

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

IVONE LUIZA DA SILVA NEVES

**ESTUDO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS MAIS RECORRENTES NOS
PROCESSOS DA APOSENTADORIA DA SRE DE CARATINGA/MG**

JUIZ DE FORA
2018

IVONE LUIZA DA SILVA NEVES

**ESTUDO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS MAIS RECORRENTES NOS
PROCESSOS DA APOSENTADORIA DA SRE DE CARATINGA/MG**

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

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

JUIZ DE FORA

2018

IVONE LUIZA DA SILVA NEVES

**ESTUDO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS MAIS RECORRENTES NOS
PROCESSOS DA APOSENTADORIA DA SRE DE CARATINGA/MG**

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

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior- Orientador

Membro da banca

Membro da banca

Dedico esta dissertação a minha família e amigos, pessoas especiais que sempre me apoiaram e incentivaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me dar força, paciência e coragem para seguir em frente.

Ao meu filho Alisson, pelo carinho e amor. Peço desculpas pelos momentos em que não pude lhe dar a atenção que merecia.

Ao meu esposo Sudário, pela compreensão e apoio incondicional, estando sempre ao meu lado nos momentos difíceis.

Às minhas irmãs, Elizete e Daniela, pessoas especiais que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e ajudando.

Aos meus sobrinhos, Catarina e Heitor, pelos momentos de alegria e descontração.

À minha sogra, Maria da Dores, alma boa e generosa, que sempre esteve na torcida para que eu me tornasse mestre.

À minha amiga Marilene Barcellos, exemplo de generosidade e bondade. Suas palavras foram essenciais para que eu concluísse esse desafio.

Agradeço aos colegas do mestrado, pelas experiências e conhecimentos compartilhados.

A Laura Assis, pelas orientações pertinentes e competência para direcionar o trabalho. Agradeço também pela paciência durante todo esse período.

Ao meu orientador, Professor Doutor Lourival Batista de Oliveira Júnior, pelas intervenções pertinentes e confiança em meu trabalho.

Aos professores e tutores do PPGP, por compartilharem seus conhecimentos.

Ao colega Delcio Fernando da Rocha, que contribuiu para que eu pudesse concluir este trabalho.

Por fim, agradeço a todos que me apoiaram e me ajudaram. Muito obrigada!

“Os benfeitores da humanidade merecem as honras e a compreensão devidas. Construíamos um Panteão para os professores”.

(Aldous Huxley)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discute as causas dos problemas mais recorrentes nos processos de aposentadoria analisados e tramitados pela Superintendência Regional de Ensino de Caratinga, situada no estado Minas Gerais. Para isso, o objetivo geral definido para este estudo foi identificar as causas dos problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga, desde sua solicitação na escola até a publicação definitiva do ato aposentatório. Os objetivos específicos são: descrever os procedimentos necessários para a concessão da aposentadoria, por meio da análise de documentos do setor e observação de fatos ocorridos no ambiente de trabalho; analisar o caso a partir do referencial teórico e dos dados da pesquisa de campo e, por fim, propor ações que visem à redução dos problemas descritos. Assumimos como hipóteses que a falta de capacitação, o modelo de gestão adotado, a cultura organizacional e o fluxo de informação podem ser fatores que estejam influenciando nos resultados da instituição. A falta de capacitação impossibilita o acesso a novos conhecimentos. Isso pode prejudicar o desempenho da organização, visto que a aprendizagem colabora para que o trabalho seja realizado com eficiência. O modelo de gestão e a cultura organizacional também podem afetar o modo como o trabalho é feito, pois ambos possuem procedimentos de gestão próprios que são reproduzidos na execução das tarefas. Percebe-se, ainda, a ligação entre gestão e cultura organizacional no tratamento da informação, mediante seu gerenciamento. Os fluxos informacionais são organizados a partir de um gerenciamento específico da informação e muitas organizações não sabem lidar com essa situação. A metodologia utilizada possui uma abordagem qualitativa, definida por meio da análise de documentos oficiais do governo do Estado de Minas Gerais, aplicação de questionários e entrevistas com roteiro semiestruturado. A análise documental compreende o período de 2013 a 2016. O questionário foi aplicado a 89 (oitenta e nove) funcionários das escolas estaduais e a entrevista foi realizada com 2 (dois) servidores que trabalham na Divisão de Direitos e Vantagens e com a supervisora e diretora desse setor, por serem responsáveis pelo acompanhamento dos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga.

Palavras-Chave: Aposentadoria; Divisão de Direitos e Vantagens; Gestão de Pessoas; Fluxo Informacional; Administração Pública; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This thesis has been developed within the scope of the Professional Master's Degree in Management and Assessment of Public Education (PPGP), in the Center for Public Policies and Educational Assessment of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The case to be studied will discuss the causes of the most recurrent problems in the retirement processes run by the Regional Education Board of Caratinga (SRE Caratinga), in the State of Minas Gerais, Brazil. In order to do so, the general objective of this study is to identify the causes of these recurrent problems in the retirement processes handled by the SRE Caratinga, from the moment they are requested at school, until their official publication. The specific objectives are: to describe the required procedures for retirement through a document analyses at the Department of Rights and Benefits and the observation of facts occurred in the workplace; to analyze the case stemming from the theoretical framework, available in chapter 2, and the field research data; and at last, to propose actions aiming the reduction of the problems aforementioned. We take as hypotheses that the lack of training, the management model adopted, the organizational culture, and the information flow can be factors that are influencing the institution's results. The lack of training hinders access to new knowledges. This can disrupt the organization's performance, since learning collaborates in a way so that the work is carried out efficiently. The management model and the organizational culture can also affect how work is done because they both have their own management procedures, which are reproduced during the implementation of the tasks. Yet, it can also be noticed a connection between management and organizational culture in information processing. The information flows are organized from a specific information management and several organizations are unable to handle such situation. The methodology adopted has a qualitative approach, defined through an analysis of official documents of the State of Minas Gerais, questionnaire applications, and interviews with pre-determined questions. The document analysis comprises the period of 2013-2016. The questionnaire was applied to 89 (eighty-nine) staff members of State Schools, and the interview was carried out with 2 (two) servers who work at the Department of Rights and Benefits, and with the head/supervisor of this section, for they are held responsible for tracking the retirement processes at SRE Caratinga.

Keywords: Retirement; Department of Rights and Benefits; People Management; Information Flow; Public Administration; Organizational Culture.

LISTA DE ABREVIATURAS

ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPs	Caixas de Aposentadorias e Pensões
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DAFI	Diretoria Administrativa Financeira
DCCTA	Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
EC	Emenda Constitucional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FIPA	Folha de Instrução do Processo de Aposentadoria
IA	Informativo de Alteração
IAPAS	Instituto de Administração da Previdência Social
IAPs	Institutos de Aposentadorias e Pensões
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INAMPS	Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
INPS	Instituto Nacional de Previdência Nacional
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Nacