca é que sem a execução desse apoio de forma zelosa e no tempo certo, perde qualidade a dimensão fim, mais diretamente voltada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p. 113).

Para Araújo (2017), é interessante assinalar que:

[...] apesar de o fazer do gestor se constituir num equilíbrio de competências (pedagógicas, administrativas e financeiras), grande parte das competências requeridas do diretor de escolas básicas está no âmbito da gestão administrativa e que esta, apesar de ser uma atividade-meio, se mal gerenciada acarretará danos ao que se considera atividade fim, a saber, à gestão pedagógica (ARAÚJO, 2017, p. 17).

Assim, o que se pretende é discutir as complexas e burocráticas competências do Gestor Educacional no que diz respeito às questões administrativas da organização escolar, que vão desde frequência de alunos e de servidores, avaliações em larga escala e políticas de resultados até a constituição da vida funcional de cada funcionário que compõe o quadro de pessoal escolar. Desse modo, é importante tratar sobre o que implicam os registros ligados ao fluxo do quadro de pessoal da escola, destinados ao Setor de Pagamento da SRE de Governador Valadares.

Estrada e Viriato (2012) difundem uma pesquisa realizada com gestores escolares da rede municipal de Cascavel, no que se refere ao trabalho burocrático das instituições, e culminam em dois apontamentos centrais e controversos: 1) a importância do trabalho burocrático – que chega a ser considerado como essencial - para garantir o êxito nas escolas, inclusive nas questões referentes à qualidade de ensino; 2) a interferência das questões burocráticas na administração escolar, consumindo parte significativa do trabalho dos gestores.

Já Araújo (2017), em pesquisa com gestores de escolas estaduais de Minas Gerais, registra que:

Ao final, a suposição mencionada foi confirmada, quando se constatou a inexistência de formação inicial para os diretores, o desconhecimento destes a respeito dos cursos de formação disponíveis na rede, além do reiterado sentimento de abandono demonstrando durante as entrevistas. Deste modo, os resultados da pesquisa indicaram a existência de *gaps* entre a formação do diretor e as competências exigidas para a gestão escolar eficaz (ARAÚJO 2017, p. 6).

Mediante as possíveis dificuldades da gestão educacional, que podem ir desde entraves pedagógicos, impasses sociais ou políticos, burocracia ligada às legalidades administrativas, resolução de conflitos internos e externos, o Diretor precisa receber o apoio necessário para que se forme enquanto liderança educativa. Mas, nem sempre essa formação é favorecida em consonância com as necessidades para uma administração eficiente da escola.

Paro (2010) define a administração como a “utilização de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da ‘coisa’” e ainda complementa dizendo que:

Tal conceito diz respeito também a toda a administração, o que inclui os vários “setores” da empresa, ou os vários locais ou momentos do processo a que ela se refere. Isso nos permite falar em administração de pessoal, administração de material, administração financeira assim como administração de atividades-meio, administração de atividades-fim etc. (PARO, 2010, p. 765).

E numa concepção mais abrangente de administração escolar, o autor ressalta que:

[...] não apenas direção, serviços de secretaria e demais atividades que dão subsídios e sustentação à atividade pedagógica da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si – pois a busca de fins não se restringe às atividades-meio, mas continua, de forma ainda mais intensa, nas atividades-fim (aquelas que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizado) (PARO, 2010, p. 765).

Em conformidade com Paro (2010), no que se relaciona à educação, há um caráter administrativo nas práticas pedagógicas, bem como um poder pedagógico nas práticas administrativas.

E acrescentando, os objetivos da Administração escolar difundidos por Paro (2010) podem se estabelecer sobre dois recursos – objetivos e subjetivos, nos quais

os recursos objetivos dizem respeito aos objetos e instrumentos de trabalho, ao conhecimento e técnicas a serem empregadas, enquanto os recursos subjetivos implicam na capacidade de trabalho daqueles que farão uso dos recursos objetivos, ou seja, das pessoas.

Assim, a Gestão educacional deve estar atenta a esses recursos de maneira a usufruir de modo apropriado de ambos - do conhecimento e das pessoas.

E dialogando com situação problema de que trata este texto, no que tange ao bom emprego dos recursos para o alcance dos objetivos da Administração Escolar, duas outras vertentes de gestão podem servir de embasamento para a Gestão Educacional – A Gestão do Conhecimento e A Gestão de Pessoas.

3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A seção 3.2 destaca a Gestão do Conhecimento como necessária a qualquer organização, incluindo as instituições escolares, que devem prezar pela administração eficiente e correta do seu quadro de pessoal, naquilo que concerne às orientações, decretos, resoluções e codificações para os registros direcionados ao Setor de Pagamento. A seção ressalta as contribuições de Eulálio (2017) e Alvarenga Neto (2005) quanto ao referido assunto.

Não há dúvidas de que uma boa gerência das informações e do conhecimento resulte num serviço mais eficiente. Nesse aspecto, o Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, Minas Gerais, vive um desconforto que, possivelmente, pode estar sendo causado pelo tratamento inadequado das informações que são repassadas pela SRE às escolas, acabando por resultar numa rotina de atraso e retrabalho. Considere-se que mesmo que a SRE encaminhe as orientações de serviço, as Resoluções pertinentes, os Ofícios Circulares, os Manuais de codificação, os registros documentais continuam a ser protocolados pelas escolas com incorreções, o que retarda ou impede o processamento de questões inerentes ao quadro de pessoal dessas instituições.

Assim, tem-se uma margem para supor que o conhecimento não tem sido bem tratado, ou até mesmo não tem sido repassado de modo proveitoso, deixando a escola à mercê de cometer erros. É possível que esteja faltando uma gestão adequada no que diz respeito ao conhecimento - informações e orientações -

referente ao Sysadp e aos processorecurso onlinero cedimentos de designação, bem como dos demais registros inerentes à manutenção da carga horária e movimentações dos servidores efetivos, uma vez que, frequentemente, são verificadas incorreções/divergências em todos esses processos.

Para Alvarenga Neto (2005), a Gestão do Conhecimento é como um “guarda-chuvas”, debaixo do qual:

[...] são abarcados vários temas, ideias, abordagens gerenciais e ferramentas orientadas às questões da informação e do conhecimento organizacionais, concomitantemente distintos e imbricados: gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, comunidades de prática, memória organizacional, dentre outros (ALVARENGA NETO, 2005, p. 24).

Então, é importante que a escola aprenda a gerir o conhecimento recebido e necessário ao seu desempenho adequado, em todos os seus aspectos, sejam pedagógicos, financeiros, políticos ou administrativos, e o gestor deve estar atento a essa necessidade.

De acordo com Eulálio (2017), é de grande importância se apropriar dos dados, transformando-os em informação, e também se apropriar da informação, transformando-a em conhecimento organizacional.

Nessa perspectiva de administração do conhecimento, o autor ainda registra a importância da atuação do gestor frente à disseminação das informações entre os membros da equipe.

Um conhecimento novo difundido dentro de uma organização vai provocar “confusão contínua” entre as pessoas que estão interagindo com esse novo conhecimento. Nesse aspecto, é fundamental a atuação dos gestores da organização, que devem sistematizar o conhecimento de forma clara, objetiva, acessível, criando uma engenharia de informação sustentada por uma estrutura conceitual, que ajude os funcionários a dar sentido a sua própria experiência (EULÁLIO, 2017, p. 59).

Dessa forma, é preciso que o gestor, ou servidor responsável organize as informações de maneira sistematizada, com o propósito de compor um arquivo eficiente e claro, que seja útil para dirimir dúvidas e nortear um trabalho correto, que reflita nos protocolos destinados ao Setor de Pagamento.

E nessa mesma sequência, Alvarenga Neto (2005) já explana a Gestão do Conhecimento para além da Gestão da Informação:

A verdadeira gestão do conhecimento vai além por se preocupar com uma miríade de outros temas pertinentes às questões da informação e do conhecimento nas organizações, como, por exemplo: (a) a criação e uso do conhecimento, (b) a gestão da inovação e da criatividade, (c) o compartilhamento de informações, (d) a aprendizagem organizacional e a preocupação com os registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional, (e) a mensuração e consolidação do capital intelectual encontrado nos capitais humano, estrutural e do cliente e, por fim, mas não menos importante, (e) a criação das condições favoráveis que devem ser propiciadas pela organização. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 56).

Ainda, nas concepções de Alvarenga Neto (2005), a organização (denominação que se encaixa à estrutura de uma escola) deve favorecer um contexto capacitante, dentro de sua instituição, em que sejam propiciadas condições para que se utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, tanto das pessoas quanto da organização.

O tratamento da informação e a organização do conhecimento precisam ser reconhecidos como instrumentos indispensáveis na realização das tarefas administrativas de uma escola, que englobam os registros do fluxo do quadro de pessoal a serem informados ao Setor de Pagamento.

Gerir as questões ligadas a um servidor que tem a sua carga horária alterada que assume aulas em extensão de jornada, falta ao trabalho ou se afasta legalmente de suas atividades, por exemplo, talvez seja uma atividade comum para aqueles que lidam com a administração do quadro de pessoal escolar. No entanto, registrar essas possibilidades com precisão exige uma gestão da informação e do conhecimento eficazes, visto que o processamento das informações depende da observação e do conhecimento integral de orientações, decretos, resoluções e manuais operacionais de um sistema estritamente codificado, nesse caso do Sisap.

Para o exercício da gestão do conhecimento, Batista *et al.* (2015 *apud* EULÁLIO, 2017, p. 72) sugerem que sejam adotadas determinadas práticas, como por exemplo, a implementação de “Comunidades de Prática⁹”, “Manualização”, “Mapeamento de Competências” e “Mapeamento do Conhecimento”, no qual esse último define-se pelo “levantamento dos ativos de conhecimento da organização,

⁹ “O conceito de Comunidade de Prática foi “cunhado” pelo teórico organizacional Wenger como comunidades que reuniam pessoas unidas informalmente – com responsabilidades no processo – por interesses comuns na aprendizagem e principalmente na aplicação da prática do aprendido” (SILVA, 2019, p. 7).

quem sabe o quê, onde trabalha, e como esse conhecimento flui da fonte ao destinatário”.

Segundo Costa (2018, p. 57), o conhecimento, atualmente, é recurso indispensável, e que devem ser criados “mecanismos que estimulem a capacidade das pessoas de criar e aplicar conhecimentos em favor da melhoria de sua qualidade de vida”.

3.3 A GESTÃO DAS PESSOAS

A Gestão de pessoas também pode estar ligada, em alguns de seus aspectos, à dimensão administrativa da escola. No entanto, a subseção 2.3 destaca em separado essa linha de gestão, visto suas particularidades e importância.

Sob a perspectiva de Lück (2009), a gestão de pessoas, através da sua atuação coletivamente organizada, pode ser considerada como “o coração da gestão escolar”. Isso justifica o destaque da gestão de pessoas, e a abordagem dada em seção à parte. Além do mais, nessa dimensão também se relacionam SRE e Escolas.

Nesta seção, o objetivo está em verificar e valorizar a qualidade dos serviços prestados pelos estabelecimentos educacionais, a fim de disseminar o capital humano e intelectual encontrado, promovendo maior eficiência em nível coletivo.

É interessante pontuar que, em contrapartida ao índice de incorreções documentais apresentados pelas escolas e verificados pelo Setor de Pagamento da SRE de Governador Valadares, algumas escolas contam com profissionais que respondem pelas informações do serviço de pagamento de uma maneira eficaz. Então se faz interessante pensar a gestão de pessoas no sentido de aproveitar os domínios, conhecimentos, e capacidades dos atores escolares, incentivando-os a ampliar e repartir o seu potencial.

Portanto, as instituições educacionais devem estar atentas à composição e avaliação de seu quadro de pessoal, prezando pela valorização e formação de bons profissionais, bem como pela adoção de práticas de contato de escola com escola.

Silva (2019, p. 3) destaca que “o capital humano não é mais do que a soma das capacidades, do seu conhecimento e das competências incorporadas nas pessoas”, enquanto Oliveira (2009) pontua a importância de se investir no capital humano, promovendo a retenção de talentos como o maior diferencial do serviço

público, compondo as organizações com profissionais habilitados, comprometidos e eficazes.

No intuito de que a educação alcance seus fins, o capital humano é um diferencial. São as pessoas que vão lidar com o todo o processo de trabalho, e sobre isso, Lück (2009) afirma que:

são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafio e promoção do desenvolvimento (LÜCK, 2009, p. 82).

Nessa perspectiva, vale pesquisar sobre as dificuldades e necessidades, e também, sobre o sucesso, das pessoas que elaboram os processos encaminhados para taxação no local de origem, ou seja, na escola.

Observe-se que ao considerar a necessidade de mapear competências e conhecimentos, Eulálio (2017) faz alusão à importância de identificação entre as competências necessárias e as competências existentes, bem como de quem sabe o quê e onde trabalha dentro da organização.

Para Dourado (2007, p. 941), “a qualidade da educação é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos”. Nesse sentido, objetivando os fins da educação, o gestor deve prezar pela melhor alocação de pessoas, projetando usufruir com êxito dos recursos disponibilizados para a instituição.

Portanto, num paralelo entre Oliveira (2009) e Dourado (2007), investir nos recursos humanos, na gestão de pessoas, na valorização e descobrimento de talentos deve estar entre os objetivos das instituições, uma vez que essa política pode trazer amenização para problemas, inclusive para o registro de serviços administrativos e técnicos de maneira mais correta.

E mencionando os recursos subjetivos, ligados às pessoas, presentes em cada instituição escolar, dada a sua capacidade de trabalho para alcançar objetivos, Paro (2010) frisa que:

[...] não se trata do esforço de um indivíduo isolado, mas do esforço humano coletivo, ou seja, da multiplicidade de habilidades, forças, destrezas, conhecimentos, enfim as mais diferentes capacidades presentes nos diferentes componentes humanos da organização (PARO, 2010, p. 767).

Como Paro, Lück (2009) também destaca a importância do trabalho coletivo entre as pessoas da instituição:

Em suma, as pessoas, com sua competência, comprometimento e capacidade de ação coletivamente organizada, constituem-se na alma da escola e a base da sua qualidade educacional. E é importante o destaque de que são as pessoas, trabalhando em conjunto, de forma integrada, compartilhando competentemente responsabilidades, que fazem a diferença na qualidade do trabalho educacional promovido pela escola (LÜCK, 2009, p. 82).

Sobremaneira, ambos os autores, Paro (2010) e Lück (2009), frisam quanto ao grupo, ao conjunto, quanto à importância da dedicação e da execução coletivas das atividades educacionais.

Ressalta-se que, o gestor deve observar dentro do seu contingente de pessoal, qual o profissional que apresenta as habilidades necessárias e tenha interesse por esse trabalho (observando as determinações legais) e isso deve ser discutido com todo o grupo, verificando sugestões e apontamentos. Além do seu pessoal interno, o gestor, ou o responsável por essa parte da administração, pode procurar auxílio em outras escolas da rede, conhecendo e aproveitando os procedimentos de sucesso para uma melhoria em seus registros documentais encaminhados ao Setor de Pagamento.

Gerir pessoas para tratar informações e disseminar conhecimento pode não ser uma tarefa tão fácil e se constitui em mais um desafio para a educação pública, não apenas no sentido pedagógico, mas também administrativo.

Para Ferreira (2016, p. 6), “no caso específico da gestão escolar, os liderados costumam ser pessoas bastante preparadas. Há, portanto, um excelente espaço de atuação do gestor como promotor da coesão das competências individuais em uma competência grupal”.

Desse modo, o Diretor deve estar atento a habilidades, capacidades individuais ou qualquer característica que diferencie o trabalho dos servidores, incentivando-os e propondo a disseminação de seus talentos, formando grupos dentro da própria escola e também junto com outras escolas.

3.3.1 Relações entre SRE e Escola

A descentralização administrativa trouxe ao gestor, atribuições que outrora não eram de competência das instituições escolares.

Como afirmam Oliveira, Vieira e Augusto (2014, p. 534):

A descentralização da educação ocorre como uma transferência de responsabilidades dos órgãos centrais e intermediários para os locais e implica um movimento de repasse direto de ações do sistema para as escolas. O referencial dessas mudanças é a lógica da economia privada, que orientou as reformas educacionais, a partir dos anos 1990. No caso brasileiro, tais mudanças têm resultado em maior autonomia das escolas, mas tem trazido sobrecarga de trabalho já que essas medidas não vêm acompanhadas, em geral, das necessárias condições materiais e infraestruturais das unidades escolares.

Oliveira, Vieira e Augusto (2014) registram que a autonomia proveniente da descentralização veio acompanhada da responsabilidade pelos resultados de avaliações externas que buscam apurar o êxito dos alunos, baseadas em instrumentos elaborados fora do contexto escolar, e também pela necessidade de que a escola administre várias contas bancárias, gerando um misto de responsabilização e prestação de contas.

Destaque-se que tais políticas voltadas ao ensino/aprendizagem e para a execução dos recursos financeiros recebidos pelas escolas, constituem-se em obrigações para os profissionais da educação e para os gestores, requerendo dos gestores resultados e processos precisos (*accountability*).

Esse contexto em que se incluem a responsabilização pedagógica e prestação de contas de recursos financeiros acaba por acrescentar uma sobrecarga também às demais obrigações administrativas, inclusive sobre aquelas que sempre foram inerentes à escola, como a organização de seu quadro de pessoal.

A organização e, em especial, a escrituração do que ocorre com o quadro de pessoal sempre foi competência da escola, uma vez que, somente a escola pode acompanhar efetivamente e informar sobre o que ocorre com a vida funcional de cada um de seus servidores.

Diante desse contexto, os profissionais e equipes da SRE e das escolas estaduais se relacionam num mesmo cenário, sob uma dependência laboral. A escola depende da SRE, que deve ofertar o suporte efetivo diante de suas necessidades pedagógicas, financeiras e administrativas, e a SRE depende da escola para desempenhar suas funções, inclusive alimentar adequadamente os sistemas governamentais.

Assim, sob essa ótica, tanto as equipes da SRE quanto das escolas precisam compreender a sua representação no cenário da educação pública, sendo capacitadas e formadas, por intermédio dos seus gestores, para favorecerem o alcance dos fins educacionais, através de um trabalho recíproco.

Ao tratar de temas tais como: formar equipes, formar pessoas, capacitar profissionais, Nogueira (2005 *apud* OLIVEIRA, 2014) coloca que:

No sentido rigoroso da expressão, formar alguém não é apenas transmitir informações e habilidades ou socializar técnicas e modelos. Acima de tudo, é fixar uma perspectiva, ou seja, estabelecer parâmetros para a vida, de articulação e de totalização dos saberes, de diálogo com a história e com a cultura. Desse ponto de vista, o formar inclui a capacitação, ou seja, a instrumentalização de pessoas para uma melhor inserção numa dada área profissional (...) o maior desafio das Escolas de Governo – está precisamente em encontrar um equilíbrio (...) entre formação e capacitação (NOGUEIRA, 2005 *apud* OLIVEIRA 2014, p. 175).

Nessa continuidade, analisando os problemas de implementação de uma política pública, no que diz respeito à execução efetivada pelas pessoas e a capacitação dos gestores, Condé (2012) cita que a:

- [...] política é apresentada como pronta e as pessoas envolvidas não sabem exatamente porque estão fazendo aquilo. Essa falha pode ser por excesso tecnocrático e/ou por falhas de comunicação. Quem implanta precisa conhecer porque faz determinadas coisas e não outras (CONDÉ, 2012, p. 94).
- Falta de capacitação de gestores é um problema recorrente. Capacitação envolve muitas coisas: a própria formação, a atualização sobre determinado campo e treinamento específico. Isso afeta a capacidade para decidir e cumprir tarefas (CONDÉ, 2012, p. 95).

Contextualizando, ao desenvolver políticas de modernização da administração pública, através da criação de sistemas de informatização de dados como o Sisap, por exemplo, o Estado deve oferecer condições para que a escola compreenda a representatividade desse sistema.

É indispensável que haja clareza quanto à necessidade de registros e de códigos corretos para uma alimentação precisa do Sisap, o que resulta em algo além da geração exata da folha de pagamento, constitui a vida funcional dos servidores desde o seu ingresso até o seu afastamento/desligamento.

3.4 O PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico que compõe a seção 2.4 tem início com a explanação do Caso de Gestão, que apresentou como problema as incorreções nos processos informacionais referentes à administração do quadro de pessoal, efetivos e designados, encaminhados pelas escolas ao Setor de Taxação da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares.

As evidências que respaldaram esse Caso estão compreendidas no período de agosto de 2017 a setembro de 2018 e foram levantadas pela análise das guias de ocorrência e dos quadros informativos protocolados nesse período, por escolas atendidas pela pesquisadora, em confronto com as respectivas Resoluções e Orientações vigentes e com os códigos Sisap.

O setor submetido à pesquisa final, por meio de aplicação de questionário, foi atribuído à pesquisadora a partir de fevereiro de 2018. A saber, um grupo de 12 escolas.

Essas escolas estão situadas em seis municípios diferentes, sendo quatro delas estabelecidas no município sede – Governador Valadares, uma em Fernandes Tourinho, uma em São José do Divino, uma em Engenheiro Caldas, duas em São João do Manteninha e três em Tumiritinga.

Destaque-se, ainda, que apesar da escolha aleatória, uma vez que os grupos de escolas são formados com base no número de servidores, a composição desse grupo tem características interessantes, uma vez que, está composto por uma diversidade de realidades, como por exemplo, uma das maiores escolas atendidas pela Regional, escolas localizadas em distritos, escola em penitenciária e ainda escola em assentamento sem-terra, além das demais que ficam em outros municípios da jurisdição.

Nesta seção, o texto é dedicado à descrição da forma em que foi realizada a pesquisa, desenvolvida utilizando-se da metodologia do Estudo de Caso.

A pesquisa é do tipo qualitativa, através da qual Duarte (2002, p. 140) afirma que é estabelecido “[...] um modo diferente de olhar e pensar de determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento”.

Do ponto de vista de Stake (1994, *apud* ANDRÉ, 2013, p. 97), um Estudo de Caso qualitativo em Educação “não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado”.

De acordo com Duarte (2002), a definição do objeto de pesquisa e da metodologia são tão importantes quanto o texto final e o trabalho de campo envolvem um trabalho de reflexão em torno dos problemas enfrentados, erros cometidos, escolhas feitas e dificuldades descobertas.

Para Peres e Santos (2005, *apud* ANDRÉ, 2013), três pressupostos básicos devem ser considerados em um estudo de caso qualitativo: 1) o conhecimento está em constante processo de construção; 2) o caso envolve uma multiplicidade de dimensões; e 3) a realidade pode ser compreendida sob diversas óticas.

Essa pesquisa possui como objeto de estudo a emissão de documentos destinadas à alimentação do Sisap feita pelas escolas. Tais documentos registram a movimentação do quadro de pessoal escolar. Para tal estudo, foram usados como fontes de pesquisa as GO, os QI, os relatórios Sisap, a Legislação e Orientações pertinentes à organização do Quadro de Pessoal e o Manual de orientações Sisap, conforme Quadro 9:

Quadro 9 - Elementos metodológicos da pesquisa - Capítulo 2

(Continua)

Fonte de pesquisa	Finalidade	Importância para o estudo de caso
<p>2017 - Guias de ocorrência e quadros informativos - emitidos por 11 escolas estaduais - protocolados na SRE de Governador Valadares nas taxações dos meses de agosto, outubro, novembro e dezembro de 2017.</p> <p>Agosto de 2017 – 155 guias de ocorrência e 242 quadros informativos Outubro de 2017 – 140 guias de ocorrência e 83 quadros informativos Novembro de 2017 – 136 guias de ocorrência e 93 quadros informativos Dezembro de 2017 – 92 guias de ocorrência e 85 quadros informativos</p> <p>Escolas Estaduais: 03 instituições do município de Governador Valadares, 01 do município de Nacip Raydan, 02 do município de Central de Minas, 01 do município de Santa Efigênia de Minas, 04 do município de Mantena.</p> <p>2018 - Guias de ocorrência e quadros informativos - emitidos por 12 escolas</p>	<p>Analisar a escrituração feita por escolas estaduais concernentes aos processos e informações referentes a administração, organização e ocorrências do quadro de pessoal escolar, a fim de verificar as incorreções documentais e os respectivos problemas advindos dessas divergências.</p>	<p>As informações advindas das Guias de Ocorrência e Quadros Informativos escolares são a fonte de alimentação para o Sistema de Administração de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Essas informações dão origem a folha de pagamento mensal dos servidores, além de constituírem, ao longo do tempo, a vida</p>

(Continuando)

<p>estaduais - protocolados na SRE de Governador Valadares nas taxações dos meses de fevereiro, maio, junho e setembro de 2018.</p> <p>Fevereiro de 2018 – 167 guias de ocorrência e 360 quadros informativos Maio de 2018 – 148 guias de ocorrência e 138 quadros informativos Junho de 2018 – 159 guias de ocorrência e 107 quadros informativos Setembro de 2018 - 125 guias de ocorrência e 117 quadros informativos</p> <p>Escolas Estaduais: 04 instituições do município de Governador Valadares, 01 do município de Engenheiro Caldas, 01 do município de Fernandes Tourinho, 02 do município de São João do Manteninha, 01 do município de São José do Divino e 03 do município de Tumiritinga (Essas são as doze escolas que participaram da pesquisa, no que diz respeito à aplicação do questionário).</p> <p>Observações: 1 - As Guias de Ocorrência são emitidas em duas vias, uma destinada aos arquivos da SRE e outra aos arquivos da Escola. Os Quadros informativos também são emitidos em duas vias, uma para ser mantida nos arquivos da escola e outra entregue ao servidor.</p> <p>2 – Os números mais expressivos de Quadros Informativos protocolados nos meses de agosto de 2017 e fevereiro de 2018 se justificam, respectivamente, pelo encerramento de período da Educação de Jovens e Adultos (EJA), que é ministrada por semestres, e pelos processos de designação e atribuição de carga horária para servidores efetivos no início do ano letivo.</p>		<p>funcional destes servidores.</p>
<p>Relatórios Sisap 2010 a 2018 (Emitido em 21/03/2019 com base na folha de dezembro de cada ano) – Cargos de Professor de Escola Estadual – SRE de Governador Valadares e Estado de Minas Gerais.</p>	<p>Haja vista que o cargo de professor da rede pública estadual destaca-se em quantidade das demais carreiras de servidores da educação, é importante analisar o seu quantitativo de cargos efetivos x designados, uma vez que o número de cargos vagos/designados favorece uma movimentação mais</p>	<p>O relatório demonstra que o número de professores designados, em comparação aos efetivos, ultrapassa 50% de 2012 até 2018, indicando a dificuldade do Estado em</p>

(Conclusão)

	intensa do quadro. Essa movimentação requer do gestor dedicação acentuada para organizar seu quadro de pessoal, bem como emitir documentos que transpareçam com exatidão as ocorrências.	compor um quadro de pessoal efetivo, favorecendo um fluxo maior de movimento registrado pela escola.
Resolução nº 3.205/2016. Republicada em 13 de janeiro de 2017 (MINAS GERAIS, 2017d). Resolução nº 3.660/2017 (MINAS GERAIS, 2017a)	As referidas resoluções tratam as competências e critérios para organização do quadro de pessoal escolar, estabelecidos para os processos de designação e de atribuição/dispensa de carga horária a servidores efetivos, para os exercícios de 2017 (uma vez que as evidências iniciais do Caso se deram nesse ano) e 2018.	A partir da observação do que dispõem as referidas Resoluções, o Manual e demais orientações, é possível observar as divergências na escrituração dos documentos emitidos pela escola, quanto a movimentação do seu quadro de pessoal.
Manual Sisap entregue no último treinamento/capacitação (setembro de 2016) e respectivas Orientações de Serviço encaminhadas durante o período de pesquisa (agosto de 2017 a setembro de 2018).	O Manual Sisap e as demais orientações servem de subsídio para a emissão de registros funcionais corretos, quanto ao movimento do quadro de pessoal escolar.	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a descrição do contexto, procedeu-se ao levantamento do Referencial Teórico, visando definir os eixos de análise e pesquisa correspondentes ao objeto de estudo. E supondo que exista certa dificuldade por parte dos responsáveis (das escolas) em encaminhar informações precisas ao Setor de Pagamento, referente ao seu quadro de pessoal, considerou-se importante apresentar uma abordagem sobre a Gestão do Conhecimento e de Pessoas estabelecidas dentro das escolas. Dessa maneira, como eixo principal está destacada a Gestão Educacional, sob a perspectiva de uma utilização otimizada de seus recursos.

O Quadro 10, a seguir, apresenta os eixos de análise os teóricos referenciados em cada um deles:

Quadro 10 - Eixos de análise e seus respectivos referenciais teóricos

(Continua)

Eixo de análise	Autores Principais	Contribuições para as análises
Gestão Educacional	Lück (2009), Araújo (2017), Oliveira (2014),	A análise da gestão educacional, através dos princípios democráticos e das dimensões pedagógica, financeira e administrativa, nos

(Conclusão)

	Paro (2010).	permite pensar sobre os possíveis desafios enfrentados pelos gestores da no contexto da educação pública.
Gestão do Conhecimento	Eulálio (2017) e Alvarenga (2005).	A Gestão do Conhecimento, o tratamento adequado das informações, um contexto capacitante se fazem importantes frente as orientações difundidas para que se registrem documentos e informações exatas referentes as ocorrências do quadro de pessoal escolar.
Gestão de Pessoas	Lück (2009).	Essa dimensão, que se insere nas abas da Gestão Educacional, intenta expressar a importância das pessoas e suas peculiaridades e capacidades subjetivas para a qualidade e efetividade dos serviços educacionais, em especial, para uma execução coletiva.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em um terceiro momento, foi realizada a Pesquisa de Campo, que visou à apuração de dados por intermédio da aplicação de questionários e entrevistas.

Nesse sentido, esclarecimentos e abordagens para o problema de pesquisa foram buscados através do envio de questionário para o grupo de 12 escolas que compunham o setor atendido pela pesquisadora.

No mais, quatro entrevistas semiestruturadas foram feitas com os coordenadores – do Setor de Pagamento, da Inspeção Escolar e do Sysadp, e também com a servidora responsável por prestar as informações de uma das escolas, conforme justificativas apontadas no Quadro 11. Os apêndices referentes a cada instrumento também estão apontados nesse mesmo quadro.

Reitere-se que apesar de não estar prevista (a princípio), foi indispensável realizar uma visita a uma das escolas e programar breve entrevista com a servidora responsável pelo serviço de pagamento desse estabelecimento, visto a necessidade de aprofundar as respostas dadas por ela ao questionário. Portanto, as entrevistas que outrora seriam três, passaram a ser quatro, conforme dispõe o Quadro 11.

Considere-se que, durante o período em que a escola foi atendida pela pesquisadora, de fevereiro de 2018 a abril de 2019, foi possível observar um diferencial no trabalho apresentado pela instituição, efetivado pela servidora mencionada.

No mais, em resposta ao questionário, a servidora destaca que elaborou uma “listagem única para preenchimento automático de documentos diversos (QI, GO,

Formulários diversos). Assim, para conhecer e compreender essa “listagem” foi imprescindível a realização de uma entrevista com ela.

Quadro 11 – Grupos entrevistados, instrumentos de pesquisa e justificativa para as escolhas. (Continua)

Grupos	Instrumentos (Finalidade/Importância)	Justificativa
Os responsáveis (escolas) pelo preenchimento das Guias de Ocorrência e dos Quadros Informativos de Escolas Estaduais do município de Governador Valadares, São João do Manteninha, Fernandes Tourinho, São José do Divino, Engenheiro Caldas e Tumiritinga.	Questionário Apêndice A Para Boni e Quaresma (2005), a aplicação de questionários se apresenta vantajosa pelo fato de que: - nem sempre é necessária a presença do pesquisador para que o mesmo seja respondido, pode atingir um campo geográfico mais extenso (o instrumento foi aplicado em escolas de seis municípios diferentes); - concede maior liberdade, rapidez e precisão nas respostas (considerando a não identificação dos participantes).	Os questionários foram enviados às doze escolas estaduais que formaram o Setor sob supervisão da pesquisadora, de fevereiro de 2018 a abril de 2019.
Coordenadora responsável pelo quadro de pessoal das escolas e pelo Sysadp	Entrevista semiestruturada Apêndice B Ainda destacando Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas podem favorecer tanto a espontaneidade das respostas quanto o aprofundamento do assunto, além oportunizar um contexto mais próximo de uma conversa informal. Essa caracterização torna o instrumento adequado aos objetivos da pesquisa.	A gestão do Sysadp não é feita pelo setor de pagamento, portanto a servidora responsável poderá pontuar sobre suas observações ligadas à gerência do Portal de Designações no que distingue as competências da SRE e também das escolas.
Coordenadora do Setor de Inspeção escolar da Regional de Governador Valadares.	Entrevista semiestruturada Apêndice C	A gestão do quadro de pessoal passa pelo inspetor antes de chegar às mãos dos taxadores. Entende-se que a servidora, pela função que ocupa, poderá elucidar a posição dos demais inspetores.
Coordenador do Setor de Pagamento da Regional	Entrevista semiestruturada Apêndice D	O Coordenador de Pagamento atende a todo o grupo de taxadoras, convivendo

(Conclusão)

		diariamente com as situações apontadas nesse Caso de Gestão. Assim, torna-se interessante entrevista-lo e analisar suas colocações, que certamente representarão os problemas do setor e do grupo de uma forma geral.
Assistente Técnico da Educação Básica, responsável pelas informações do quadro de pessoal, de uma das maiores escolas da Regional, para o Setor de Pagamento.	Visita à escola e entrevista semiestruturada Apêndice E	A servidora desenvolveu um trabalho de destaque, com registros precisos e organizados, retratando com eficiência as ocorrências do quadro de pessoal. A mesma chegou a ser convidada a compor o quadro de taxadores da SRE.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esses foram os atores e os instrumentos de pesquisa utilizados no percurso metodológico no intuito de coletar dados para o estudo em pauta.

A próxima seção dispõe sobre a pesquisa e a análise dos dados obtidos.

3.5 A PESQUISA DE CAMPO E A ANÁLISE DOS DADOS

A seção 2.5 traz os resultados da pesquisa de campo, bem como a tabulação e análise destes. Nessa seção, buscou-se analisar os dados contemplando outros olhares, contextos e concepções, no intuito de discutir a problemática em pauta e levantar as sugestões para o PAE. A pesquisa se deu com o envio de questionários a 12 escolas estaduais da SRE/GV, sendo que também foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas, com o(a) coordenador(a) do Sysadp, da Inspeção Escolar e do Setor de Pagamento da Regional, bem como com uma servidora responsável pelas informações prestadas de uma das escolas do grupo pesquisado.

Os dados foram analisados com o intuito de descobrir como a Gestão Educacional pode apropriar-se das teorias da Gestão do Conhecimento e da Gestão de Pessoas para otimizar a administração do seu quadro de pessoal, naquilo que se refere às informações e documentos que devem ser emitidos pelas instituições escolares, para o processamento no Sisap pelo Setor de Pagamento da SRE/GV.

Para análise dos dados, utilizaremos duas categorias: 1- Gestão Educacional Administrativa e 2 - Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas.

No entanto, antes de iniciar essas categorias, faz-se adequado apresentar o perfil dos entrevistados, a partir das respostas coletadas na pesquisa de campo.

Em ordem cronológica, as entrevistas foram feitas conforme o Quadro 12:

Quadro 12 – Perfil dos entrevistados e data das entrevistas

Data	Entrevistado(a)	Perfil
28/03/2019	Coordenadora do Quadro de Pessoal/Sysadp (Sistema de Designação de Pessoal) - Também denominada no texto como Entrevistada 1	Ocupa o cargo efetivo de Analista Educacional/Inspetora Escolar, exerce a função gratificada de Coordenadora do Quadro de Pessoal/Sysadp desde 2013, ou seja, há aproximadamente seis anos.
28/03/2019	Coordenador do Sisap – Sistema de Administração de Pessoal - Também denominado no texto como Entrevistado 2	Ocupa o cargo efetivo de Técnico da Educação, exerce o cargo comissionado de Supervisor Regional da Educação, através do qual atua como Coordenador do Setor de Pagamento desde 2008, ou seja, há aproximadamente onze anos.
10/04/2019	Coordenadora do Setor de Inspeção Escolar - Também denominada no texto como Entrevistada 3	Ocupa o cargo efetivo de Analista Educacional/Inspetora Escolar, exerce o cargo comissionado de Supervisora Regional da Educação, através do qual atua como Coordenadora do Setor de Inspeção Escolar desde julho de 2017, ou seja, há pouco menos de dois anos.
14/08/2019	Servidora responsável por registrar as informações concernentes ao movimento do quadro de pessoal de uma das escolas pesquisadas, no período de levantamento dos dados. - Também denominada no texto como Entrevistada 4	Ocupa o cargo efetivo de Assistente Técnico da Educação Básica (ATB), com exercício em uma das escolas estaduais participantes da pesquisa. Possui os cursos de técnico em administração e Secretaria Escolar. Atuou como responsável pelo serviço de informação das ocorrências do quadro de pessoal da escola, para o Setor de Pagamento, desde o seu exercício no cargo efetivo, em 2016. A partir de 10 de abril de 2019 a servidora foi designada para exercer o cargo comissionado de Secretária Escolar dessa mesma instituição.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Já no que se refere à aplicação dos questionários, por sua vez, esses foram enviados para 12 escolas estaduais da Superintendência Regional de Governador Valadares, em 31 de março de 2019. A data de resposta dos questionários, entre a primeira e a última resposta, ficou compreendida entre os dias 01 de abril de 2019 e 16 de abril de 2019.

O citado instrumento foi aplicado através do envio de formulário *google* para o *e-mail* institucional de cada uma das 12 instituições que foram atendidas pela pesquisadora, enquanto taxadora, no período de fevereiro de 2018 a abril de 2019¹⁰.

A maioria dos respondentes do questionário (oito – 67%) tem idade compreendida entre 31 e 40 anos. Quanto à formação acadêmica dos pesquisados, nove possuem curso superior completo, sendo que destes, quatro são pós-graduados. Todos são servidores efetivos, sendo seis Professores da Educação Básica e seis Assistentes Técnicos da Educação Básica.

Os participantes da pesquisa, respondentes do questionário, são o alvo principal deste trabalho, é sobre a análise de suas respostas que o PAE está estruturado.

3.5.1 Gestão Educacional Administrativa – Dados do Questionário aplicados às Escolas

A dimensão Administrativa da Gestão Educacional foi escolhida, como subcategoria para análise dos dados, uma vez que o contexto de pesquisa está diretamente inserido nesta dimensão.

De início, considerando o vínculo informado pelos participantes da pesquisa, via questionário, é relevante o fato de que todos sejam servidores efetivos. Esse dado poderia descartar a hipótese de que os problemas estariam vinculados, em alguma proporção, à rotatividade de servidores designados, caso fosse esse o vínculo dos responsáveis por prestar informações do quadro de pessoal ao Setor de Pagamento.

No entanto, ainda que o quadro de “superdesignação” mencionado como um grave problema do Estado de Minas Gerais por Amorim, Salej e Barreiros (2018), não apareça no grupo pesquisado, sabe-se que é uma realidade comum dentro das escolas estaduais e também das SREs.

A Coordenadora da Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, confirma na data de sua entrevista (10/04/2019) que entre os 29 inspetores do quadro local, 11 eram designados, sendo oito em

¹⁰ De janeiro a abril de 2019, esse grupo de escolas foi mantido sob observação da pesquisadora, por sua solicitação, para fins de aplicação do devido instrumento de pesquisa.

cargo vago e três em substituição. A entrevistada cita ainda a existência de muitos servidores designados, para a execução dos serviços destinados ao Setor de Pagamento dentro das escolas e pontua esse fato como uma dificuldade:

[...] uma outra coisa que atrapalha o serviço de inspeção escolar é o responsável pelo setor de pagamento na escola, a rotatividade, porque o inspetor ensina determinada pessoa o serviço, [...] como que faz, aí muda. [...] tem muitos ATB designados, e aí pegam esse serviço, aí ensina de novo, [...] não é uma coisa que se aprende em meses, é na prática, você vai buscando (Entrevista realizada com a Coordenadora da Inspeção Escolar da SRE/GV em 10/04/2019).

Em colocação similar, o Coordenador de Pagamento, que classifica como grande a responsabilidade de sua função, bem como de sua equipe, menciona possíveis dificuldades encontradas pela escola diante da prestação de serviço que se destina a alimentar o Sisap, diante das regulamentações pertinentes:

Não considero o serviço como fácil, é um serviço que requer conhecimento, que seja uma pessoa que esteja fazendo esse trabalho num determinado tempo, porque existe mudanças contínuas, sempre tem atualizações, e se tiver uma rotatividade de servidor, [...] a possibilidade dele errar é ainda maior (Entrevista realizada com o Coordenador do Setor de Pagamento da SRE/GV em 28/03/2019).

Dessa forma, ambos os entrevistados confirmam a rotatividade de servidores como um impasse, e mais precisamente, a Coordenadora da Inspeção Escolar pontua sobre os servidores designados.

Em pesquisa, Seki *et al.* (2017) e Amorim, Salej e Barreiros (2018), discutem sobre o expressivo número de professores temporários/designados dentro das salas de aula, no Brasil e em Minas Gerais, respectivamente, e como se observa, é possível que esse quadro também se repita nas secretárias escolares.

Mas não são apenas os contratos temporários que regem a questão da rotatividade, outra vertente para o problema pode estar ligada aos processos de eleições para gestor escolar, que culminam na ocupação/desocupação de cargos em comissão (Diretores e Secretários Escolares) e funções gratificadas (vice-diretores), é possível que isso também gere o fluxo dos responsáveis pelo serviço em questão.

Nesse aspecto, considere-se que dos 12 participantes, dez ocupam cargos em comissão, sendo seis Secretários e quatro Diretores escolares. E como a maioria (7 – 58%) dos respondentes afirma que desempenha as atividades de administração

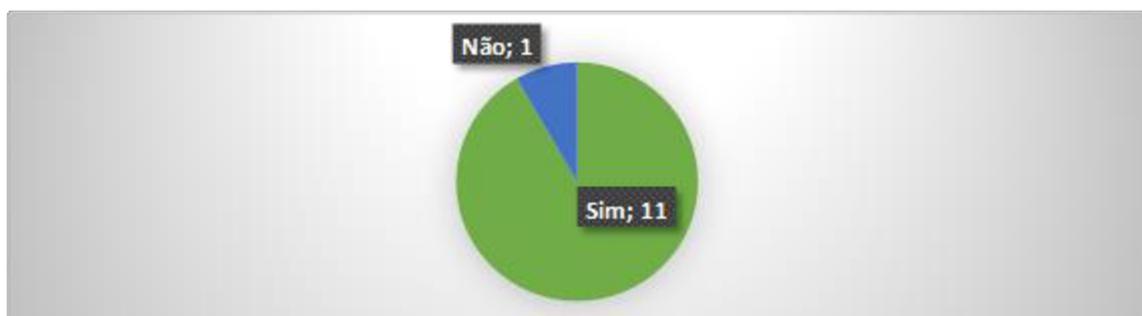
do quadro de pessoal escolar pelo tempo compreendido entre dois e quatro anos, é possível que tenham assumido essa atribuição nos últimos processos de eleições.

Outro ponto de reflexão se encontra na área de formação desses servidores, visto que 8 entre os 12 participantes responderam que são licenciados em matérias pedagógicas, o que segundo Araújo (2017) pode levar a um distanciamento no que diz respeito as competências exigidas para exercício da gestão educacional em sua dimensão administrativa, por exemplo. De acordo com Araújo (2017), as maiores retaliações e penalidades sofridas pelo gestor estão ligadas a atividades-meio, quer sejam por erros em atividades administrativas ou financeiras. Nesse sentido, é relevante que o gestor escolar e sua equipe precisem receber formação adequada em todas as dimensões da gestão, a fim de que o processo pedagógico seja eficaz.

Além dos aspectos referentes ao vínculo empregatício e à formação adequada para o exercício da gestão educacional, foi possível observar, na análise de dados, a relevância do equilíbrio na distribuição das atribuições, bem como na moderação no volume de trabalho para que gestores possam se dedicar às atividades que desenvolvem. Os dados indicaram ser recorrente o excesso de atribuições dos servidores que atuam nas dimensões da Gestão Educacional.

No questionário aplicado ao grupo de escolas pesquisadas, dos 12 respondentes, 11 são responsáveis por outras atividades além daquelas relacionadas ao Pagamento de Pessoal. O Gráfico 1 foi incluído para mostrar que estes gestores, que exercem função relevante para o pagamento da função docente, realizam, além desta complexa atividade, tarefas de outra natureza, exigindo conhecimentos específicos e aprimorados sobre temas distintos, que pode prejudicar suas atividades

Gráfico 1 – Responsabilidade sobre outras atividades concomitantes



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O dado enfatiza sobre a acumulação de atribuições conforme exposto anteriormente. Sobre este aspecto, Oliveira, Vieira e Augusto (2014, p. 532) mostraram que a descentralização acabou resultando “no repasse de rotinas que antes estavam em postos intermediários do sistema (como as superintendências regionais) para dentro da escola”.

O dado, ora analisado, pode estar mostrando que o repasse de rotinas mencionado pelos autores está acontecendo sem o acompanhamento de políticas para ampliar os quadros de profissionais que atuam na gestão das superintendências regionais e, possivelmente, o mesmo acontece na gestão das escolas. Além deste aspecto, destaca-se a necessidade de formação continuada, uma vez que há mudanças constantes nas políticas, sistemas informacionais e nos quadros de pessoal.

De uma maneira geral, seguem listadas as atividades citadas pelos respondentes, em retorno a Questão 31 (Questão 31 - Caso a resposta para a questão anterior seja positiva, qual seria essa outra atividade? Consegue conciliar essas atividades com tranquilidade?):

- a) todas as atividades inerentes a um Gestor;
- b) processo de acúmulo de cargos, confecção e acompanhamento de livro de ponto, acompanhamento de afastamentos, auxílio na avaliação de desempenho, emissão de relatórios diversos, edital de designação, cadastro e atualização no Simade quanto aos servidores, dentre outros.
- c) administração da caixa escola e setor pedagógico;
- d) serviços relacionados a vida escolar, bolsa família;
- e) simade e prestação de contas;
- f) vida de aluno em geral (Simade, Educacenso, históricos);
- g) todas as situações que envolvem alunos e servidores da escola;
- h) contagens de tempo;
- i) contagem de tempo, benefício;
- j) simade, Educacenso, vida de aluno.

Entre as repostas houve ponderações que mencionaram a sobrecarga de trabalho e a dificuldade de conciliação entre as atividades. Isso novamente caracteriza as dificuldades diversas encontradas no exercício amplo da Gestão Educacional, o que faz com que a capacitação contínua dos gestores seja indispensável, como também afirma Ferreira (2016).

Quanto às condições de trabalho (Questão 36), no que se refere ao acesso à internet, computadores, demais materiais e o ambiente em si, a maioria dos informantes (10 – 83%) considera que há compatibilidade com as suas responsabilidades de prestar informações corretas e em tempo hábil ao Setor de Pagamento.

Mas, vale registrar as ressalvas feitas pelos outros dois participantes, que colocam a distância entre SRE e a escola e a utilização de máquinas obsoletas e internet incompatíveis, como pontos dificultadores (Questão 37).

Confrontando a maioria das respostas dadas à questão 36 com as evidências do caso, que apontaram para incorreções nos documentos apresentados pelas escolas, é possível que esse problema não esteja ligado a condições de trabalho nas instituições, pelo menos não como um dos motivos principais.

Todavia, no que diz respeito a ter condições e recursos para se aperfeiçoar frente às exigências da sua função (Questão 38), as repostas dos participantes foram sete afirmativas e cinco negativas. Transformando esses dados em percentuais e comparando-os com os utilizados nas evidências do Caso, nas Tabelas 3 e 4, pode-se inferir que há uma proximidade percentual entre a quantidade de respostas negativas e a quantidade de guias de ocorrência protocoladas com incorreções.

Então, os servidores que negam ter condições e recursos para se aperfeiçoar diante da função, podem estar mais suscetíveis a cometer os mesmos erros nos registros. Segue o Gráfico 2 com os resultados das condições e recursos dos atores pesquisados:

Gráfico 2 - Condições e recursos para o autoaperfeiçoamento



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nesse sentido, ainda que todas as orientações sejam repassadas pela SRE, por *e-mail* ou por atendimentos prestados rotineiramente (telefone e presencial), 42% do grupo pesquisado não considera ter condições e recursos suficientes para um autoaperfeiçoamento.

Esse dado pode ser destacado como outro desafio para os gestores educacionais, naquilo que tange às relações entre a gestão educacional e a gestão de pessoas, em que Lück (2009, p. 83) menciona a necessidade de desenvolver “uma cultura de avaliação e autoavaliação contínua de desempenho, que corresponde à prática realizada de modo a permitir reflexão orientadora da revisão de práticas e promoção do seu desenvolvimento contínuo.”

A despeito dessa necessidade, Ferreira (2016) pontua que não existe fórmula para gerar comprometimento, mas que um bom líder apoia a busca de uma evolução constante e o seu papel envolve também o desenvolvimento de sua equipe.

Em continuidade, agora no contexto da SRE, quando questionados sobre as capacidades dos servidores da SRE em dar o devido suporte à escola, (Questão 39), as respostas se deram, em geral, de uma forma promissora. Porém, há menções negativas sobre as quais se deve refletir.

Quatro comentários indicaram para a deficiência no atendimento prestado pela Regional: “Nem sempre”, “Apenas o atendimento à escola precisa melhorar”, “Não, faltam profissionais mais bem-dispostos para atender às demandas das escolas e preparados para capacitações” e “Não, nem sempre existe boa vontade”.

Dessa forma, esses dados levam à percepção de que existe uma insatisfação dos participantes frente ao atendimento da SRE, diante das suas necessidades. Esse fato pode representar também uma contribuição para que documentos referentes à gestão do quadro de pessoal continuem a ser emitidos de forma incorreta.

Essa insatisfação pode indicar a existência de *gaps* no relacionamento entre os servidores da escola e os servidores da SRE, cabendo aos seus gestores institucionais verificarem as falhas e “construir um bom relacionamento com os outros e ter tato para expor um ponto de vista ou fazer alguma crítica ao trabalho do outro” (LÜCK, 2009, p. 83).

Seguindo às análises, considerando a abertura dada pela questão 40 e questão 41, que tratam respectivamente das dificuldades na administração

documental do quadro de pessoal escolar e sugestões para amenizá-las, será usado como parâmetro para análise a reincidência de termos nas respostas dadas pelo grupo pesquisado, tendo em vista também o levantamento de evidências no Capítulo 2.

Ao serem questionados sobre suas dificuldades diante dos registros documentais que devem ser encaminhados ao Setor de Pagamento da SRE, 4 das 11 respostas citaram os “códigos” dos Quadros Informativos.

Já para a Questão 41, como sugestão para amenizar essas dificuldades, cinco das 11 respostas mencionaram a necessidade de “capacitação”.

Pontue-se que um dos participantes usou a palavra “Sem” em retorno a ambas as questões (40 e 41).

Em conjunto, os dados dessas questões indicam que a codificação de eventos na vida funcional dos servidores é uma dificuldade de 36% do grupo, que nesse mesmo sentido, registra também, num percentual de 45%, uma carência no recebimento de capacitações.

Considere-se que as escolas não trabalham diretamente com o Sisap, um sistema estritamente codificado e de acesso limitado aos servidores da SRE e da SEE. No entanto, elas precisam emitir documentos constituídos por códigos, para que o Setor de Pagamento alimente esse sistema.

Nas colocações de Condé (2012), a falta de conhecimento das pessoas quanto ao que fazem e por que fazem, bem como a falta de capacitação, são problemas recorrentes no desenvolver das políticas públicas.

Portanto, o desconhecimento direto do Sistema e a deficiência, a carência de propostas de capacitação, problemas rememorados livremente pelos participantes, podem estar inferindo diretamente nos resultados da gestão educacional administrativa, seja na escola ou na própria SRE.

A falta de políticas continuadas de capacitação, competência da SEE/MG, podem vir a propiciar as dificuldades, diante das necessidades. Em pesquisa, Araújo (2017) cita que os gestores desconhecem sobre cursos de formação na rede estadual mineira, situação que traz a estes gestores um sentimento de abandono.

O grupo de escolas pesquisadas, em sua totalidade e em concordância com o assunto, considera que a sua participação em encontros de capacitação agrega ou agregaria conhecimentos para o desenvolvimento do serviço sob sua responsabilidade (Questão 20).

No entanto, quanto à facilidade (tempo, recursos) para se deslocar até a SRE no intuito de participar de treinamentos, caso ocorram com certa frequência (Questão 23), não há unanimidade, 8 respondentes usaram a palavra “*sim*” e 4 usaram a palavra “*não*” em seus comentários.

Ressalte-se que dos doze respondentes, quatro são do município sede, o que facilita e diminui bastante os custos com deslocamento. É possível que as escolas situadas nos demais municípios, levando-se em conta o contexto de calamidade financeira do Estado de Minas, em que o pagamento de diárias de viagem não tem sido uma possibilidade, não tenham essa mesma disponibilidade.

No mais, o deslocamento de municípios distantes implica também em disponibilidade de tempo para viagens de ida e de volta, o que pode vir a pesar negativamente na realização de capacitações presenciais.

E quanto ao que diz respeito às últimas capacitações promovidas pela SRE/GV, dirigidas por servidor(es) do Setor de Pagamento ou da equipe do Quadro de Pessoal/Sysadp (Questões 19 e 22), os dados apontam para uma falta de continuidade.

Gráfico 3 – Número de capacitações promovidas pelo Setor de Pagamento



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os números deixam claro o déficit em relação à realização das capacitações promovidas pelo Setor de pagamento. Cinco informantes citam que nunca participaram de uma capacitação e os dois que participaram desse evento recentemente, possivelmente tenham sido atendidos de forma particular, por iniciativa ou solicitação da escola, do taxador ou do inspetor escolar.

Considere-se que o Coordenador de Pagamento, que reconhece a importância desse tipo de trabalho, informa que a última capacitação promovida às

escolas foi em 2016 e que não houve um acompanhamento e avaliação dos impactos desta capacitação. O Coordenador se preocupa com a necessidade e informa que:

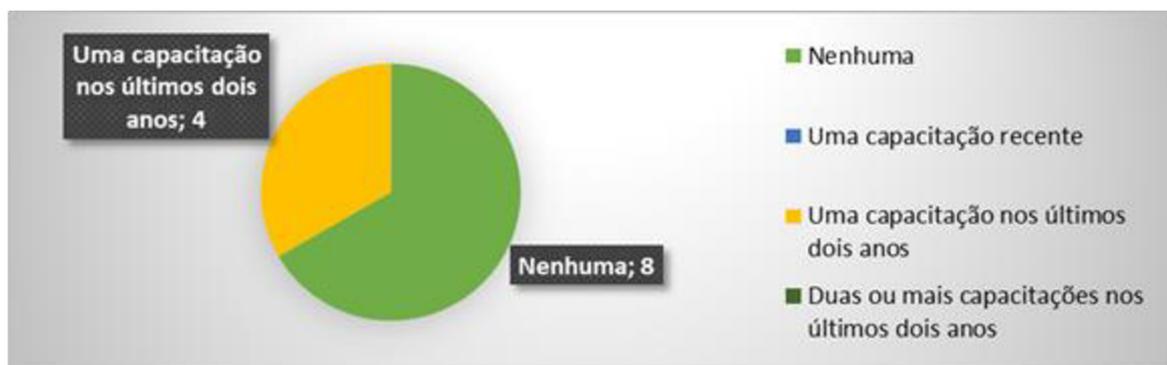
[...] inclusive eu fiz um documento ali agora, o ideal é você ter capacitação contínua, no mínimo uma vez no ano você tem que ter uma capacitação, [...] e ir atacando coisas que a gente tá detectando, que tá tendo mais incorreção (Entrevista realizada com o Coordenador do Setor de Pagamento da SRE/GV em 28/03/2019)

Todavia, parece existir um círculo vicioso, o Setor de Pagamento trabalha com grande demanda de atividades, que são fortalecidas pelo retrabalho advindo das informações recebidas com incorreções, e as instituições escolares reclamam da falta de capacitação pelo Setor.

O excesso de atribuições no Setor pode estar dificultando o oferecimento de capacitações e ao mesmo tempo, em efeito rebote, fazendo com que o retrabalho prossiga contra o bom fluxo das atividades internas.

E a situação demonstra-se ainda pior quando refere-se às capacitações advindas da equipe do Quadro de Pessoal/SYSADP.

Gráfico 4 – Número de capacitações promovidas pela equipe do Quadro de Pessoal/Sysadp



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Considerando que o Sysadp, diferentemente do Sisap, é operacionalizado diretamente pela escola, é relevante o fato de que 8 dos participantes tragam a informação de que não receberam capacitação para trabalhar com o novo sistema.

Segundo a coordenadora do Quadro de Pessoal/Sysadp, as escolas receberam capacitação no início, na implantação do sistema:

Na verdade foi no início do próprio sistema, em 2015, 2015/2016. É, receberam a capacitação, mas já tem bastante tempo que não tem

uma capacitação específica, são enviadas orientações por e-mail, né. E eu creio também que há carência de capacitação para eles, sobre o sistema (Entrevista realizada com a Coordenadora do Quadro de Pessoal/Sysadp da SRE/GV em 28/03/2019).

Dessa forma, em reflexão ao número de servidores que não participaram de nenhuma capacitação Sysadp, é possível que esse índice esteja relacionado à rotatividade de servidores - um servidor pode participar de uma capacitação e após ser realocado para o desempenho de outra atividade distinta - ou ao fato de que a capacitação ocorreu por convite, e não convocação, visto a indisponibilidade do pagamento de diárias.

Como referenciado, a Coordenadora observa a carência de capacitações. E ainda, que os servidores, em sua maioria (9 dentre os 12 – 75%), classificaram ser um sistema de uso fácil (Questão 21), considere-se que ela menciona a apresentação de dificuldades por aproximadamente trinta por cento das escolas e pontua haver muitos erros na administração do Portal, feita pelas instituições escolares.

Como em todas as demais dimensões da gestão, há um grande número de ponderações que precisam ser pensadas frente à gestão administrativa da escola.

Gestores escolares capacitados certamente implicam em tarefas precisamente executadas. É importante que a vida funcional e o pagamento de cada servidor, que presta seus serviços junto às instituições educacionais estaduais, seja o reflexo de dados e informações exatas, desde o seu ingresso até o seu afastamento.

E quando a SRE contribui para a eficiência na Gestão Escolar administrativa, está cumprindo a sua missão, otimizando o seu próprio ofício e favorecendo os propósitos fins da educação.

3.5.2 Gestão Educacional Administrativa – As considerações dos Coordenadores da SRE

A gestão educacional também acontece por intermédio dos gestores que atuam nos Órgãos Regionais de Ensino, ou seja, dentro das Superintendências. Nesse aspecto, infere-se retratar, neste texto, as ponderações feitas pelos

entrevistados que atuam como Coordenadores dentro da SRE/GV, em setores ligados ao Caso em pauta.

Todas as informações registradas a seguir, foram baseadas em respostas dadas às entrevistas realizadas com o Coordenador do Setor de Pagamento, com a Coordenadora do Quadro de Pessoal/Sysadp e com a Coordenadora da Inspeção Escolar.

E, ainda que o foco principal da pesquisa esteja sobre os dados levantados pelo Questionário aplicado junto às escolas, as considerações dos Coordenadores foram muito úteis em termos de uma reflexão comparativa.

3.5.2.1 A coordenação do Setor de Pagamento - Considerações

O Coordenador do Setor de Pagamento, de uma maneira geral, e considerando a maioria, pontua coordenar uma eficiente equipe de taxadores, que costuma estabelecer um bom diálogo com os servidores das escolas que executam o serviço destinado ao Sisap.

Ele menciona que as maiores reclamações dos taxadores são provenientes dos erros cometidos na documentação protocolada pelas escolas:

São os erros de códigos no quadro de informativo, que é o QI, e na guia de ocorrência também. Erros de informações, informações incompatíveis com a situação do servidor, guias de ocorrência fora de padrão, desorganizadas, são as principais queixas que a gente tem (Entrevistado 2, entrevista realizada em 28/03/2019).

O entrevistado relata que o convívio com incorreções documentais, faz parte do cotidiano do Setor de Pagamento, gerando como maior transtorno o retrabalho, tanto para os taxadores quanto para as escolas também, uma vez que, os documentos voltam, precisam ser conferidos, corrigidos, retificados, processados e/ou pagos, ocasionando um aumento quantitativo no trabalho de ambos.

Essa informação reafirma as dificuldades apontadas pelas escolas quanto o uso dos códigos.

O Coordenador acrescenta que esse retrabalho compromete o andamento de outras atividades, também muito importantes, que existem em grande demanda dentro do Setor. E esclarece que diante dessas incorreções encontradas nos documentos, a equipe adota procedimentos diversos, considerando a urgência no processamento dos dados e na alimentação do sistema:

Isso, devido à urgência que o serviço requer, o taxador, para não deixar o servidor sem pagamento, [...] faz o serviço, risca o QI, faz a correção ali e faz a devolução, para a escola fazer a correção (Entrevistado 2, entrevista realizada em 28/03/2019).

Mas, caso não haja urgência que justifique - situação que venha a interferir sobre a folha de pagamento mensal, por exemplo - ou falta de providências e esclarecimentos adequados e em tempo, os documentos podem vir a ser devolvidos para correção, encaminhamento e processamento no mês seguinte:

E tem aquelas situações que não são tão urgentes assim. O taxador devolve dentro da pasta para fazer a substituição do documento, com um bilhete, ou manda um e-mail, telefona falando que está encaminhando esse documento para substituição (Entrevistado 2, entrevista realizada em 28/03/2019).

Todavia, do ponto de vista do Coordenador, apesar de não ser possível uma precisão percentual por não ter sido feito um levantamento referente:

[...] temos escolas que têm um percentual de erro ou de acerto maior, em comparação a outras escolas. Temos escolas que têm bastante dificuldades, [...] diante de relatos que a gente escuta dos taxadores. E nisso até em outros setores também, fora do Setor de Pagamento¹¹, costuma ser a mesma escola [...] (Entrevistado 2, entrevista realizada em 28/03/2019).

Finalizando, o contexto de falta de políticas públicas para capacitação dos servidores, aclamada nas respostas das escolas, afeta também a SRE. O entrevistado recorda que a última capacitação realizada, pela SEE, para os taxadores foi em 2011 e que não há nenhum tipo de frequência para realização desse tipo de encontro, o que ele pondera como importante:

Considero viável, uma vez no ano também, do mesmo jeito que capacitar as escolas, a Secretaria da Fazenda, Secretaria de Educação, Seplag, capacitarem também o taxador (Entrevistado 2, entrevista realizada em 28/03/2019).

O Coordenador do Setor de Pagamento concorda com a necessidade e sugere que capacitações continuadas podem ser uma forma de enfrentar os problemas:

A proposta que tenho é uma capacitação contínua junto às escolas, a avaliação dessa capacitação, tá acompanhando as escolas nessa situação, acompanhando os responsáveis pelo serviço, para estar

¹¹ O Coordenador, possivelmente, consegue fazer essa observação entre os setores, por seu contato e participação em reuniões com os demais Coordenadores/Diretores da SRE.

avaliando se isso está sendo válido, ou não [...] Avaliação, capacitação, avaliação criteriosa e contínua do serviço (Entrevistado 2, entrevista realizada em 28/03/2019).

Mesmo diante da falta de capacitações, é importante mencionar que para uma gestão administrativa adequada do quadro de pessoal, a escola precisa compreender primeiramente a representação do Sistema de Administração de Pessoal, bem como a sua responsabilidade sobre os processos e informações encaminhadas para alimentação do sistema.

Nesse aspecto, a organização e observação de toda a legislação vigente, de toda a gama de orientações, da significância dos códigos será uma ferramenta promissora para proteger o registro de dados funcionais dos servidores de cada instituição.

3.5.2.2 A coordenação do Quadro de Pessoal/Sysadp - Considerações

Para a Coordenadora do Quadro de Pessoal/Sysadp, em entrevista concedida em 28 de março de 2019, a criação do Sistema de Designação de Pessoal trouxe contribuições ligadas à diminuição dos erros no preenchimento de Quadros Informativos, que outrora eram feitos manualmente e agora passaram a ser gerados dentro do Sistema.

Considerando-se que o número total de servidores designados nas carreiras da educação básica, pública e estadual supera o número de servidores efetivos, esse Sistema facilita o serviço e os processos de designação.

A entrevistada pontua as etapas de um processo de designação dentro do referido sistema:

A primeira etapa é na escola, é o cadastro da vaga, a escola cadastra a vaga e envia para aprovação. Aí o primeiro que aprova, é o inspetor escolar, a segunda análise é da SRE, da equipe do Quadro de Pessoal [...]. A SRE analisa, defere, e é encaminhado então para a Secretaria, DGEP, Diretoria de Gestão de Pessoal, que é a última fase para aprovação da vaga. A DGEP autorizou a vaga, a escola já pode gerar o edital. Após o edital ser gerado, a escola realiza a designação e depois vai preencher o QI dentro do sistema. Preenche o QI, imprime, colhe as devidas assinaturas, envia para o Setor de Pagamento, juntamente com a Guia de Ocorrência, e o Setor de Pagamento vai fazer a inclusão da designação no Sisap. Após a inclusão, é devolvida para a escola a documentação (Entrevistada 1, entrevista realizada em 28/03/2019).

Apesar de poder ser classificado como um sistema de uso fácil, ele ainda apresenta falhas e alguns dados não são migrados corretamente do Sisap, por exemplo. Todavia, ao ser questionada quanto aos principais problemas frente à administração do Sysadp, a Coordenadora relata que “o maior problema mesmo, [...] começa na escola, com a inserção mesmo da vaga, o erro nasce lá”.

Em questionário, 9 das 12 instituições consideram ter facilidade no uso do sistema, ainda que 8 não tenham participado de nenhuma capacitação. Mas, para a coordenação do Sysadp, as escolas ainda apresentam dificuldades constantes:

Constante, não é esporádica. Ainda que em coisas bem simples, mas eles têm essa, às vezes eu acho que é até um pouco de dependência mesmo, sempre estão ligando, mandando e-mail, mas é constante, a dificuldade deles é constante (Entrevistada 1, entrevista realizada em 28/03/2019).

A entrevistada informa que a equipe atende às demandas e solicitações das instituições de forma presencial, quando comparecem à SRE, por *e-mail* e/ou telefone. Mas, a despeito disso, mesmo com o grande fluxo desses atendimentos, os problemas persistem e:

O mais recorrente é o próprio erro na vaga, erros de quantidade de aula, de turno, erros nos dados do substituído, da própria vaga, às vezes até do próprio cargo mesmo, a origem é o cadastro da vaga, que se passar com erro, o QI também vai ter erros. [...] Por exemplo, um cargo vago que não existe, ele pode causar nomeação indevida, remoção indevida, e [...] há coisas que não têm nem como corrigir. Uma remoção, você pode anular o ato, mas uma posse, depois de que tomou posse, e principalmente, se só há uma escola na localidade, a pessoa vai ficar como servidor excedente (Entrevistada 1, entrevista realizada em 28/03/2019).

Essa citação corrobora fortemente com o problema do uso inadequado dos códigos, também mencionado como uma dificuldade pelas escolas. Veja que uma vaga que deveria ser lançada como em substituição, ao ser implantada e finalizada como se fosse em cargo vago, pode oportunizar até mesmo uma nomeação indevida.

Em continuidade e em contrapartida, a Coordenadora também comenta sobre limitações das ações da escola dentro do sistema, que ficam em torno do cadastro da vaga e emissão de QI, ressaltando que quando há a necessidade de correção da vaga – em determinados campos - só a Secretaria, “corrigir vagas já é uma coisa

mais limitada, [...] nem a SRE consegue [...] corrigir algumas vagas, às vezes, tem que ser solicitado da Secretaria. É, eu creio que aí, há uma centralização”.

No mais, todas as escolas acessam o Sysadp normalmente, a não ser quando há manutenção dele ou falhas de conexão da internet da própria escola, então a Coordenadora considera:

É, eu não vejo que é dificuldade em relação à estrutura, talvez seja em relação a pessoal mesmo, às vezes também eles reclamam muito de falta de pessoal e de demanda de serviço em todas as áreas ser muito grande. Mas, eu vejo que realmente, é a dificuldade é do servidor, em dominar o sistema (Entrevistada 1, entrevista realizada em 28/03/2019).

E diante dessa observação quanto à dificuldade do servidor em dominar o sistema, bem como da grande demanda de serviços reclamada, a entrevistada refere-se a características que diferenciam a administração do Sysadp entre as escolas:

Tem escolas que têm poucos erros, a gente não tem que estar corrigindo nada delas, elas acertam bastante, e tem umas, geralmente são as mesmas, sempre erram as mesmas coisas, mesmo sendo orientadas anteriormente (Entrevistada 1, entrevista realizada em 28/03/2019).

Diante dessas considerações, a Coordenadora, que busca estabelecer um trabalho próximo ao inspetor e ao diretor escolar sob o intuito de buscar auxílio para solução dos impasses mencionados quanto à administração do quadro de pessoal, também sugere a capacitação dos servidores que utilizam o sistema na escola, como uma ferramenta para amenizar os eventuais problemas.

Frente a essas considerações, tendo em vista o desenvolvimento do Sysadp como um recurso objetivo a ser gerido pela escola, para a designação de pessoal, é de fato importante que se capacite adequadamente e de maneira suficiente as pessoas que vão fazer uso deles, a fim de que o Sysadp não resulte em transtornos para a gestão escolar, mas alcance os fins de facilitação de trâmites e transparência a que se propõe.

3.5.2.3 A coordenação da Inspeção Escolar - Considerações

As escolas estaduais da SRE de Governador Valadares são atendidas por 29 inspetores escolares, cada um trabalha com uma média de cinco instituições, pelo período aproximado de dois anos.

Para a Coordenadora da inspeção escolar, esse número de profissionais é precário, visto os desafios da Regional e as demandas da função:

[...] eu não acho suficiente porque a nossa regional ela tem muitos desafios, municípios muito distantes, escolas, às vezes, muito complexas [...], é insuficiente por causa da demanda de serviço do inspetor, ele atua na área administrativa, pedagógica e financeira, então querendo ou não isso sobrecarrega [...] (Entrevistada 3, entrevista realizada em 10/04/2019).

A Coordenadora reflete sobre a amplitude das atribuições de um inspetor e ainda considera:

O que acontece com o inspetor? O serviço dele, ele não tem um serviço fixo, como os outros setores da SRE, o Setor de Pagamento, mexe com pagamento, o Setor de Sysadp, mexe com vagas no portal, o Setor de Aposentadoria, mexe com aposentadoria e o inspetor tem que ver isso tudo. Então, ele olha isso tudo e ele acaba passando muitas coisas despercebidas, porque são muitas atribuições ao inspetor, são muitas atribuições. Fora isso, a escola é um ambiente vivo e depende do inspetor escolar, [...], porque ele é o suporte do diretor (Entrevistada 3, entrevista realizada em 10/04/2019).

E passando ao contexto direto do estudo, a Coordenadora pondera que o inspetor tem a competência de administrar o quadro de pessoal, juntamente com o diretor escolar. E apesar de não existir problemas no que diz respeito ao comporta (número de servidores), o emprego dos códigos nas informações e documentos é um impasse para o inspetor escolar: “uma das dificuldades dele é exatamente essa, é entender o código [...] ele tem problema com o código, [...], com a codificação, o que aquele código representa na vida do servidor. O grande problema dos QI advém de código” (Entrevistada 3, entrevista realizada em 10/04/2019).

A entrevistada afirma que “um grande número de inspetores ainda tem essa dificuldade de transformar aquilo que é a real situação do servidor em código” e ressalta que as orientações, resoluções, codificações que regem o serviço de Pagamento são demasiadamente complexas.

Há, portanto, uma projeção que aponta para dificuldades comuns entre escola e inspeção, frente ao preenchimento dos QI, por meio do uso de códigos.

Esse dado também reporta para os problemas do Setor de taxação, mencionados pelo Coordenador de pagamento, uma vez que, o recebimento de documentos incorretos compromete o andamento das atividades da equipe.

E dentro desse contexto, quanto aos processos de designação, apesar de considerar o Sysadp como um sistema que imputou em melhorias, ela cita o indeferimento de muitas vagas, “o inspetor volta muita vaga para correção, ele indefere muitas vagas, porque, às vezes, o lançamento daquela vaga é que vai trazer um transtorno ainda maior, se a vaga for lançada errada, o QI naturalmente sairá errado”.

Essa informação confere com o que foi citado pela Coordenadora do Sysadp, a falta de domínio do sistema de designação pelos usuários.

Quanto aos quadros informativos que retratam a vida funcional dos servidores efetivos, a entrevistada cita que eles normalmente são conferidos com auxílio de uma tabela de códigos que se encontra incompleta e desatualizada. E, quando o inspetor detecta incorreções, geralmente, procede da seguinte forma:

Ele risca aquele papel e coloca o código certo e assina. Então o taxador entende que aquele inspetor já sabe daquela situação. Porém quando esse QI é devolvido para a escola, [...] ela passa o QI a limpo, ela não analisa o que aconteceu, [...] aí ela erra novamente (Entrevistada 3, entrevista realizada em 10/04/2019).

Essas incorreções resultam em transtornos para todos os envolvidos, a entrevistada ainda conclui que diante da emissão de QI codificados erroneamente “o prejuízo acaba sendo do servidor, porque o servidor assina aquilo sem saber, [...] o servidor não sabe a codificação que está assinando, ponto”.

Enfaticamente, a Coordenadora menciona que “o interesse do inspetor, a visão do inspetor e a vontade do inspetor é acertar, e ele quer acertar em todos os eixos que ele tem a responsabilidade, administrativa, financeira e a pedagógica”, e assim sendo:

Toda vez que há um prejuízo por, por algo que é de codificação, ele, ele se sente muito, muito frustrado, essa é a palavra. Isso frustra muito. Todo inspetor, dos 29, todos os 29 inspetores, quando há um erro que é detectado, que traz um prejuízo à instituição ou ao servidor, o inspetor fica muito abalado, porque na visão dele, ele é aquele que não vai trazer prejuízo, ele é aquele que vai garantir os direitos e deveres de todos que estão ali na escola (Entrevistada 3, entrevista realizada em 10/04/2019).

Como sugestão para atacar esse problema, a Coordenadora da Inspeção sugere o estabelecimento de parcerias, com um diálogo mais aproximado, entre as equipes de taxadores e inspetores, com capacitações internas, “eu penso que a relação também, taxadores e inspetores, elas precisam ser melhoradas”.

Para a entrevistada, uma das falas recorrentes dentro da SRE é a seguinte: *“liga para o seu inspetor, procure o seu inspetor, busque o seu inspetor, [...] ele é que tem que saber disso, ele tem que saber daquilo, e não é vamos resolver”*. Então, para dentro da SRE, a coordenadora conclama a formação de parcerias entre as equipes, e para as escolas sugere a implementação de:

Uma capacitação via oficinas, o servidor trazer a realidade. Primeiro, ela tem que ter um diagnóstico, essa capacitação ela teria que vir do diagnóstico da escola, não tinha que ser uma capacitação generalizada. Por quê? Não são todas as escolas que apresentam os mesmos problemas. Então, uma capacitação voltada para resolver o problema daquela escola ou daquelas escolas, com as dificuldades comuns. E que essas capacitações fossem feitas em forma de oficina, onde as pessoas aprendem a fazer, porque QI, é o fazer, é fazendo e analisando (Entrevistada 3, entrevista realizada em 10/04/2019).

Como se observa, tanto escolas quanto SRE, reconhecem e enfatizam a necessidade de capacitação. Mas, para Ferreira (2016, p. 8), “somente um aprendizado profundo e crítico poderá capacitar o gestor a adaptar os conhecimentos adquiridos à sua realidade cotidiana”.

Diante dessa citação, as capacitações precisam ser significativas, transformadoras, libertadoras, e para isso, muito bem planejadas. Pois, do contrário, não acharão espaço nos campos em que deveriam ser aplicadas. Capacitar não se resume a ensinar, mas vai além, dando conhecimento para criar com significado e entendimento.

3.5.3 Gestão do conhecimento e Gestão de Pessoas

A Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas estão aqui inseridas como eixos de pesquisa e análise pensando no possível estabelecimento de um vínculo promissor para com a Gestão Educacional Administrativa.

De acordo com Alvarenga Neto (2005), a Gestão do Conhecimento está voltada, dentre outras, para a concepção de um contexto capacitante:

Contexto capacitante é definido como as condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para **fazer com que as melhores informações e conhecimentos das pessoas e da organização venha à tona** e possam efetivamente ser colocados em ação (ALVARENGA NETO, 2005, p. 22, grifo nosso).

E mencionando a Gestão de Pessoas no ambiente educacional, Lück (2009, p. 81), alude que “nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação”.

Sobre competências, Ferreira (2016, p. 1) infere que essas “envolvem o conhecimento, que pode ser entendido como o ‘saber’; as habilidades, conhecidas como o ‘saber fazer’ e as atitudes, representadas pelo ‘querer fazer’”.

Nessa perspectiva, os dados obtidos através do Questionário aplicado às escolas, foram analisados no intuito de verificar o tratamento das informações, do conhecimento, com relação às capacidades das pessoas que estão em contato com esses recursos, dentro dos estabelecimentos educacionais.

3.5.3.1 Os responsáveis pelas informações prestadas

A questão 24 investigou sobre como os participantes assumiram a responsabilidade de prestar as informações do quadro de pessoal da sua escola, ao setor de pagamento. E em retorno, obtiveram-se as seguintes respostas:

Quadro 13 – Responsabilidade sobre as informações do Quadro de Pessoal

Por indicação do gestor escolar	6 – 50%
Me dispus, por afinidade com esse serviço	1 – 8,3%
Por não haver outro servidor interessado nessa atribuição	1 – 8,3%
Porque faço parte do quadro administrativo da escola	4 – 33,3%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Analisando esses dados em confronto com a Questão 6, é possível inferir que os seis servidores indicados pelos gestores sejam os seis secretários escolares e que os quatro gestores tenham respondido que fazem parte do quadro administrativo.

O dado também confere com os comentários dedicados à Questão 27, em que se observam que de oito respostas válidas, sete citaram que os responsáveis anteriores também ocupavam cargos em comissão de diretor ou secretário escolar.

Então, conclui-se que o serviço de gestão do quadro de pessoal, normalmente, é executado por servidores que ocupam cargos em comissão, Diretores e Secretários Escolares.

No caso dos Secretários Escolares, por ser esse um cargo de indicação do próprio gestor, observa-se a oportunidade do uso da autonomia e democracia para decidir sobre o servidor que será indicado e que virá a exercer a gestão do quadro de pessoal, em 50% do grupo.

No entanto, não foi possível identificar os critérios para indicação dos Secretários Escolares. Mas, seria importante que essa decisão fosse tomada, coletivamente, em diálogo com toda a equipe escolar, diante de competências pessoais identificadas e baseada nos interesses comuns da instituição.

No que se referem à satisfação diante dessa atribuição, os 12 participantes, 100%, disseram que estão satisfeitos (Questão 25), e fizeram seus comentários quanto a isso (Questão 26) - o prazer em compartilhar informações, o reconhecimento, o gosto pelo trabalho administrativo, a dicotomia entre a satisfação e a necessidade de treinamento, a afinidade, a compreensão da complexidade e responsabilidade, dentre outros.

Esse dado é muito importante, pois servidores satisfeitos com o que fazem podem contribuir para melhores resultados, conforme menciona Lück (2009, p. 85):

Criar as condições para que as pessoas sintam satisfação em sua participação na dinâmica da escola se assenta sobre a criação de condições de sucesso e que se constituem em elementos importantes da motivação extrínseca, ao mesmo tempo em que são fatores essenciais de um ambiente educativo. Isso porque, não são comuns as pessoas que demonstram elevada motivação intrínseca, isto é, o gosto por fazer alguma coisa, pelo prazer do seu resultado.

Sobre o apoio do gestor e o suporte dentro da própria equipe, os dados das Questões 28 e 29 também foram positivos.

Para a Questão 28, sobre a atenção e o auxílio do gestor diante dos entraves no trabalho, nove participantes responderam que podem contar com o suporte do gestor (Possivelmente um dos participantes deixou de responder que ocupa o cargo de gestor pois, nesse grupo, quatro são diretores e apenas três deram essa resposta). Já sobre a possibilidade de diálogo e de divisão de responsabilidades com outro servidor dentro da escola, onze responderam que encontram essa oportunidade (Questão 29).

O suporte encontrado na pessoa do gestor e também juntamente à equipe se constitui como um diferencial oportuno nesse universo em que as atividades educacionais são exercidas em um composto de atribuições. E o conhecimento, esse pode ser gerido de melhor forma quando submetido ao coletivo, para Eulálio (2017), o trabalho em equipe e o compartilhamento de informações são importantes para o crescimento da organização.

No entanto, quando abordadas as relações externas, o número de respostas positivas diminui. A Questão 34 extrapola o ambiente interno e apura o hábito de diálogo com outras escolas, em que sete respondem que sim, dois disseram que não e três registraram que raramente se comunicam com outras instituições no intuito de amenizar dúvidas e dificuldades. Nove respondentes reconhecem que esse diálogo pode trazer resultado (Questão 35).

Considere-se que na sociedade do conhecimento, o diálogo entre pares é instrumento favorável. De acordo com Silva (2019, p. 9) “a criação de CDP¹², de cariz colaborativo, torna o processo de ensino/aprendizagem mais dinâmico com um novo nível de interação antes inexistente (o de muitos para muitos)”.

A despeito disso, quando questionados sobre a quem costumam recorrer para tirar as dúvidas mais urgentes, as instituições não citam o contato com outras escolas, 8 recorrem ao Setor de pagamento e 4 procuram o setor de inspeção escolar (Questão 16). Dependência, como cita a Coordenadora do Sysadp?

Fato é que esse dado implica em um aumento considerável nos atendimentos prestados pelo Setor de Pagamento e Inspeção Escolar, colaborando para dificuldades no âmbito da SRE, além de serem reflexos dos problemas administrativos da escola.

3.5.3.2 O tratamento do conhecimento informacional

No que se refere ao trâmite de informações e a apropriação dessas em prol da construção de conhecimento e de uma memória organizacional para a instituição, questões foram aplicadas e estão pontuadas nas análises a seguir.

Ao serem questionadas sobre as orientações recebidas, enviadas pela SRE, mais de 30% (4) foram contrários a adequabilidade delas, sendo que três

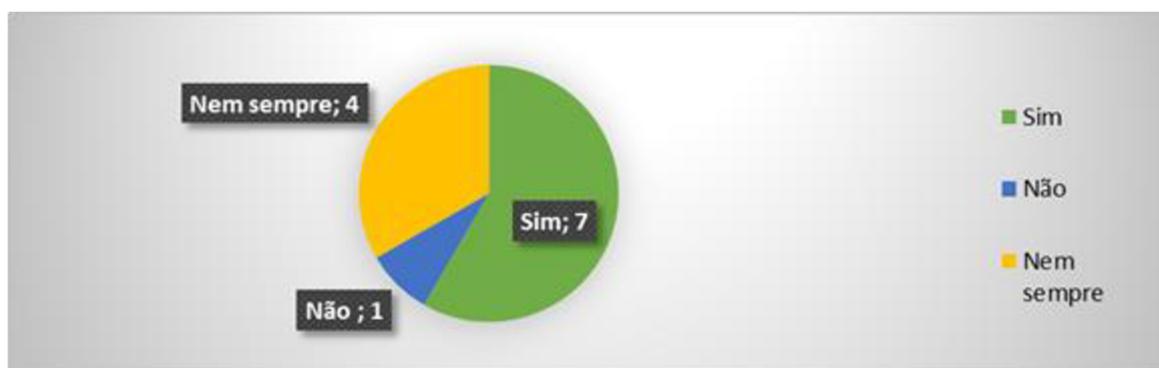
¹² Comunidades de Prática.

responderam que “*não*” e uma respondeu que somente “às vezes” recebem orientações apropriadas – Questão 8.

Esse dado se equipara, com maior índice negativo, às respostas para a questão 9, em que quatro dos pesquisados dizem que “*nem sempre*” as orientações recebidas são claras, e um chega a afirmar, de fato, que “*não*” há clareza nesse sentido.

Os dados indicam que há uma *gap* diante do envio e do recebimento das orientações. A SRE encaminha as orientações e a escola não considera que elas sejam adequadas (30%) ou claras (42%) para procederem com a administração eficiente do quadro de pessoal.

Gráfico 5 – Questão 9 - Há clareza nas orientações recebidas?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esse problema pode advir do excesso de informações conjugadas às demais atribuições do responsável ou até mesmo às constantes retificações e aos atrasos nas orientações. Considere-se que a SRE não elabora a legislação, o que compete à SEE, e também não somente a encaminha como tem o dever de cumpri-la, assim como a escola.

Nesse sentido, apesar das dificuldades, os dados indicam que as instituições compreendem a importância dessas regulamentações, pelo menos em sua maioria. E assim, entre os 12 participantes, em retorno à questão 13, 10 compreendem totalmente os motivos pelos quais a movimentação do quadro de pessoal deve ser regida por determinações legais e resoluções e dois comunicam uma compreensão parcial.

Esses dois respondentes que registram uma compreensão parcial diante da Questão 13, formam um dado considerável, pois é importante que haja um

entendimento absoluto dessa necessidade, uma vez que, a não observação das orientações pode culminar nas retaliações citadas por Araújo (2017).

Cabe, portanto, às instituições escolares, criar métodos para que esse trabalho seja desempenhado com precisão, evitando transtornos por contraposição às regulamentações legais. As orientações recebidas precisam ser organizadas, de maneira que culminem em um instrumento a favor da escola, sendo empregadas com eficiência no momento de documentar as ocorrências do quadro de pessoal.

É importante discutir e pensar coletivamente, propostas para gerir todo o conhecimento, advindo de fontes internas e externas à instituição, através de uma “gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, comunidades de prática, memória organizacional, dentre outros” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 24).

Doravante, com relação aos principais documentos, que são as guias de ocorrência e os quadros informativos, que devem ser protocolados registrando o fluxo do quadro de pessoal para o Setor de pagamento, observe-se o Quadro 14, que estabelece uma relação entre as questões 12, 14, 17 e 18 e suas respostas.

Quadro 14 – Considerações sobre a emissão de GO e QI.

Guias de ocorrência e Quadros Informativos.				
Questão 12 – Observação das leis/informações/codificações				
Respostas	Indispensável	Necessária	Pouco necessária	Desnecessária
	8	3	1	0
Questão 14 – Devolução por inexatidão				
Respostas	Constantemente/Muitos	Difícilmente/Poucos	Nenhum	-
	7	5	0	-
Questão 17 – Grau de dificuldade relacionado a codificação				
Respostas	Fácil	Muito Fácil	Difícil	Muito Difícil
	5	0	7	0
Questão 18 - Orientações, resoluções, manual Sisap e seus códigos, ofícios e toda legislação pertinente				
Respostas	Fáceis e Claros	De complexidade e dificuldades intermediárias	Muito Complexo e difíceis	-
	0	11	1	-

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pontuando sobre os dados encontrados, inerentes à elaboração das guias de ocorrência e quadros informativos, considerem-se que nenhuma das instituições

classificou o conjunto de orientações, resoluções, manual Sisap e seus códigos, ofícios e de toda a legislação norteadora, como fáceis e claros. Inclusive, 11 das 12 escolas responderam que existe uma complexidade e dificuldade intermediária diante destes elementos.

Frente à necessidade de emitir tais documentos, 11 escolas dividem suas respostas entre a indispensabilidade e a necessidade de observação das leis, informações e códigos para a execução da atividade.

No entanto, uma escola classifica como pouco necessária a análise concernente. Dessa forma, frise-se que a desconsideração frente às leis, informações e códigos podem constituir ilícitos administrativos de difícil reparo, uma nomeação indevida, por exemplo, como citado pela Coordenadora do Sysadp.

Quanto à codificação estabelecida para o preenchimento dos documentos, as escolas respondem, em sua maioria (7 – 58%), que ela é difícil e que, constantemente, muitos dos documentos que emitem são devolvidos por incorreção.

Normalmente, a incidência de erros é predominante sobre o uso dos códigos. Os dados apurados pela questão 14 reafirmam-se juntamente com as evidências do problema exposto e também com as informações levantadas durante as entrevistas.

Para Eulálio (2017, p. 45), “a falta de uma manualização de procedimentos pode ajudar a dimensionar o problema da perda de conhecimento”, em especial diante do quadro de rotatividade de pessoal e do excesso de atribuições observados no contexto da educação pública estadual. Considere-se que, diante do repasse de orientações, dos atendimentos prestados, das devoluções e verificações de incorreções, o problema persiste como se não houvessem informações e ações para amenizá-lo.

A regulamentação para a elaboração dos documentos que retratam o movimento do quadro de pessoal deve ser organizada de maneira a formar uma memória organizacional para a escola, que possa ser compartilhada e consultada facilmente, diante das eventuais necessidades, para evitar as incongruências. Os erros não podem fazer parte de uma rotina comum.

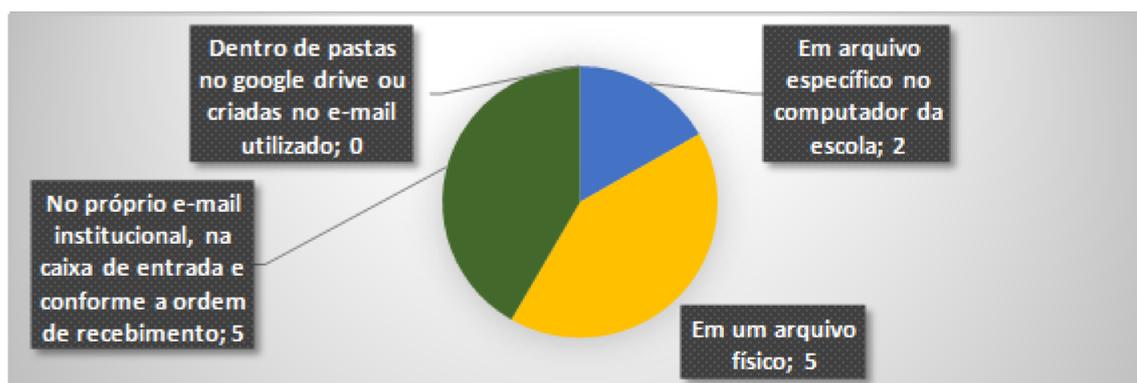
Eulálio (2017), baseando-se em diferentes definições de Gestão do Conhecimento, destacadas por autores como Davenport (1988 *apud* EULÁLIO, 2017), por exemplo, alude que esta acontece através das relações entre o conhecimento tácito (individual) e o conhecimento explícito (disponível para todos).

O conhecimento explícito, nesse caso, pode ser identificado em todas as orientações e informações que chegam até a escola. O conhecimento tácito, por sua vez, fica ligado às características pessoais de cada um dos profissionais responsáveis pela gestão documental do quadro de pessoal.

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento acontece, também, pela forma como as pessoas tratam e trabalham com as informações, ou seja, como os recursos subjetivos usufruem dos recursos objetivos em função da administração escolar (PARO, 2010).

As instituições pesquisadas, em unanimidade, registram que as orientações chegam à escola através do *e-mail* (Questão 10) e são organizadas conforme o que demonstra o Gráfico 6

Gráfico 6 – Questão 11 – A organização das orientações



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Essas formas de organização, frente ao problema de pesquisa, precisam ser pensadas e utilizadas de uma maneira eficiente, constituindo uma memória organizacional e criando um contexto capacitante, fazendo “com que as melhores informações e conhecimentos das pessoas e da organização venham à tona e possam efetivamente ser colocados em ação” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 22).

No entanto, dado que chama a atenção é o fato de que cinco escolas (42%) respondem que as orientações são organizadas no próprio *e-mail* institucional, na caixa de entrada e conforme a ordem de recebimento, o que para Eulálio (2017), pode representar um problema, pois:

Na percepção da pesquisadora, os *e-mails* não são suficientes para suprir o problema da memória institucional. Isso porque o *e-mail* é enviado, mas logo as pessoas se esquecem daquele conteúdo isolado e acabam considerando mais fácil enviar nova consulta do

que resgatar o *e-mail*. Esse tipo de ferramenta é essencial, mas, juntamente com o *e-mail*, **precisam ser pensadas estratégias auxiliares para a disseminação do conhecimento [...]** (EULÁLIO, 2017, p. 89, grifo nosso).

Entretanto, considerando que existem escolas que apresentam e registram o movimento de seu quadro de pessoal de uma maneira mais acertada, possivelmente gerindo melhor o conhecimento, intentou-se conhecer sobre as iniciativas e procedimentos particulares diante dessa responsabilidade. A questão 32 e a questão 33 questionaram sobre possíveis ideias ou técnicas utilizadas para desempenho desse trabalho.

Em resposta, quatro escolas mencionaram que tiveram alguma ideia ou técnica direcionadas a essas atribuições. No entanto, apenas três, registraram seus comentários: (1) Buscar informação necessária e explorar os pontos mais importantes em debate; (2) Elaboração de listagem única para preenchimento automático de documentos diversos (QI, GO, formulários diversos...) e (3) Faço lista de prioridades.

3.5.3.3 Um trabalho de destaque

O comentário 2, por seu diferenciamento, despertou a atenção da pesquisadora. Então, para esclarecimentos e enriquecimento da pesquisa, fez-se necessária e importante a realização de uma breve entrevista com a respondente.

A servidora que menciona ter elaborado uma “listagem única para preenchimento automático de documentos diversos”, aceitou o convite e inclusive permitiu a sua identificação neste estudo. No entanto, como adotado com os demais entrevistados, considerou-se conveniente preservar o seu nome.

A entrevistada ocupa o cargo efetivo de Assistente Técnico Educacional e é lotada em uma das maiores escolas estaduais da SRE/GV.

Desde o seu primeiro dia de exercício (01 de fevereiro de 2016) a servidora foi direcionada para trabalhar com o serviço de pagamento da escola. Como formação inicial, possuía o Curso Técnico em Administração. No entanto, ao ingressar no serviço público, sem experiência anterior, a servidora pontua ter sentido a necessidade de fazer outro curso, Técnico em Secretaria Escolar. Como principais dificuldades, lembrando o início de suas atividades, a entrevistada relata:

Dificuldades todas! Porque eu não sabia de nada. Me mandaram ler resolução para poder fazer o pagamento. Mas, você ler uma coisa e chegar para poder fazer realmente, é muito diferente. Aí fui errando, errando, errando. Aí procura um setor, não sabe, procura o outro, também não sabe. Aí vai apanhando até que chega lá no pagamento e chega errado, mandam a gente corrigir tudo de novo. Então, assim, faltou uma capacitação, um treinamento.

[...]

Foi difícil, chegava e pensava, meu Deus, de onde eu tirei esse código? De onde que vem? Até começar a entender direitinho, demorou (Entrevistada 4, entrevista realizada em 14/08/2019).

A entrevistada menciona que nessa procura por auxílio, encontrou obstáculos tanto na escola, como na SRE: “Dentro da escola e dentro da superintendência, eu ouvi vários não, não sei, não sei te falar”.

Ainda assim, diante de adversidades, ao observar que o serviço de pagamento da escola era feito de uma forma predominantemente manual, concluiu que “seria mais prático [...] colocar tudo no Excel, todas as minutas, todos os formulários que a superintendência usa e tentar comunicá-los”.

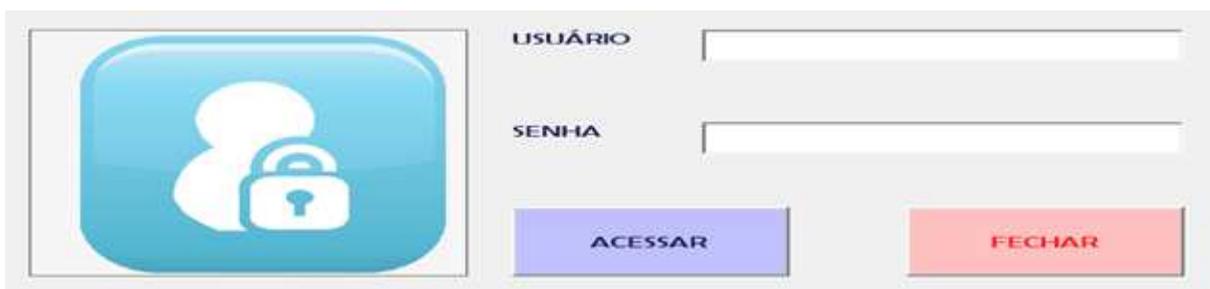
Desenvolvendo essa ideia, a entrevistada alude sobre o processo de criação:

fui buscando sozinha, estudando em casa como fazer. E montei uma planilha no Excel onde tinha todos esses formulários, todos os dados dos servidores que estavam ativos na minha escola e ali ia preenchendo tudo, GO, as minutas, todos os formulários padrões que a Superintendência usa. (Entrevistada 4, entrevista realizada em 14/08/2019)

Na data da entrevista, a servidora citou que “o programa continua no Excel, só que com cara de programa mesmo, ele trabalha junto com o acess”.

Segundo a entrevistada, essa junção entre o *Excel* e *acess* se fez necessária para limitar o acesso por meio de *login* e senha, evitando o risco de alterações ou deletamento de dados indevidamente. Essa é a tela inicial do programa:

Figura 7 - Tela inicial do programa criado pela Entrevistada 4



A imagem mostra a interface de login de um sistema. À esquerda, há um ícone quadrado azul com um contorno branco, contendo um símbolo de usuário (uma silhueta) e uma fechadura, indicando autenticação. À direita, há dois campos de entrada de texto: o superior é rotulado 'USUÁRIO' e o inferior 'SENHA'. Abaixo dos campos, há dois botões: um azul rotulado 'ACESSAR' e um vermelho rotulado 'FECHAR'.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O cadastro de cada servidor constitui-se como o ponto base do programa. É o banco de dados do cadastro, a “listagem única para preenchimento automático de documentos diversos” mencionada pela entrevistada, em questionário.

Nesse cadastro, todas as informações do servidor, seus dados pessoais e funcionais, dados de sua carga horária, afastamentos, faltas, férias prêmio, férias regulamentares, LTS, são registradas cuidadosamente.

A Figura 8 ilustra a tela de cadastro, que vem juntamente com as possibilidades de alteração e consulta.

Figura 8 - Tela de cadastro do programa criado pela Entrevistada 4



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do cadastro e alimentação rotineira de todos os dados da vida funcional do servidor, o programa preenche os demais documentos automaticamente.

O processo de auto preenchimento é válido para QI, minutas (abono família, alteração de nome, biênio, casamento, férias prêmio, lotação, luto, paternidade, quinquênio, retificação e revogação), requerimentos, formulários (ipsemg adesão, ipsemg exclusão, bim, cat, acúmulo de cargos, ajustamento funcional, promoção por escolaridade, abertura de conta, implantação dados pessoais, declaração de um cargo, declaração de dois cargos, declaração de não afastamento, declaração de não impedimento, exigência curricular, extensão de carga horária, termo de exercício, termo de posse, dentre outros)¹³.

¹³ Para entender o programa usado e sua funcionalidade, a Entrevistada 4 me permitiu usá-lo em casa, para que eu pudesse fazer um fluxo de todos os procedimentos possíveis,

A próxima tela demonstra, como exemplo, o menu de formulários Designação/Nomeação. Clicando em algum desses, basta pesquisar pelo nome ou Masp do servidor que o formulário será preenchido automaticamente.

Figura 9 - Menu de Formulários Designação/Nomeação do programa criado pela Entrevistada 4



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quanto aos quadros informativos de servidores efetivos, o preenchimento automático é parcial, há alguns campos que devem ser preenchidos por seleção, como o grupo/natureza para a manutenção da carga horária (Ver Quadro do Anexo A).

No programa, a manutenção da carga horária de um servidor efetivo conta com a abertura de uma caixa para a seleção e escolha dos códigos referentes ao Grupo/Natureza adequados. Considere-se que para essa seleção, os códigos são constantemente verificados e atualizados pela criadora do programa, sendo mantidos conforme a necessidade de uso.

A Figura 10, a seguir, ilustra a aba:

porém, como não consegui abrir o programa em meu computador pessoal, ele fez uma síntese, que foi enviada via *WhatsApp*, mostrando a funcionalidade do programa, e foi reproduzida no excerto acima.

Figura 10 - Aba para preenchimento do Quadro Informativo de efetivo

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	ATAU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BMB	BNE
1	FRAN BARBOSA																																																																
2	CAMPO 11: CÓDIGO DE RECEBIMENTO	CARGO_EFETIVO_119																																																															
3	CAMPO 16: GRUPO NATUREZA - CÓD GRUPO	MANUTENCAO_DE_CARGA_HORARIA_COD_11		EM_BRANCO		EM_BRANCO																																																											
4	CAMPO 16: GRUPO NATUREZA - CÓD NATUREZA	379 EXIGENCIA REGENTE AULAS - COM CONTRIBUIÇÃO		EM BRANCO		EM BRANCO																																																											
5	CAMPO 17: PERÍODO - DATA INÍCIO - DIA	04		00		00																																																											
6	CAMPO 17: PERÍODO - DATA INÍCIO - MÊS	02		00		00																																																											
7	CAMPO 17: PERÍODO - DATA INÍCIO - ANO	2019		0000		0000																																																											
8	CAMPO 17: PERÍODO - DATA TÉRMINO - DIA	31		00		00																																																											
9	CAMPO 17: PERÍODO - DATA TÉRMINO - MÊS	12		00		00																																																											
10	CAMPO 17: PERÍODO - DATA TÉRMINO - ANO	2019		0000		0000																																																											
11	CAMPO 18: CARGA HORÁRIA - TIPO	EXIGENCIA		EM BRANCO		EM BRANCO																																																											
12	CAMPO 18: CARGA HORÁRIA - NÍVEL	ANOS_FINALIS		EM_BRANCO		EM_BRANCO																																																											
13	CAMPO 18: CARGA HORÁRIA - MODALIDADE	REGULAR		EM BRANCO		EM BRANCO																																																											
14	CAMPO 18: CARGA HORÁRIA - MATÉRIA	MATEMATICA - ANOS FINALIS		EM BRANCO		EM BRANCO																																																											
15	CAMPO 18: CARGA HORÁRIA - AULAS	02		00		00																																																											
16	CAMPO 18: CARGA HORÁRIA - TURNO	VESPERTINO		EM BRANCO		EM BRANCO																																																											
17	DADOS DO SUBSTITUÍDO																																																																
18	CAMPO 19: UNIDADE ADMINISTRATIVA	0		0		0																																																											
19	CAMPO 19: GRUPO NATUREZA - CÓD GRUPO	MANUTENCAO_DE_CARGA_HORARIA_COD_11		EM_BRANCO		EM_BRANCO																																																											
20	CAMPO 19: GRUPO NATUREZA - CÓD NATUREZA	379 EXIGENCIA REGENTE AULAS - COM CONTRIBUIÇÃO		EM BRANCO		EM BRANCO																																																											
21	CAMPO 19: NOME SERVIDOR	EM BRANCO		EM BRANCO		EM BRANCO																																																											

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esse foi um trabalho de destaque, do qual foi possível uma aproximação durante a pesquisa. Apesar de lamentar a falta de capacitação, a servidora conseguiu desenvolver um programa que otimizou o seu trabalho e os resultados dele. Ela conseguiu fazer a comunicação entre aquilo que regem as orientações e os documentos a serem preenchidos para a gestão do quadro de pessoal, de uma forma eficiente e prática.

Importante ressaltar que, a servidora foi convidada para compor a equipe de taxadores da SRE, no entanto, pela dificuldade financeira do Estado de Minas Gerais, uma Função Gratificada não veio a ser publicada para ela, impossibilitando o seu deslocamento.

Posteriormente, por indicação do gestor escolar, a servidora foi nomeada para o cargo em comissão de Secretária Escolar e o assumiu em 10 de abril de 2019.

Diante do esforço da servidora e de seu trabalho de destaque, é urgente o contato efetivo entre as escolas estaduais, a formação de Comunidades de Prática, o diálogo reflexivo, o auxílio mútuo, a disseminação do capital humano que está dentro das instituições, por objetivos comuns, pela gestão do quadro de pessoal, pelos fins primordiais da educação.

3.5.4 Reflexões sobre os dados encontrados

Há muitas ponderações a serem feitas sobre o campo da gestão educacional, suas dimensões são amplas e as atribuições do gestor, que são interdependentes, precisam ser efetivadas com extrema dedicação.

Sobre esse viés de dificuldades e necessidades, Ferreira (2017) registra que:

Como se percebe, os desafios de um gestor escolar são bastante severos. Preparar-se adequadamente para enfrenta-los é uma necessidade primordial, portanto. Não existem receitas de sucesso, fórmulas mágicas para a superação de dificuldades administrativas. A adoção de posturas mais adequadas, lastreadas em princípios de gestão alinhados com as necessidades das organizações escolares contemporâneas pode, no entanto, contribuir para um melhor enfrentamento desses problemas (FERREIRA, 2017, p. 9).

A informação, os registros documentais elaborados com padrões de eficácia, são protetores dos direitos dos servidores da instituição, que vão além da sua folha de pagamento mensal, mas envolvem toda a constituição da sua história profissional, da sua vida funcional. Portanto, não podem ser feitos sob óticas secundárias.

Embora o grupo de escolas pesquisadas indique que os responsáveis pelos registros de ocorrências no quadro de pessoal sejam por servidores efetivos, essa não é a realidade de todas as instituições. Existe uma rotatividade que costuma acentuar o problema, como citaram os coordenadores do Setor de Pagamento.

Uma outra observação é que essa atribuição apareceu vinculada a ocupantes de cargo em comissão. Das doze instituições escolares participantes, metade (50%) informam que o responsável pelas informações ocupa o cargo de Secretário Escolar, de indicação do próprio gestor. E quatro são os gestores. Nessa oportunidade, e também em outras que não envolvam os cargos comissionados, o gestor deve prezar pelos interesses coletivos da instituição e fazer sua escolha em conexão com princípios da Gestão de pessoas e da Gestão do Conhecimento.

Essa conexão pode ser estabelecida em decisões coletivas, com promoção de diálogo sugestivo, “fazer com que as **melhores informações e conhecimentos das pessoas e da organização** venham à tona e possam efetivamente ser colocados em ação” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 22, grifo nosso).

Considerando que, há escolas que apresentam documentos adequadamente preenchidos, favorecendo o andamento do serviço de administração de pessoal, o diálogo entre as equipes e instituições é um ponto importante a ser motivado, tem que virar rotina, visto o capital humano que pode ser encontrado dentro destas instituições. Portanto, a prática interativa deve ser adotada como uma estratégia de compartilhamento e apropriação de novos métodos para planejamento e execução das atividades.

Em contrapartida, a falta de interação pode trazer um distanciamento improdutivo entre os profissionais, tanto das escolas quanto da SRE. Observe-se que no âmbito interno da SRE, a Coordenadora da Inspeção escolar pontua dificuldades quanto à setorização e sugere que as relações entre inspetores e taxadores “precisam ser melhoradas”. E note-se também que, 33% das escolas indicaram algum tipo de insatisfação diante do atendimento prestado pelos servidores da SRE. Portanto, esse dado deve ser considerado.

A administração do quadro de pessoal foi pontuada, entre os participantes da pesquisa, como uma atividade de complexa execução, especialmente naquilo que implicam os seus registros. A codificação a ser empregada nos quadros informativos e guias de ocorrência, foi destacada como uma dificuldade para as escolas, e também para a inspeção escolar.

Quanto ao fluxo contínuo de orientações pertinentes à gestão do quadro de pessoal, que vai além das novas publicações e envolve um contexto de retificações, mudanças e alterações constantes, este é feito por *e-mail*, a SRE os encaminha para as escolas. Contudo, essa regulamentação que transita por *e-mail* é classificada como sendo de complexidade e dificuldades intermediárias.

Conforme destaca Eulálio (2017), o envio de *e-mails* apesar de ser essencial, precisa ser vinculado a outras estratégias. Então, instrumentos de consulta, pesquisas de fácil acesso precisam ser pensados e desenvolvidos, com objetividade, passíveis de atualização rotineira.

Quanto ao conhecimento, seja individual ou da organização, parece existir um déficit quanto ao favorecimento e preservação de uma memória organizacional efetiva.

Nesse sentido, manter orientações na caixa de entrada dos *e-mails*, na ordem de seu recebimento, pode tornar a consulta difícil e dispendiosa e essa foi a resposta dada em questionário por 42% dos participantes. Já a manualização, se estiver incompleta e desatualizada, também acaba colaborando e induzindo a erros, como cita a Coordenadora da Inspeção Escolar.

E esse é o quadro observado, caracterizado por uma vasta gama de orientações e códigos representativos, nos quais as instituições escolares precisam gerar documentos que informam a vida funcional e o pagamento de seus servidores com rigores de precisão, para a alimentação de um sistema (Sisap) cujo acesso é limitado à SRE e SEE/MG.

Ressalte-se, que a possibilidade de acesso ao sistema, não é uma garantia de melhores resultados. O Sysadp, por exemplo, é utilizado diretamente pelas escolas para efetivação dos processos de designação, e apesar de ser considerado um sistema de uso fácil por sete dos respondentes ao questionário, é administrado diante de constantes dificuldades que resultam no indeferimento de muitas vagas.

A redução no índice de erros nos quadros informativos para designações, possivelmente condiciona-se também à análise prévia e sequencial do inspetor escolar, da equipe de Quadro de Pessoal/Sysadp e dos servidores da Diretoria de Gestão de Pessoal da SEE/MG. Somente após a liberação desses profissionais, a emissão do edital de designação é liberada para a escola e os QI são gerados de forma mais correta.

Por fim, pontue-se que a falta de políticas de capacitação continuada contribui para agravar o caso, tanto no âmbito das escolas quanto da SRE. Mas, considere-se que como Regional de Porte I, a SRE de Governador Valadares atende a 130 escolas estaduais e 40 municípios distintos e nesse contexto de redução orçamentária em que o Estado de Minas Gerais se imerge, planejar ações que implicam em custo financeiro ao erário, não seria o mais conveniente.

A SRE, ainda que vivencie o mesmo cenário de precariedade e desvalorização da educação pública, precisa favorecer um profícuo atendimento aos gestores escolares, prestando todo o auxílio possível, pensando e desenvolvendo

estratégias para que um trabalho administrativo de qualidade traga retornos iluminadores, mais próximos dos objetivos primordiais educacionais.

A partir dessas reflexões, ficou estabelecido o PAE, desenhado no capítulo 4.

4 O PAE - A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES ADMINISTRANDO EM FAVOR DA EDUCAÇÃO E DAS ESCOLAS ESTADUAIS

O capítulo 4 foi escrito diante da perspectiva de elaboração de um PAE que amenize de maneira adequada os problemas vivenciados por escolas estaduais e pelo Setor de Pagamento da SRE de Governador Valadares, no que diz respeito à gestão documental do quadro de pessoal dessas instituições.

Portanto, o Plano propõe ações para o aprimoramento dos registros funcionais encaminhados pelas escolas e destinados ao Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino, visando minimizar as suas incorreções e os impactos que podem causar, tanto sobre a folha de pagamento quanto sobre a vida funcional dos servidores.

O PAE foi pensado e será implementado tendo por fundamento todo o contexto descrito no capítulo 2, bem como as referências teóricas e os resultados da pesquisa de campo discutidos no capítulo 3.

O capítulo 2 fez uma descrição do contexto da administração do quadro de pessoal em exercício nas escolas estaduais, apresentando os problemas encontrados pelo Setor de Pagamento da SRE/GV, com base em documentos protocolados por doze instituições escolares.

Esses documentos são a expressão do movimento dos servidores nas escolas estaduais, que é dinâmico, acentuado também pelas oportunidades vinculadas aos cargos vagos e aos que surgem em substituição. As informações contidas neles correspondem aos dados que alimentam o Sisap, gerando a folha de pagamento mensal e constituindo a vida funcional de cada servidor, desde seu ingresso até a sua aposentadoria ou desligamento.

Assim, tendo em vista as incorreções observadas, ficou justificado o estudo do caso, a fim de apurar onde se concentram as dificuldades.

O Capítulo 2 fez reflexões sobre as dimensões da Gestão Educacional – Democrática, Pedagógica, Financeira e Administrativa – em uma tentativa de compreender os contextos em que estão inseridas, suas peculiaridades, e estabelecer uma comunicação com a Gestão do Conhecimento e com a Gestão de Pessoas. Os dados apurados foram analisados sobre dois eixos diretamente ligados

ao referencial – “Gestão Educacional Administrativa” e “Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas”.

Os dados de pesquisa, vinculados à aplicação do questionário às escolas, apontaram para uma dificuldade relacionada aos registros funcionais diante de orientações e códigos específicos, ambos considerados complexos. Esse problema foi referendado também pelos entrevistados. Os gestores indicaram que nesse sentido, sentem a falta de propostas de capacitação continuada.

Essa situação traz como consequência, para os servidores da SRE envolvidos com essa atividade, a intensificação e urgência de atendimentos diários, seja por telefone, *e-mail* ou presenciais. Todavia, esses atendimentos funcionam como um “apagar de fogo” e não diminuem os problemas, que continuam a acontecer.

A definição e elaboração do PAE condicionou-se também ao objetivo geral desta pesquisa, ou seja, foi necessário primeiramente identificar as necessidades apresentadas pelas escolas estaduais da SRE de Governador Valadares, de maneira adequada e contínua, para favorecer registros acertados e promissores quanto às informações de movimentação do quadro de pessoal dessas instituições e uma alimentação efetiva do Sisap.

Nesse sentido, diante da identificação dos principais problemas e dos dados revelados na pesquisa, o PAE apresenta-se sobre dois módulos: 1) Aproximação interna entre equipes da SRE e 2) Capacitação coletiva *on-line*.

Esses módulos foram idealizados com base na ferramenta 5W2H.

4.1 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Conforme alude Ferreira (2018), a ferramenta 5W2H, resume-se em sete pontos principais para o direcionamento de um Plano de Ação:

What (o que será feito?) – representa a definição clara das ações que serão empreendidas;

Why (por que, qual a importância?) – destaca a relevância dessas ações para a organização, justificando, assim, os investimentos que deverão ser feitos no plano que está sendo proposto;

Who (quem será responsável?) – define as instituições, os setores e as pessoas que serão responsáveis pela execução das atividades propostas, sendo fundamental que fique bem claro o papel que cada um deverá desempenhar para o sucesso do que foi planejado;

Where (onde a ação ocorrerá?) – algumas ações podem ocorrer em espaços distintos, fora das instalações da escola e mesmo as que serão realizadas internamente podem requerer espaços específicos com determinados recursos como, por exemplo, uma quadra de esportes;

When (Quando ela ocorrerá?) – define o período em que cada ação deverá ser empreendida, sendo recomendável a definição de um cronograma que deixe claro o que precisa ser feito em cada momento, evitando que atrasos em uma determinada atividade impactem negativamente as demais;

How (como será desenvolvida?) – de que forma cada ação prevista será empreendida? Que métodos e técnicas serão empregados em sua execução?

How Much (quanto custará?) – representa uma definição de grande importância, pois sem recursos financeiros adequados os planos fracassam, sendo fundamental, portanto, que exista uma definição precisa de quanto custarão as atividades propostas para que possam ser negociadas dotações orçamentárias adequadas (FERREIRA, 2018, p. 4).

Considerando o cenário de restrições e crise financeira que assolam o Estado de Minas Gerais, o Plano de Ação Educacional intentou distanciar-se de propostas vinculadas aos custos para o erário, a fim de tornar-se exequível.

A ação principal do PAE está vinculada à criação de um *Site* interativo, exclusivamente ligado à gestão do quadro de pessoal, para suporte informacional, interação entre as escolas e equipes da SRE e divulgação de ideias.

No entanto, como uma base inicial, uma primeira ação será desenvolvida no intuito de aproximar as equipes internas da SRE.

Quadro 15 – PAE – Módulos e Problemas

Módulo	Problema
1- Aproximar equipes	- Relações dificultadas pela setorização da instituição.
2 – Capacitar de forma coletiva e on-line	- Gestão documental das ocorrências do quadro de pessoal caracterizada por incorreções. - Falta de capacitações continuadas, falta de recursos para capacitações presenciais.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.1.1 PAE - Módulo 1 - Aproximação interna entre equipes

Antes de levantar propostas para a capacitação das instituições educacionais, as equipes da SRE precisam avaliar a prestação de seus serviços, as suas necessidades e os seus recursos internos. É importante no universo de profissionais

da educação, equipes que trabalhem motivadas e unidas, pela solução coletiva de seus impasses.

Ainda que esse não seja o módulo principal, foi importante planejá-lo, visto o incomodo despertado diante das reclamações quanto ao atendimento da SRE, da reflexão sobre a setorização como possível brecha individualista e da necessidade de aproximação entre as equipes. O Quadro 16, a seguir, apresenta uma síntese da proposta de aproximação interna entre as equipes da SRE:

Quadro 16 – PAE - Aproximação interna entre equipes da SRE

(Continua)

O quê?	Promover encontros para a aproximação interna e efetiva entre as equipes da SRE que estão envolvidas com as atividades inerentes à administração do quadro de pessoal das escolas. Programar reuniões entre as três equipes para discussão das necessidades/dificuldades e estabelecimento de estratégias coletivas diante dos problemas identificados.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> - As entrevistas com os Coordenadores demonstram que as equipes da Regional exercem suas atribuições de maneira geralmente isolada, em seus setores e sistemas específicos, e isso pode acabar refletindo nos atendimentos oferecidos às escolas e na disseminação de problemas internos e externos que poderiam ter soluções simples, se tratados com as forças da coletividade. - O trabalho da SRE, como o das escolas, é interdependente, e mesmo que seja distribuído em setores, os servidores devem exercer suas atividades visando objetivos educacionais comuns, quer sejam de natureza administrativa ou pedagógica. - Respostas de escolas, ao questionário, mostram determinada insatisfação para com o atendimento recebido da SRE, e em relação aos procedimentos adotados para o repasse de orientações inerentes ao caso.
Quem?	Setor de Pagamento, Setor de Inspeção, Setor de Quadro de Pessoal/Sysadp.
Onde?	Na SRE de Governador Valadares
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> - Janeiro de 2020, no início dos processos de designação (Convite); - abril de 2020, Agosto de 2020 e Dezembro de 2020, em datas a serem definidas (dois dias (manhas e/ou tardes) em cada um dos meses citados, um dia para as considerações de cada equipe e outro para expor ideias e estabelecer estratégias coletivas, bem como avaliar resultados). - Maio de 2020 – Publicação e divulgação do site.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração e envio (ou formalização verbal) de convite para cada um dos membros das equipes (no final de Janeiro de 2020). Esse convite: a) trará os dados principais da pesquisa, que norteiam esse PAE; b) solicitará que os membros das equipes pontuem todas as dificuldades/necessidades observadas, dentro de suas atribuições (inclusive pessoais) e no contexto das escolas, frente à gestão documental e organização do quadro de pessoal (A equipe de inspeção, por estar mais próxima das escolas, pode e deve trazer os anseios dos gestores escolares e demais servidores responsáveis pela gestão do quadro de pessoal.); c) solicitará que essa observação seja feita no início do ano letivo de 2020 - do final de janeiro até o final de março, onde o fluxo de informações é bastante intenso; d) data abertura de sugestão de datas para o primeiro encontro/reunião entre as equipes – no mês de abril; e) orientará para que as pontuações sejam organizadas entre cada equipe e seu coordenador,

(Conclusão)

	<p>com decisão pelo(s) membro(s) que fará(ão) a exposição das observações pertinentes e ferramenta a ser utilizada; f) trará a pauta do primeiro encontro, bem como os objetivos gerais do mesmo, com a ordem das apresentações no primeiro dia e direcionamento das discussões no segundo dia, que deverão culminar em estratégias e parcerias para a solução/amenização dos problemas; g) comunicará a ideia da criação de um site interativo e instrutivo, específico para a gestão das informações do quadro de pessoal, dando abertura e conclamando por sugestões, durante o período mencionado e conforme as observações que vierem a ser feitas.</p> <p>- Primeiro encontro (Abril de 2020) – No primeiro dia, cada equipe fará a apresentação de suas observações, de todas as dificuldades encontradas, das necessidades peculiares, das considerações frente ao assunto, no período de observação - nos contextos da SRE e das escolas;</p> <p>- No segundo dia, as equipes estabelecerão um diálogo diante de todas as considerações; será apresentado o site criado, bem como as suas abas e funcionalidades; novamente serão solicitadas sugestões para adequação do site, diante das considerações; a equipe de inspeção será convidada para divulgar e motivar o acesso e uso do site, junto às escolas; a proposta de encontros para os meses de agosto e dezembro de 2020 serão efetivadas acrescentando uma perspectiva de avaliação dos resultados.</p> <p>OBS: a criação do site não limita o estabelecimento de estratégias concomitantes, pelo contrário, a sua aplicabilidade depende dessas.</p> <p>- Mai de 2020 – Publicação e ampla divulgação do Site;</p> <p>- Agosto e Dezembro de 2020 - Os encontros entre as equipes serão pautados pelo confronto entre a análise anterior e análise atual dos problemas relacionados à gestão do quadro de pessoal, através de cada um dos seus representantes. Esse confronto será também um instrumento avaliativo, norteador para novas atitudes ou intensificação das ações.</p>
Quanto?	Não haverá custos financeiros

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Considere-se que a ação planejada, poderá aproximar as equipes da SRE de uma maneira determinante. Pois, à medida que se conhece as dificuldades do outro, há uma possibilidade de despertar o interesse em ajudar. Caso as equipes do Setor de Pagamento, de Inspeção Escolar e do Quadro de Pessoal/Sysadp passem a agir juntamente e com constância, uma pela outra, será formado também um vínculo com os interesses e necessidades das escolas, pois o atendimento avançará em qualidade. Esse trabalho pode não ser tão fácil, ainda mais em um cenário de sobrecarga de trabalho, mas a interação e a persistência podem ser decisivas.

4.1.2 PAE - Módulo 2 - Capacitação coletiva *on-line*

O segundo módulo deste Plano de Ação Educacional é na verdade o principal, para o qual a proposta de aproximação entre as equipes da SRE (Módulo 1) foi elaborada. O Módulo 2 será implementado diante das principais dificuldades

apresentadas pelas escolas no capítulo 3, através da análise das respostas ao questionário aplicado e das entrevistas realizadas, em concordância com as evidências que foram destacadas no capítulo 2.

As dificuldades aqui tratadas são aquelas passíveis de intervenção regional, uma vez que há questões que não são de competência direta dos gestores da SRE. Citem-se aquelas que se referem, por exemplo, à publicação das Resoluções anuais para organização do quadro de pessoal, às políticas de capacitação/formação “continuada” e à composição de um quadro predominantemente efetivo para as carreiras educacionais.

Todavia, os gestores atuantes na Superintendência Regional de Ensino podem, na verdade, têm o dever de auxiliar as escolas, colaborando para que a Gestão Educacional seja exercida com sucesso em suas diversas dimensões, o que inclui a sua face administrativa e a gestão informacional do seu quadro de pessoal para o Setor de Pagamento.

Os dados indicaram que existe uma dificuldade das escolas em codificar e documentar as informações relativas ao movimento do seu quadro de pessoal, que normalmente se efetiva através dos QI. Se um QI é codificado incorretamente, a GO respectiva, provavelmente, será preenchida com os reflexos desse erro. E se essa divergência não for observada pelo inspetor ou pelo taxador, essa informação será inserida no Sisap e, em algum momento, de alguma forma, resultará em transtornos maiores para as escolas, para os servidores envolvidos e para a SRE.

Os dados também permitem concluir que essa dificuldade pode estar ligada, entre outros aspectos, a uma organização deficiente de orientações complexas, em conjunto com a falta de interação profícua com as demais instituições. Registre-se que, como confirmam o questionário e as entrevistas, há escolas que desenvolvem essa mesma atividade de modo satisfatório, suficiente.

No mais, frente ao grande fluxo informacional (Resoluções, Orientações, Ofícios) para a gestão do quadro de pessoal, é importante desenvolver ferramentas auxiliares, passíveis de atualização e organização contínua, e disponibilizá-las às escolas e servidores interessados, favorecendo um processo de ajuda mútua.

Pensando nisso, o Quadro 17, a seguir, apresenta a proposta de Capacitação Coletiva *On-line*:

Quadro 17 – PAE - Capacitação coletiva *on-line*

(Continua)

O quê?	<ul style="list-style-type: none"> - Criar, publicar, divulgar e provocar o uso de um site específico, interativo, direcionado a orientar e capacitar sobre as questões de pagamento e vida funcional dos servidores; - Instigar a interação comunitária entre os usuários do site; - Nome do site: “Pagamento e Funcional”.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> - O uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), podem favorecer o acesso e a consulta rápida diante das dúvidas quanto a legislação e códigos para a gestão do quadro de pessoal, evitando assim incorreções e retrabalho; - A criação de um site não implica em custos imediatos, existe a possibilidade de criar sites gratuitos e isso é importante diante da crise financeira estadual; - Todas as escolas têm acesso à internet; Um site pode evitar a necessidade de deslocamento para frequentar cursos capacitativos; - O acesso pode se dar em qualquer lugar, através de outros dispositivos como aparelhos celulares e <i>tablets</i>, inclusive com a possibilidade de baixar arquivos; <ul style="list-style-type: none"> - As informações e códigos podem ser organizados e atualizados constantemente, acompanhando qualquer mudança ou retificação; - É possível formar comunidades dentro dos sites, abrir fóruns para diálogos e interação grupal entre os seus usuários, o que pode culminar na troca de estratégias e na capacitação para o trabalho.
Quem?	Equipes do Setor de Pagamento, Setor de Inspeção, Setor de Quadro de Pessoal/Sysadp e Equipe do Núcleo Tecnológico.
Onde?	Na SRE de Governador Valadares
Quando?	Janeiro a maio de 2020
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - O <i>Site</i> “Pagamento e Funcional” será desenvolvido durante os meses de janeiro a março de 2020; O convite que será direcionado às equipes de Pagamento, Inspeção Escolar e Quadro de Pessoal/Sysadp (citado no Módulo 1) dará abertura para as sugestões e constituição inicial do site, isso juntamente com os dados dessa pesquisa e com esse PAE; - O suporte necessário será buscado juntamente aos técnicos do Núcleo Tecnológico da SRE de Governador Valadares; - O <i>Site</i> “Pagamento e Funcional” será apresentado às equipes Pagamento, Inspeção Escolar e Quadro de Pessoal/Sysadp no Primeiro encontro de Aproximação, ou seja, em abril/2020; - O <i>Site</i> será publicado e divulgado junto às escolas estaduais, através do e-mail institucional e com o auxílio dos inspetores escolares, em maio de 2020. A divulgação dos inspetores será muito importante e deverá ser motivadora; - O <i>Site</i> será elaborado e contará com abas que possam atender às necessidades apresentadas pelas escolas, através dos dados dessa pesquisa. Todas as orientações e códigos serão vinculados às suas devidas abas, em um processo de organização prévia. Orientações gerais, como Resolução anual, também serão agregadas a abas específicas. Haverá ainda uma aba com a lista de todos os códigos (comentados com objetividade e clareza) que será mantida atualizada. - O <i>Site</i> “Pagamento e Funcional” terá um espaço para divulgação de videoaulas, ou links correspondentes. Uma das primeiras videoaulas poderá trazer a apresentação do Sisap e de sua representação informacional, uma vez que as escolas não conhecem esse sistema diretamente, por não terem acesso ao mesmo; Uma outra videoaula pode ser gravada e divulgada para complementar os esclarecimentos referentes aos códigos mais usados nos processos de designação (O Sysadp abre os códigos, mas cabe à escola fazer a marcação, é preciso que o usuário compreenda o significado do código para

(Conclusão)

	<p>uma seleção correta) e de distribuição de carga horária a professores efetivos; A servidora 4 será convidada a apresentar o programa que desenvolveu através de uma videoaula, e caso a mesma aceite fazer a gravação ou permita a divulgação de seu trabalho através desse instrumento, a ação será muito importante para a promoção e fortalecimento dos laços entre as escolas; As videoaulas poderão ser elaboradas por temáticas, de acordo com as necessidades e solicitações das escolas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - O <i>Site</i> será liberado para consulta - abas e videoaulas - pelos demais servidores da escola, e essa consulta deverá ser incentivada; as Orientações, Resoluções e os códigos poderão tornar-se conhecidos por todos os profissionais, inclusive pelos professores, que podem vir a agregar seus conhecimentos e trazer sugestões para a efetivação do quadro de pessoal; - Os usuários do Site, responsáveis pela gestão do quadro de pessoal, contarão com um espaço comunitário, um fórum de discussão e apoio, onde poderão lançar suas dificuldades, verificar se sua dúvida já foi discutida nesse espaço, apresentar suas estratégias de trabalho diante de suas atribuições, ajudando uns aos outros. Os servidores das três equipes da SRE também poderão participar desse fórum, mas deverão, em especial, fomentar o diálogo entre as escolas. - Nos encontros de aproximação interna entre as equipes da SRE, a serem realizados nos meses de agosto e dezembro de 2020, serão feitas análises quanto a funcionalidade do Site e a necessidade de adequações.
Quanto?	Inicialmente não haverá custos financeiros (No entanto, se necessário, serão buscadas parcerias para custear o <i>site</i> – através de ofício, com grandes empresas, provedores de internet, bancos, WiX ou outros (com o prévio conhecimento e autorização do governo)).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em continuidade, diante da exposição dos principais pontos orientadores para o Módulo 2 do PAE, traz-se uma demonstração, simplesmente sugestiva, das primeiras ideias diante da proposta de criação do *Site* “Pagamento e Funcional”. O *Site* será organizado em abas, de consulta fácil e rápida, como sugere a Figura 11.

Figura 11 – *Site* “Pagamento e Funcional”



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como mencionado no Quadro 17, o *site* intenta promover uma interação prática e segura entre seus membros, através de seu Fórum para discussão, e funcionar como uma ferramenta de capacitação intermediada também por videoaulas.

Na Figura 12, apresenta-se a sugestão de uma das abas do *site*:

Figura 12 – Espaço dedicado ao diálogo



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Através do *Site* “Pagamento e Funcional”, os responsáveis pela gestão informativa e documental do fluxo do quadro de pessoal poderão dividir seus melhores conhecimentos, seus talentos, e também suas dificuldades, adotando maneiras adequadas de trabalho, conforme a sua realidade e necessidade.

O que se espera com o Módulo 2 do PAE, portanto, é que o *Site* “Pagamento e Funcional” seja como uma porta de capacitação entre as instituições, uma ferramenta de pesquisa fácil, clara, eficiente, que implique em uma melhor gestão do conhecimento, do capital humano presente nas unidades escolares.

Considere-se que, para que uma capacitação seja eficiente em seus resultados, e não permita a estagnação dos problemas que dão razão a ela, é preciso que haja um processo de avaliação e monitoramento contínuo, analisando-se a necessidade inicial, a mudança, decadência ou o agravamento dessa necessidade.

Essa ação avaliativa deve ser compartilhada entre as equipes de Pagamento, Inspeção Escolar e Quadro de Pessoal/Sysadp, bem como com as unidades de ensino.

As escolas e seus gestores, no entanto, não ficam dispensados de desenvolver ações próprias e constituir suas estratégias, constituir uma memória organizacional, por outros instrumentos, quer sejam arquivos, manuais ou aquilo que achar conveniente e promissor, não descartando possibilidades de adequações contínuas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais é a maior secretaria de governo em número de servidores. A maior parte desses servidores está vinculada às suas escolas estaduais, mais precisamente à carreira de Professor da Educação Básica. Assim, tomando o cargo de professor para análise, grande parte desses profissionais exercem suas funções por contratos de designação. Em dezembro de 2018, o percentual de professores designados foi superior a 56% do número total.

Portanto, tem-se a composição do quadro de pessoal da educação, pública e estadual, caracterizado por um considerável número de servidores designados. Os cargos vagos, em especial, existentes nas escolas estaduais favorecem um fluxo e movimento contínuo dentro das instituições, posto que professores efetivos também podem assumir aulas em extensão de sua carga horária, pela disponibilidade desses cargos.

Documentar essas e outras ocorrências com precisão, constituem-se em um desafio para os gestores, desafio que precisa ser superado em defesa dos direitos funcionais dos servidores que prestam seus serviços nas escolas e acabam assinando documentos sem conseguir fazer a leitura e interpretação destes.

A Gestão Educacional, em suas múltiplas facetas dimensionais, implica também em outras demandas de atribuição, mas todas devem ser cumpridas com presteza e sincronia para que se alcance os objetivos fins da educação.

A dimensão administrativa, tendo em vista o problema exposto nesse estudo, limita a autonomia do gestor para conclamar decisões coletivas, mas o permite fazer a indicação de servidores para o exercício da gestão documental do quadro de pessoal. O gestor também pode buscar, e motivar a busca democrática, por estratégias e métodos para melhor desenvolver essa atribuição. Considere-se que não há flexibilidade democrática diante das Resoluções e demais orientações de serviço, essas devem ser criteriosamente organizadas e observadas, pois se constituem princípios legais.

As dificuldades das escolas encontradas nos dados, diante das orientações e dos códigos a serem utilizados no preenchimento dos documentos direcionados ao Setor de Pagamento, não podem continuar como uma situação corriqueira. É uma demonstração de deficiência, que acaba por compreender e comprometer também o âmbito da SRE. Pela escrituração incorreta das suas informações, a gestão do

quadro de pessoal constitui-se como uma abertura para problemas na vida funcional e financeira dos servidores.

Quanto à falta de capacitação para amenizar esses problemas, mencionada nas nos dados da pesquisa, estratégias precisam ser pensadas, ações precisam ser desenvolvidas diante do problema. Os erros das escolas podem estar refletindo o insucesso da SRE quanto ao apoio prestado à educação pública.

No intuito de responder à questão de pesquisa desta dissertação, qual seja, como auxiliar as escolas estaduais frente às incorreções observadas no preenchimento das guias de ocorrência e dos quadros informativos que devem ser direcionados ao Setor de Pagamento, para a alimentação precisa do Sisap?, foi elaborado um PAE que traz propostas para tentar amenizar o problema de um modo simples, no entanto, que pode ser bastante efetivo.

Em seu primeiro Módulo, o PAE propõe a aproximação entre as equipes da SRE, através do compartilhamento de dificuldades peculiares, da coleta e do apontamento de sugestões e da efetivação de parcerias pela gestão do quadro de pessoal escolar. O Módulo 2, que é o principal, sugere a criação de um site como proposta de organização e atualização imediata das orientações e códigos, servindo ainda como meio de divulgação do conhecimento entre SRE e instituições escolares.

No *Site*, as escolas e seus servidores, inclusive os professores, poderão acessar facilmente as abas relacionadas às consultas e às videoaulas, conforme desejarem, de acordo com suas necessidades ou dúvidas. No entanto, o ambiente do fórum ficará limitado aos responsáveis diretos pela escrituração das informações e equipes da SRE, que nesse espaço poderão dividir seus problemas e soluções, interagir de modo a disseminar conhecimentos, capacidades e métodos de trabalho. A limitação de participação no Fórum objetiva o uso direcionado e objetivo dessa ferramenta, de maneira que ela não fuja ao seu fim.

Ainda que a SEE/MG não tenha propostas contínuas de capacitação, a SRE, pelo esforço coletivo de suas equipes pode criar estratégias e apoiar um trabalho comunitário/interativo entre as próprias escolas. Esse apoio, caso seja frutífero para a escola, será frutífero para a SRE também, tendo em vista que as escolas podem se fortalecer, trabalhando em pares e se apropriando dos conhecimentos e capacidades de outras instituições e de outras pessoas.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. V. **Progestão**: como desenvolver a gestão dos servidores na escola? Módulo VIII. Brasília: Consed, 2001.
Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/240548/>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- AGUIAR, M. A. Relato da resistência à instituição da BNCC pelo Conselho Nacional de Educação mediante pedido de vista e declarações de votos. *In*: AGUIAR, M. A.; DOURADO, L. F. (org.). **A BNCC na contramão do PNE 2014-2014**: avaliação e perspectivas. Recife: ANPAE, 2018. p. 8-22. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/BibliotecaVirtual/4-Publicacoes/BNCC-VERSAO-FINAL.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2019.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- AMORIM, M. A.; SALEJ, A. P.; BARREIROS, B. B. C. “Superdesignação” de professores na rede estadual de ensino de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, e230053, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230053.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2019.
- ANDRÉ, M. O que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educação? **Revista da FAEEBA**: Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.
- ANJOS, J. F. **Aprimoramento da gestão financeira nas escolas da SRE-Patrocinio**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.
- ARAÚJO, E. S. **Gestão escolar na rede estadual de Minas Gerais**: desafios da formação administrativa do diretor. 2017. 182 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.
- ARROYO, M. G. Gestão Democrática: recuperar sua radicalidade política. *In*: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 39- 56.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995**. Brasília: FNDE, 1995.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Institui a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p.

27833, 20 dez. 1996. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 18 fev. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação direta de inconstitucionalidade nº 4876/MG – Minas Gerais**. Relator: Relator: Min. Dias Tóffoli, 29 de maio de 2008. Disponível em:
<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?numero=4876&classe=ADI&origem=AP&recurso=0&tipoJulgamento=M>. Acesso em: 15 maio 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 jun. 2019.

BURGOS, M. T. B. **Desafios da Gestão Escolar: Autonomia e responsabilização pela aprendizagem**. [2017]. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=1957>. Acesso em: 25 nov. 2018. (acesso restrito).

COMPORTA. **Dicionário Priberam**. 2020. Disponível em:
<https://dicionario.priberam.org/comporta>. Acesso em: 09 jan. 2020.

CONDÉ, E. S. Abrindo a caixa dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas. **Revista Pesquisa e debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 2, n. 2, p. 78-100, 2012. Disponível em:
<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/24/22>. Acesso em: 21 nov. 2019.

COSTA, A. M. **Conselho escolar: desafios e novas possibilidades de promoção da participação democrática em escolas estaduais de Governador Valadares**. 2018. 157 f. Dissertação (mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, ed. especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>. Acesso em: 27 maio 2018.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e os impactos nas políticas de regulação e avaliação da educação superior. *In*: AGUIAR, M. A.; DOURADO, L. F. (org.). **A BNCC na contramão do PNE 2014-2014: avaliação e perspectivas**. Recife: ANPAE, 2018, p. 38-43. Disponível em:
<http://www.anpae.org.br/BibliotecaVirtual/4-Publicacoes/BNCC-VERSAO-FINAL.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2019.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.

DUTRA, S. C. P. **Análise da execução financeira das caixas escolares da SRE**

de Nova Era - Minas Gerais. 2015. 138 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

ESTRADA, A. A.; VIRIATO, E. O. A escola enquanto organização burocrática: a gestão escolar na perspectiva dos Diretores Escolares de Cascavel. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p. 18-33, maio 2012.

EULÁLIO, A. O. **A gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais: desafios e perspectivas**. 2017. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

FERREIRA, V. C. P. **Competências da Liderança na Gestão Escolar**. [2016]. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=1815>. Acesso em: 09 junho. 2018. (acesso restrito).

FERREIRA, V. C. P. **A escola como uma organização: Desafios para os gestores**. [2017]. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=1836>. Acesso em: 10 de maio de 2018. (acesso restrito).

FERREIRA, V. C. P. **O planejamento e sua aplicação no contexto escolar**. [2018]. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=1825>. Acesso em: 3 nov. 2019. (acesso restrito).

GOVERNO retoma nomeações com publicação de lista de 2 mil novos servidores efetivos. **Secretaria de Estado de Educação**, Belo Horizonte, 29 mar. 2018. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/9642-governo-retoma-nomeacoes-com-publicacao-de-lista-de-2-mil-novos-servidores-efetivos>. Acesso em: 15 maio 2018.

INEP. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base**. Brasília: Inep, 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485745/Plano+Nacional+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+PNE+2014-2024++Linha+de+Base/c2dd0faa-7227-40ee-a520-12c6fc77700f?version=1.1>. Acesso em: 23 nov. 2019.

INSCRIÇÕES de candidatos à designação 2018 encerram nesta sexta-feira (10). **Secretaria de Estado de Educação**, Belo Horizonte, 08 nov. 2017. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/9291-inscricoes-de-candidatos-a-designacao-2018-encerram-nesta-sexta-feira-10>. Acesso em: 15 maio 2018.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MASON, P. **Entrevista: Pamela Mason**. [Entrevista concedida a] Luís Antônio Fajardo Pontes. CAEd, Juiz de Fora, 2014. Disponível em:

<http://ppgp4.caeduff.net/mod/resource/view.php?id=2186>. Acesso em: 09 jun. 2018. (acesso restrito).

MENDONÇA, E. F. PNE E Base Nacional Comum Curricular (BNCC): Impactos na gestão da educação e da escola. *In*: AGUIAR, M. A.; DOURADO, L. F. (org.). **A BNCC na contramão do PNE 2014-2014: avaliação e perspectivas**. Recife: ANPAE, 2018. p. 34-37. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/BibliotecaVirtual/4-Publicacoes/BNCC-VERSAO-FINAL.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Lei nº 7.109 de 13 de outubro de 1977. Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 5, 14 out. 1977. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=7109&ano=1977>. Acesso em: 29 nov. 2018.

MINAS GERAIS. Decreto nº 43.441 de 17 de julho de 2003. Estabelece procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da administração direta, autárquica e fundacional do estado de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 8, 18 jul. 2003a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43441&comp=&ano=2003>. Acesso em: 15 maio 2018.

MINAS GERAIS. **Apostila Módulos e Rotinas do SISAP**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração; 2003b.

MINAS GERAIS. Lei nº 15.293 de 05 de agosto de 2004. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 28, 06 ago. 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=lei&num=15293&ano=2004>. Acesso em: 21 set. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44.261 de 21 de março de 2006. Dispõe sobre a identificação e lotação de funções gratificadas da administração direta do poder executivo de que trata a Lei nº 15.961, de 30 de dezembro de 2005. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 1, 22 mar. 2006. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44261&comp=&ano=2006>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 100, de 5 de novembro de 2007. Institui a unidade de gestão previdenciária integrada - UGEPREVI - do regime próprio de previdência dos servidores públicos do estado de Minas Gerais e do regime próprio de previdência dos militares do estado de minas gerais e o conselho estadual de previdência - CEPREV -, altera a Lei Complementar nº 64, de 25 de março de 2002, e dá outras providências. **Diário Oficial de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 1, 6 nov. 2007a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2007&num=100&tipo=LCP>. Acesso em: 21 set. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. **Diário Oficial de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, p. 1, 30 de jun. 2007b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Dec&num=44559&comp=&ano=2007>. Acesso em: 22 set. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Superintendências Regionais de Ensino. **Municípios por Superintendências.** 2008. Disponível em <http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/superintendencias-regionais-de-ensino>. Acesso em: 07 set. 2019.

MINAS GERAIS. Lei nº 18.185, de 04 de junho de 2009. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso ix do art. 37 da constituição da república. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, p. 1, 05 jun. 2009a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=18185&comp=&ano=2009>. Acesso em: 25 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, p. 1, 09 abr. 2009b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45085&comp=&ano=2009>. Acesso em: 08 set. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.849 de 27 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, n. 241, p. 6, 28 dez. 2011a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45849&comp=&ano=2011>. Acesso em: 15 maio 2018.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.536 de 27 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo do estado de minas gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, n. 19, p. 1, 28 jan. 2011b. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/19763>. Acesso em: 15 maio 2018.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, n. 14, p. 1, 21 jan. 2011c. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&ano=2011>. Acesso em: 15 maio 2018.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.914 de 16 de fevereiro de 2012. Altera o Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria

de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, n. 34, p. 2, 17 fev. 2012. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45914&comp=&ano=2012>. Acesso em: 15 maio 2018.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.101, de 05 de dezembro de 2016. Decreta situação de calamidade financeira no âmbito do Estado. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, ed. especial, Belo Horizonte, n. 220, p. 1, 05 dez. 2016. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2016&num=47101&tipo=DEC>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Resolução nº 3.660, de 1º de dezembro de 2017**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na Rede Estadual de Educação Básica da Secretaria de Estado de Educação a partir de 2018 e dá outras providências. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 2017a. Disponível em: <https://designacao-see-mg.com.br/wp-content/uploads/2018/01/RESOLUCAO-SEE-N-3-660-DE-1-DE-DEZEMBRO-DE-2017.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Fazenda. Expediente. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, n. 239, p. 13, 28 dez. 2017b. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/193162>. Acesso em: 15 maio 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Resolução nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, n. 240, p. 68, 29 dez. 2017c. Disponível em: [http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SEE%20n%C2%B0%203.670,%20de%2028%20de%20dezembro%20de%202017%20\(Atualizada%20e%20compilada\).pdf](http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SEE%20n%C2%B0%203.670,%20de%2028%20de%20dezembro%20de%202017%20(Atualizada%20e%20compilada).pdf). Acesso em: 15 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Resolução nº 3205, de 26 de dezembro de 2016. Republicada em 13 de janeiro de 2017 por conter incorreções nos Artigos 36 e 49, § 4º e no Anexo I e Anexo II, 2.4.4 da publicação do “Minas Gerais” de 27 de dezembro de 2016. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na Rede Estadual de Educação Básica a partir de 2017 e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, n. 9, p. 8, 13 jan. 2017d. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%203205-2016%20-%20REPUBLICA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Relatório de Quantitativo de cargos**: Estado de Minas Gerais e Município de Governador Valadares de 2010 a 2018. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2018a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais: Quem Somos**. [2018b]. Disponível em: <http://escoladeformacao.educacao.mg.gov.br/index.php/home/quem-somos>. Acesso em: 08 dez. 2018.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.518, de 19 de outubro de 2018. Altera o Decreto nº 45.085, de 8 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, n. 196, p. 1, 20 out. 2018c. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=47518&ano=2018&tipo=DEC>. Acesso em: 08 set. 2019.

MINAS GERAIS. **Reforma administrativa do Estado – Lei nº 23.304, de 30/5/2019**. Entenda a norma. 2019a. Disponível em: <https://mediaserver.almg.gov.br/acervo/417/829/1417829.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, n. 106, p. 3, 31 maio 2019b. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/220136>. Acesso em 20 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.686, de 26 de julho de 2019. Define a estrutura orgânica dos órgãos do Poder Executivo do Estado que menciona e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, n. 146, p. 1, 27 jul. 2019c. Disponível em: <http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=49365>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Histórico da Lei 100**. 2019d. Disponível em: <http://lei100.educacao.mg.gov.br/historico-da-lei-100>. Acesso em: 15 maio 2018.

OLIVEIRA, D. A.; VIEIRA, L. F.; AUGUSTO, M. H. Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 20, n. 43, p. 529-548, set./dez. 2014.

OLIVEIRA, K. P. **Gestão de recursos humanos no estado de Minas Gerais: Retenção de pessoas do cargo de especialista em políticas públicas e gestão governamental**. 2009. 228 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

OLIVEIRA, R. C. **Programas PDE Escola e Mais Educação: Descentralização e gestão do ensino**. 2014. 354 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2014.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**. 12, ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PARO, V. H. Estrutura da escola e educação como prática democrática. *In*: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38.

PROGESTÃO. **CURRÍCULO**. Belo Horizonte: Magistra, 13 fev. 2014. Disponível em: <http://progestao.educacao.mg.gov.br/mod/page/view.php?id=8>. Acesso em: 29 nov. 2019.

QEDU. **Minas Gerais: Matrículas e Infraestrutura da Rede Estadual**. [2019a]. Disponível em: https://www.qedu.org.br/estado/113-minas-gerais/censo-escolar?year=2018&dependence=0&localization=0&education_stage=0&item=. Acesso em: 22 nov. 2019.

QEDU. **Minas Gerais: Respostas dos diretores para Anormalidades / Problemas na escola / Outros (12)**. Filtro: escolas estaduais. [2019b]. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/estado/113-minas-gerairecurso-onlineessoas/diretor> Acesso em: 22 nov. 2019.

SEKI, A. K. *et al.* Professor temporário: um passageiro permanente na Educação Básica brasileira. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 12, n. 3, p. 942-959, set./dez. 2017. Disponível em: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/10526>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SILVA, A. **Aprendizagem e Comunidades de Prática** [2019]. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-adelina-aprendizagem-e-comunidade.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2019.

**APÊNDICE A - Questionário encaminhado aos servidores das escolas
responsáveis pelas informações prestadas ao Setor de Pagamento da
SRE/GV**

Esclarecimento: Os responsáveis pelas informações não estão citados acima pois nem sempre ocupam o mesmo cargo ou função, podendo ser o próprio diretor escolar, o secretário da escola, uma Assistente Técnico da Educação Básica (ATB) ou outro servidor, dentre efetivos ou designados.

Universidade Federal de Juiz de Fora

Programa de Pós-Graduação Profissional

Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Como aluna do referido Curso de Mestrado, estou desenvolvendo uma pesquisa intitulada "A administração do Quadro de Pessoal em escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares".

Essa pesquisa tem por objetivo identificar as possíveis dificuldades encontradas por escolas estaduais da SRE de Governador Valadares frente aos processos documentais que envolvem a administração do seu quadro de pessoal para o Setor de Pagamento, sejam relacionados aos servidores efetivos ou designados.

Os dados coletados a partir desse questionário serão utilizados na pesquisa, no entanto, sem fazer referência direta ao nome da escola pesquisada.

Informo que a identidade do respondente será devidamente preservada e que as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa.

Flávia da Silva Gomes Francisco.

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

Sim

Não

QUESTIONÁRIO

1. Qual a sua idade?

de 20 até 30 anos

de 31 até 40 anos

de 41 até 50 anos

Mais de 50 anos.

2. Qual a sua formação acadêmica?

Ensino médio

Superior completo

Superior incompleto

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado ou Pós-Doutorado

3. Pode nos contar a sua área de formação? _____

4. Qual o seu vínculo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, nessa admissão onde está como o responsável pelas informações encaminhadas ao Setor de Pagamento?

Efetivo

Designado

5. E qual o seu cargo (PEB, EEB, ATB, ASB)? _____

6. Ocupa alguma função ou cargo comissionado?

Diretor

Secretário

Vice-direção

Não ocupo.

7. Há quanto tempo desempenha as atividades de administração do quadro de pessoal escolar, elaborando os registros em guias de ocorrência e quadros informativos, destinadas ao Setor de Pagamento da SRE?

Até dois anos

Dois a quatro anos

Quatro a seis anos

Mais de seis anos.

8. Enquanto responsável pelo serviço de pagamento da escola, considera que recebe as orientações adequadas da SRE?

- Sim
- Não
- Às vezes

9. Há clareza nas orientações recebidas?

- Sim
- Não
- Nem sempre

10. De que forma essas orientações/informações chegam até a escola?

- E-mail
- Telefonema
- Outro _____

11. Como são organizadas as orientações (sejam estas as resoluções, decretos, ofícios, e-mails) necessárias ao andamento do serviço sobre sua responsabilidade?

- Dentro de pastas no Google Drive ou criadas no e-mail utilizado
- Em arquivo específico no computador da escola
- Em um arquivo físico
- No próprio e-mail institucional, na caixa de entrada e conforme a ordem de recebimento.

12. Com relação aos registros documentais (GO, QI) que indicam o fluxo do quadro de pessoal para o pagamento, considera a observação das leis/informações/codificações:

- Indispensável
- Necessária
- Pouco necessária
- Desnecessária

13. Compreende os motivos pelos quais a movimentação do quadro de pessoal deve ser regida por determinações legais e resoluções?

- Sim
- Não
- Parcialmente

14. Já teve guias de ocorrência e Quadro informativos devolvidos por alguma inexatidão?

- Constantemente, muitos(as)
- Dificilmente, poucos(as)
- Nenhum

15. Como se apropria do conhecimento, das informações, para ter um bom desempenho no registro das informações em guias de ocorrência e quadros informativos?

- A medida em que surgem dúvidas, pesquiso o manual e as orientações recebidas
- Faço leituras e estudos constantes
- Ligando para o Setor de Pagamento e me informando conforme necessário
- Ligando para o Setor de Inspeção Escolar ou para a equipe de coordenação do Quadro de Pessoal

16. A quem costuma recorrer para tirar as dúvidas mais urgentes?

- Procuo o Inspetor Escolar
- Procuo o Setor de Taxação
- Faço contato com outra(s) escola(s)

17. Qual o grau de dificuldade pode ser atribuído na elaboração e emissão dos documentos (Guias e QI) a serem encaminhados ao Setor de Pagamento, com relação a sua codificação?

- Fácil
- Muito fácil
- Difícil
- Muito difícil

18. Na sua opinião, as orientações, as resoluções, o manual Sisap e seus códigos, os ofícios e toda a legislação necessária para registrar corretamente as ocorrências

do quadro de pessoal escolar antes do seu envio ao Setor de Pagamento, podem ser considerados:

- Fáceis e claros
- De complexidade e dificuldades intermediárias
- Muito complexos e difíceis

19. Quantas foram as capacitações oferecidas pela SRE, dirigidas por servidor(es) do Setor de Pagamento, em que esteve presente?

- Nenhuma
- Uma capacitação recente
- Uma capacitação há mais de dois anos
- Duas ou mais capacitações nos últimos quatro anos

20. Considera que a sua participação em encontros de capacitação agrega ou agregaria conhecimentos para o desenvolvimento do serviço sob sua responsabilidade?

- Sim
- Não
- Pouco

21. E quanto ao Sysadp, como considera o uso desse sistema?

- Fácil
- Muito fácil
- Difícil
- Muito difícil

22. Recebeu capacitação para fazer uso do Sysadp?

- Nenhuma
- Uma capacitação recente
- Uma capacitação há cerca nos últimos dois anos
- Duas ou mais capacitações nos últimos dois anos

23. Tem facilidade (tempo, recursos) para se deslocar até a SRE no intuito de participar de treinamentos, caso ocorram com certa frequência? Comente.

24. Como assumiu a responsabilidade de prestar as informações do quadro de pessoal da sua escola ao setor de pagamento?

- Por indicação do gestor escolar
- Me dispus, por afinidade com esse serviço
- Por não haver outro servidor interessado nessa atribuição
- Por que faço parte do quadro administrativo da escola

25. Está satisfeito com essa atribuição, ou seja, com a responsabilidade de prestar as informações do quadro de pessoal que devem ser processadas pelo Setor de Pagamento da SRE?

- Sim
- Não

26. Pode comentar a resposta acima? _____

27. Sabe informar sobre o(a) servidor(a) que respondia por esse serviço antes de você? Pode informar o cargo que o(a) mesmo(a) ocupava e por qual motivo se afastou dessa função? _____

28. O gestor escolar está atento ao seu trabalho e procura ajudar nos entraves da administração documental do quadro de pessoal para o Setor de Pagamento?

- Sim
- Não
- Às vezes
- Sou o gestor escolar

29. Existe outro servidor na escola com quem possa dialogar ou dividir suas responsabilidades inerentes ao trabalho?

- Sim
- Não

30. É responsável por alguma outra atividade além das que se relacionam com o Setor de Pagamento?

Sim

Não

Em caso afirmativo, qual seria essa outra atividade? _____

31. Caso a resposta para a questão anterior seja positiva, qual seria essa outra atividade? Consegue conciliar essas atividades com tranquilidade?

32. Já teve alguma ideia ou adotou nova(s) técnica(s) para facilitar o seu trabalho com relação ao assunto em pauta?

Sim

Não

33. Em caso afirmativo, pode nos contar sobre a ideia ou técnica? _____

34. Tem o hábito de conversar com outras escolas sobre suas dúvidas e dificuldades?

Sim

Não

Outros _____

35. Acha que o diálogo com outras escolas poderia acrescentar ao seu conhecimento e otimizar as suas responsabilidades?

Sim

Não

Não sei

36. Considera as condições de trabalho, no que se refere ao acesso à internet, computadores, demais materiais e o ambiente em si, compatíveis as suas responsabilidades de prestar informações corretas e em tempo hábil ao Setor de Pagamento?

Sim

Não

37. Em caso negativo, comente a resposta dada à questão anterior

38. Considera ter condições e recursos suficientes para se aperfeiçoar, de uma maneira eficiente, frente as exigências da sua função?

Sim

Não

Em caso negativo, por favor, faça uma consideração.

39. Os servidores da SRE são suficientemente capacitados no que diz respeito ao suporte que a escola necessita para administrar o seu quadro de pessoal adequadamente? Comente, por favor.

40..Por favor, pontue as suas maiores dificuldades frente aos registros documentais que a escola deve encaminhar ao Setor de Pagamento da SRE.

41.Na sua opinião, o que pode ser feito para facilitar o seu trabalho e amenizar as dificuldades relacionadas a administração do quadro de pessoal da escola para o Setor de Pagamento? Quais as suas sugestões?

APÊNDICE B – Entrevista semiestruturada com a Coordenadora do Quadro de Pessoal/SYSADP – SRE de Governador Valadares (aplicada)

1. Qual o seu cargo Efetivo?
2. Que função ocupa?
3. Quanto tempo está no exercício dessa função?
4. Na sua opinião, o que a implantação do Sysadp tem representado para a SEE/MG, considerando que o número de servidores designados é maior que o de servidores efetivos?
5. Enfrenta problemas com relação a administração desse sistema? Ou considera o sistema de uso simples e fácil?
6. O Sysadp estabelece uma interligação eficiente com os dados do Sisap?
7. E as escolas, apresentam domínio na administração do Sysadp?
8. A escola consegue efetivar qualquer procedimento dentro do sistema ou há limitações?
9. As escolas recebem ou receberam capacitação para o uso otimizado do Sysadp? Quando foi a última capacitação realizada?
10. Como atende as necessidades manifestadas pelas escolas frente ao uso do Sysadp?
11. As dúvidas das escolas surgem com que frequência? São constantes ou esporádicas?
12. Há muitos erros na solicitação das vagas? E quanto a aprovação, os problemas são comuns?
13. Quais são os problemas mais recorrentes? E os problemas mais complexos, pode citar alguns?
14. A quem solicita auxílio diante de problemas ligados a organização do Quadro de Pessoal escolar? É atendida com precisão e brevidade?
15. Após a aprovação de uma vaga, como se dá a continuidade do processo de designação até que a documentação seja protocolada na SRE?
16. É possível observar destaque da qualidade do trabalho de algumas escolas, na administração do Sysadp, em comparação a outras?
17. Consegue observar características semelhantes no trabalho ou condições das escolas que apresentam maiores dificuldades frente ao Sistema de Designação de Pessoal? E nas que desenvolvem esse trabalho com facilidade?

18. Todas as escolas têm acesso e utilizam o Sysadp normalmente? Há alguma exceção?

19. Que sugestões você daria para amenizar os problemas com relação a administração do Sysadp efetivada pelas escolas? O que a SRE pode fazer nesse sentido?

APÊNDICE C – Entrevista semiestruturada com a Coordenadora do Setor de Inspeção Escolar da SRE de Governador Valadares

1. Qual o seu cargo Efetivo?
2. Que função ocupa?
3. Quanto tempo está no exercício dessa função?
4. Qual a quantidade de inspetores em exercício na Regional? Há servidores designados, quantos? Em cargo vago ou substituição?
5. Em média, quantas escolas estaduais são atendidas por um inspetor?
6. O acompanhamento da escola no que tange a administração do seu quadro de pessoal, está entre as atribuições de um inspetor?
7. E a emissão das guias de ocorrência, quadros informativos e demais documentos destinados ao Setor de Pagamento, passam pela análise do inspetor escolar? São observadas incoerências nesses documentos? Que procedimento é adotado nesses casos?
8. Quais são os maiores problemas observados pela inspeção, na administração do quadro de pessoal das escolas, com relação a documentação encaminhada ao Setor de Pagamento?
9. A inspeção detecta muitas incorreções na solicitação das vagas para designação? Em caso afirmativo, quais os tipos mais comuns de incorreções?
10. Você considera que o Sysadp tenha resultado em melhorias para o processo de designação?
11. E nos quadros informativos relativos aos servidores efetivos, os erros são comuns? É fácil para o inspetor notar as possíveis incorreções?
12. Existe algum instrumento ou procedimento utilizado para conferência da informação dos quadros informativos, antes de sua assinatura?
13. Você considera que as orientações, resoluções, codificações que regem o serviço da escola, para o Setor de Pagamento, são fáceis ou complexas?
14. Para a inspeção, que tipo de transtornos representa a administração incorreta do quadro de pessoal de uma escola? E para o Setor de Pagamento?
15. Você tem conhecimento de que os servidores responsáveis por prestar as informações do quadro de pessoal da escola ao Setor de Pagamento recebam capacitações adequadas e/ou sejam acompanhados em algum tipo de formação continuada ligadas a tal responsabilidade?

16. Que sugestões você daria para amenizar ou sanar o problema das incorreções na documentação apresentada pela escola, ao Setor de Pagamento, referente ao fluxo do quadro de pessoal?

APÊNDICE D - Entrevista semiestruturada com o Coordenador do Setor de Pagamento da SRE de Governador Valadares

1. Qual o seu cargo Efetivo?
2. Que função ocupa?
3. Quanto tempo está no exercício dessa função?
4. Como você classificaria a responsabilidade de um coordenador de pagamento, pequena, média, grande, muito grande?
5. E a responsabilidade de um taxador, como você classificaria?
6. Quantos taxadores compõem a sua equipe? Você a considera uma equipe eficiente?
7. Com relação aos documentos protocolados pelas escolas, quadros informativos e guias de ocorrência, quais as maiores reclamações dos taxadores?
8. O trabalho desenvolvido pelas escolas (considerando as orientações, ofícios, resoluções, manuais de codificação, formulários e etc), para alimentação do Sisap, pode ser classificado com fácil? Pode detalhar a sua resposta?
9. Você observa o contato de taxadores com os responsáveis pelas informações prestadas pelas escolas? Se sim, com que frequência e de que maneira esse contato se efetiva?
10. De uma maneira geral e conforme suas observações, como os taxadores procedem mediante o recebimento de guias e QI errados? É possível justificar o procedimento adotado pela equipe?
11. Quais são os maiores transtornos causados pelas incorreções na administração do quadro de pessoal, naquilo que diz respeito as informações destinadas ao setor de pagamento?
12. Essa situação traz repercussão sobre suas demais atividades diárias? Em caso afirmativo, como isso ocorre?
13. Do seu ponto de vista, existem diferenças consideráveis na documentação apresentada por uma escola e outra, ou seja, no sentido de um trabalho mais acertado, há destaques de algumas instituições?
14. Qual foi a última capacitação que o Setor de Pagamento realizou para as escolas? Foi possível observar os reflexos dessa capacitação sobre as guias e QI emitidos pela escola?

15. E as capacitações para os taxadores, acontecem com que frequência? Qual foi a última capacitação promovida para todos os taxadores da Regional? Quem a promoveu e qual era a pauta? Você considera viável a capacitação para os taxadores?

16. Que sugestões você daria como possibilidades para amenizar os problemas vividos pelo Setor de Pagamento, no que diz respeito aos documentos incorretos que são protocolados pelas escolas para alimentação do Sisap?

APÊNDICE E - Entrevista semiestruturada com uma servidora de uma das escolas pesquisadas

1. Qual é seu cargo efetivo?
2. Qual a sua formação escolar?
3. Há quanto tempo atua nessa escola?
4. Quando começou a trabalhar com a organização do quadro de pessoal da escola, naquilo que diz respeito às informações que devem ser prestadas ao Setor de Pagamento da SRE?
5. Quais as principais dificuldades que encontrou quando começou a fazer esse trabalho?
6. Você criou um método específico para desenvolver esse trabalho, correto? Pode detalhar sobre o processo de criação e também nos apresentar o método?

ANEXO A – Tabela de códigos para manutenção da carga horária - efetivos

GRUPO 11 – MANUNTENCAO CARGA HORARIA.

Natureza	Descrição
45	Ampliação carga horária devido apostilamento – Decreto nº 33.336/92
46	Redução carga horária devido apostilamento – Decreto nº 40.013898
50	Média quinquenal de extensão de carga horária – Artigo 35 Lei Estadual nº 9.381/86
51	Complementação para excedente em substituição
52	Complementação para excedente em cargo vago
53	Retorno ao Regime Básico (RB)
54	Horas/aulas Regime Básico para excedente
55	Opção por acesso – alteração de carga horária Regime Básico
57	Alteração de carga horária “RB/nível/modalidade/matéria”
58	Servidor excedenteQuadro administrativo
59	Retorno excedenteQuadro administrativo
60	Servidor excedente carreira administrativa em substituição
61	Professor habilitado complementando aulas em outro nível e matéria total ou parcialmente
69	Projeto Escola de Tempo Integral – Cargo vago.
70	Projeto Escola de Tempo Integral – Cargo substituição.
71	Projeto Acelerar para Vencer – cargo vago.
72	Projeto Acelerar para Vencer – cargo substituição.
74	Excedente atuando no “Projeto Acertando o Passo” - Resoluções nº 947/98 e 8.287/98
80	Projeto Abrindo Espaços – Cargo vago.
81	Projeto Abrindo Espaços – Cargo substituição.
82	Cargo vago no “Projeto – EJA”
83	Substituição no “Projeto – EJA”
84	Excedente atuando no “Projeto a Caminho da Cidadania” - Resolução SEE nº 9.434/98
93	Professor efetivo ministrando aulas em projetos específicos autorizado pela SEE.
109	Atividade de Coordenador de curso e/ou projeto em cargo vago (Lei 15.293 de 05/08/2004).
110	Atividade de Coordenador de curso e/ou projeto em substituição (Lei 15.293 de 05/08/2004).
113	Projeto GESTAR – cargo vago (art.63 Lei 9.394 de 20/12/1996).
114	Projeto GESTAR – em substituição (art.63 Lei 9.394 de 20/12/1996).
115	Extensão de carga horária Projeto GESTAR – cargo vago (art. 63 Lei 9.394 de 20/12/1996).
116	Extensão de carga horária Projeto GESTAR – substituição (art.63 Lei 9.394 de 20/12/1996).
124	Substituição em Projeto autorizado pela SEE.
130	Projeto Aprofundamento de Estudos – cargo vago.
131	Projeto Aprofundamento de Estudos – em substituição.
157	Conversão da carga horaria do regime básico dec. 46125/2013
169	Orientação de curso no Projeto Reinventando o Ensino Médio, conforme (RESOLUCAO 2030 de 27.01.2012).
223	Ampliação por lei da CH do RB para 5 h/a dec.46.125/2013 Regulamenta da lei 15.293/2004 redação 20.592 de 29/12/2012.
262	Adicional por EC prof.coord.gdp/gdpeas - sem contribuição
278	Adicional por EC prof. Regente de turmas - sem contribuição

279	Adicional por EC prof. Regente de aulas - sem contribuição
280	Exigência curricular professor atuando no TGD. sem contribuição
287	AEJ prof. Regente aulas cargo vago -sem contribuição
288	AEJ prof. Regente aulas substituição sem contribuição
289	EC da extensão de CH prof. Regente de aulas-sem contribuição
323	Ampliação CH mediante anuência da SEE - resolução 2741/2015.
362	Adicional por EC prof. Coord.gdp/gdpeas - com contribuição
378	Adicional por EC prof. Regente de turmas - com contribuição
379	Adicional por EC prof. Regente de aulas - com contribuição
380	Exigência curricular professor atuando no tgd.com contribuição
387	AEJ prof. Regente aulas cargo vago -com contribuição
388	AEJ prof. Regente aulas substituição-com contribuição
389	EC da extensão de CH prof. Regente de aulas-com contribuição

ANEXO B – Tabela para dispensa de aulas de extensão de jornada - efetivos

GRUPO 47 – DISPENSA CARGA HORÁRIA - EXTENSÃO AULAS.

Natureza	Descrição
01	Dispensa extensão carga horária - desistência do professor
02	Dispensa extensão de carga horária - redução de turmas ou aulas
03	Dispensa extensão de carga horária - retorno titular/substituição
04	Dispensa extensão de carga horária - provimento do cargo
05	Dispensa extensão de carga horária - afastamento do cargo por um período superior a 60 dias
06	Dispensa extensão de carga horária - resultado insatisfatório
07	Dispensa extensão de carga horária - ocorrência disciplinar
08	Dispensa extensão de carga horária - ampliação
09	Dispensa de extensão de carga horária por movimentação do servidor
10	Dispensa por requisição das aulas p/ prof. Efetivo habilitado no conteúdo específico, quando assumidas por docente não habilita
12	Dispensa por excesso de faltas, superior a 10% da CH mensal prazo de impedimento após decorrido um ano da dispensa.
13	Dispensa de extensão de CH por motivo de afastamento de férias prêmio art. 29 § 3º resolução 2442/2013.

ANEXO C – Tabela de códigos para designação de servidores

GRUPO 07 – INGRESSO FUNÇÃO PÚBLICA – DESIGNADO SEE.

Natureza	Descrição
01	Designado em cargo vago – Artigos 236 e 237 da Lei Estadual nº 2610/1962 e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
02	Designado em substituição – Artigos 236 e 237 da Lei Estadual nº 2610/1962 e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
04	Reposição de aulas da carga horária do aluno – Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7.109/1977 e da Lei Estadual nº 10.254/1990
05	DESIGNACAO EM CARGO VAGO PARA ATUAR NO PROJETO TELECURSO MINAS GERAIS. OC DGEP Nº01/2016 E RES SEE 2836/2015
06	DESIGNACAO EM SUBSTITUICAO PARA ATUAR NO PROJETO TELECURSO MINAS GERAIS. OC DGEP Nº1/2016 E RES SEE 2836/2015
07	Função vaga atender alunos com necessidade/educação especial - Resoluções SEE nº 6.966/1992 e 24/1999 e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
08	Designação em substituição - efetivo parcialmente faltoso – Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7.109/1977 e da Lei Estadual nº 10.254/1990
09	Provável estabilidade - Artigo 19 dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal/1988
10	Designação em substituição - professor em usufruto de férias-prêmio – Resolução Seplag Nº 57/2005).
13	Designação em substituição - servidor em escola estadualizada
15	Designação em cargo vago – regime de opção conforme Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7.109/1977 e da Lei Estadual nº 10.254/1990
16	Designação em substituição – regime de opção conforme Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7.109/1977 e da Lei Estadual nº 10.254/1990
18	Designação em cargo vago - eventual, uso da biblioteca, vice-diretor, professor recuperação de alunos - Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7109/77e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
19	Designação em substituição - eventual, uso da biblioteca, vice-diretor, professor recuperação de alunos Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7109/77e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
20	Designação autorizada para Diretor de Escola sem turma - conforme Artigos 122 a 128 da Lei Estadual nº 7.109/1977
24	Designação autorizada sem turma/aulas - para Diretor de Escola - conforme Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7109/77
29	Designação em substituição ao provável estabilizado – conforme Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7109/77e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
30	Designação em cargo vago - turmas/aulas destinada ao retorno servidor afastado, mediante seu retorno - Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7109/77e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990 OBS: deve ser feito em 3 vias com justificativa no verso do Q.I. com assinatura do Diretor da Escola e Inspetor.
31	Designação em função vaga – em escola atendimento aluno indígena – conforme Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7109/77e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
32	Designação em substituição – em escola que atende aluno indígena – conforme Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7109/77e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
35	Designação em substituição - para atuar em entidade que atende ao ensino especial (APAE) - Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7109/77

43	Designação em cargo vago – para atuar no “Projeto EJA – Educação de Jovens e Adultos” - Resolução SEE nº 521/2004
44	Designação em substituição – para atuar no “Projeto EJA – Educação de Jovens e Adultos” - Resolução SEE nº 521/2004
48	Designação em cargo vago – para atuar no “Programa de Apoio a Inovações Escolares – PAIE” - Artigos 118 a 128 da Lei Estadual nº 7109/77
50	Designação em substituição – para atuar em Projeto em Escola Estadual autorizada – conforme Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
51	Designação em função vaga - Projeto em Escola Estadual com autorização da SEE - Lei Estadual nº 7.109/77 e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
52	Designação em função vaga - com autorização da SEE/SRE - Lei Estadual nº 7.109/77 e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
53	Designação em substituição - com autorização da SEE/SRE - Lei Estadual nº 7.109/77 e Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
56	Designação em função vaga - por decisão judicial
57	Designação em substituição - por decisão judicial
58	Designação para recomposição do quadro de pessoal da escola em prorrogação - Artigo 10 da Lei Estadual nº 10.254/1990
59	Efetivação/Estabilidade - Artigos 190, 192, 193, 194 da Lei nº Estadual 7.109/77; Lei Estadual nº 7.737/80; Resolução SEE nº 26.658/78 (Artigos 105 e 106) – Emenda Constituição Estadual nº 49/2001 e Artigo 19 da Constituição Federal/1988
69	Designação cargo vago Projeto Escola de Tempo Integral.
70	Designação substituição Projeto Escola de Tempo Integral.
71	Designação cargo vago Projeto Acelerar para Vencer.
72	Designação substituição Projeto Acelerar para Vencer.
73	Designação em cargo vago integrando Banca Permanente de Avaliação CESEC.
80	Designação cargo vago Projeto Abrindo Espaços.
81	Designação substituição Projeto Abrindo Espaços.
83	Designação cargo vago Atividade Coordenação Curso/Projeto (Lei 15.293 de 05/08/2004).
84	Designação substituição Atividade Coordenação Curso/Projeto (Lei 15.293 de 05/08/2004).
85	Designação cargo vago Projeto Gestar (art.63 Lei 9.394 de 20/12/1996).
86	Designação em substituição Projeto Gestar (art.63 Lei 9.394 de 20/12/1996).
87	Designação cargo vago Projeto Aprofundamento de Estudos.
88	Designação em substituição Projeto Aprofundamento de Estudos.
91	Designação cargo vago Coordenador de Curso - PRONATEC conforme OF/SG nº 127 de 17.08.2012 com vigência 01.09.2012.
92	Designação em substituição Coordenador de Curso - PRONATEC conforme OF/SG nº 127 de 17.08.2012 com vigência 01.09.2012.
93	Designação cargo vago para atuar Projeto PRONATEC conforme OF/SG nº 127 de 17.08.2012. Vigência 01.09.2012.
94	Designação em substituição para atuar Projeto PRONATEC conforme OF/SG nº 127 de 17.08.2012. Vigência 01.09.2012.

ANEXO D – Tabela de códigos para dispensa de servidores designados

GRUPO 10 – DISPENSA FUNÇÃO PÚBLICA – DESIGNADO SEE.

Natureza	Descrição
01	Dispensa a pedido – Artigo 10, § 5º Lei Estadual nº 10.254/1990; Artigo 24, Inciso II; § 6º Decreto 31.931/1990 e Ver Resolução
02	Dispensa por redução do número de aulas, turmas ou alunos – Artigo 10, Inciso II, § 5º Lei Estadual nº 10.254/1990; Artigo 24, Inciso II; § 6º Decreto 31.931/1990 e Resolução
03	Dispensa por retorno do titular ou provimento do cargo – Artigo 10, § 5º Lei Estadual nº 10.254/1990; Artigo 24, Inciso II; § 6º Decreto 31.931/1990 e Resolução
04	Dispensa por retorno do titular antes do prazo previsto – Artigo 10, § 5º Lei Estadual nº 10.254/1990; Artigo 24, Inciso II; § 6º Decreto 31.931/1990 e Resolução
05	Dispensa por excesso de faltas superior a 10% da carga horária mensal – Artigo 10, § 5º Lei Estadual nº 10.254/1990; Artigo 24, Inciso II; § 6º Decreto 31.931/1990 e Resolução
06	Dispensa por transgredir Artigos 216 e 217 da Lei nº 869/1952 – Artigos 216 e 217 da Lei Estadual nº 869/1952
07	Dispensa por incorrer em transgressão conforme Artigo 173 Lei nº 7.109/77 - – Artigo 173 da Lei Estadual nº 7.109/77
08	Dispensa designação em desacordo com legislação vigente (responsabilidade do sistema) – Ver Resolução
09	Dispensa designação em desacordo com legislação vigente (responsabilidade do servidor) – Ver Resolução
10	Dispensa por ampliação da carga horária sem prejuízo de aulas assumidas - Ver Resolução.
11	Dispensa por desempenho não recomendado após avaliação da SRE/Escola referendado pelo Colegiado - Ver Resolução
12	Dispensa devido mudança da situação funcional designado.
13	Dispensa por mudança situação funcional autorização SRE/SEE mediante solicitação direção escola devidamente justificada
16	Dispensa por faltas em razão da denegação da licença de tratamento de saúde
18	Dispensa por motivo de ordem judicial, favorável ao professor com direito a assumir situação anterior
19	Dispensa por motivo de decisão judicial
20	Dispensa por designação com documentação ilegal por responsabilidade do servidor (habilitação, diploma falso)
21	Dispensa por interesse do serviço para preenchimento de vaga (histórico)
22	Dispensa por interesse da administração pública decorrente de determinação superior
23	Alteração da designação devido à mudança de cargo/nível/grau - Lei nº 15.784/05, de 27/10/2005.
24	Dispensa por não comparecimento para assumir exercício no dia determinado pela direção da escola – Ver Resolução
25	Dispensa servidor designado - vaga de servidora gestante of circular sg 07/2016 em atenção orientação Seplag 01/2016
51	Dispensa por excesso de faltas, superior a 10% da ch mensal Prazo de impedimento 3 anos, art.58, iv, §5º res.2253/2013.
52	Dispensa por excesso de faltas, superior a 15% da ch mensal,

	O impedimento será no ano vigente, art.59,iv,§5º,res.2741/15
61	Dispensa por transgredir art.216 e 217 da lei 869/1952 Conf. Art.58, v,§5º res.2253/2013. Impedimento 3 anos
71	Dispensa por transgredir art. 173 da lei 7109/1977, Art.58, v, §5º res.2253/2013. Impedimento 3 anos.
91	Disp. Designação em desacordo com legislação vigente, responsabilidade do servidor conf art.58, vii, §5º res.2253/2013.
92	Dispensa da designação em decorrência de decisão proferida Em processo administrativo, conf.art.58,xii,§7º res.2253/13.
93	Certidão para INSS – Tempo da designação averbado para aposentadoria pelo INSS.
94	Transposição de designação de uma para outra admissão.
95	Dispensa automática devido a publicação da licença saúde com período menor que o período da designação.
96	Interrupção da designação devido a Efetivação LC 100/2007 (art. 7º) (MINAS GERAIS, 2007a).
111	Dispensa por desempenho não recomendado após avaliação da sre/escola refendo colégio art. 58, x, §5º res.2253/2013.
201	Dispensa da designação por apresentar documentos com vício de origem, (habilitação /diploma falso) conf. Art.58, xiii, §7º.

ANEXO E – Modelo de Guia de Ocorrência (GO)

 Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais DIPE – Diretoria de Pessoal	GUIA DE OCORRÊNCIA nº 1 (DA ESCOLA PARA SRE)	Página 01 de 01
SRE/SRE/ Governador Valadares/MG Escola Estadual:	Mês de Referência: Código:	EFETIVOS Município:

Encaminhamos, em anexo, “QI/Cargo Função Pública” e “Relatório de Servidores”, com as informações abaixo relacionadas, para inclusão no Sisap

MaSP	Nº ADMISSÃO	NOME	CARGO	CÓDIGOS SITUAÇÕES		INFORMACÕES	OBSERVAÇÃO PÁGINA DO RELATÓRIO
				EXERC.	AFAST.		

1ª via: SRE/2ª via: ESCOLA

Nome e MASP do (a) Diretor(a) da Escola:

Data: ____/____/____

Assinatura:

Nome e MASP do Responsável pelo preenchimento:

Data: ____/____/____

Assinatura:

Recibo entrega - Data:

Assinatura:

ANEXO F – Modelo de Quadro Informativo (QI)

homologa3.prodemge.gov.br/eeef/qis/imprimir/62 - Google Chrome

homologa3.prodemge.gov.br/eeef/qis/imprimir/62

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS				QUADRO INFORMATIVO - CARGO / FUNÇÃO PÚBLICA															
1	Código Município	2	Código Unidade Administrativa	3			4												
	4710		05034924	EE MANOEL BATISTA			Tipologia												
5				6															
Motivo				Situação															
1 - Designação <input checked="" type="checkbox"/>				2 - Dispensa <input type="checkbox"/>		3 - Cargo/Função Pública <input type="checkbox"/>		1 - Incluído <input checked="" type="checkbox"/>		2 - Alteração <input type="checkbox"/>		3 - Retificação <input type="checkbox"/>							
7								8		9									
Nome do Servidor								MASP / DV		Nº Admissão									
JOSE																			
10		11		12															
Situação Funcional		Código Recebimento		Dados Cargo															
2		86		Código		Símbolo		Nível		Grau		Categoria Profissional							
				PEB		PEBI		I		A									
13		14				15													
Situação de Exercício		Local - Lotação				Local Exercício													
9		Código Município		Unidade Administrativa		Código Município		Unidade Administrativa		Zona Rural		Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/>							
		4710		05034924															
16			17		18														
Grupo Natureza			Período		Carga Horária														
Código Grupo		Código Natureza		Início		Término		Tipo		Nível		Modalidade		Matéria		Qtd. Aulas		Turno	
07		002		07/10/2015		31/10/2015		1		4		2		20200		16		11	
19																			
Dados do Substituto																			
Código Grupo		Código Natureza		Unidade Administrativa		MASP / DV		Nome		Nº Admissão		Natureza		Cargo					
				05034924		09774829		VILMA SANTOS DE SOUZA FERREIRA		01		34 001		PEB					

Observações: Repetir o mesmo Grupo Natureza/Natureza (Campo 16) - Ingresso: Grupo 5, 6, 7 - Dispensa Designação: Grupo 10 - Cargo Comissão: 14, 15 - Desligamento: Grupo 9 (Definitivo)

Local: _____ Data: ____/____/____

Assinatura do Inspetor _____ MASP/DV

Assinatura do Servidor _____ MASP/DV

Assinatura do Diretor da Escola _____ MASP/DV

Visto do Setor de Pagamento da SRE _____ Data: ____/____/____

33d06d5-46629eaf-9b04cfd-8305ba55-8f40d2a9-2589b531-c9528aca-40e40564 | Impresso em: 05/11/2015 17:08:02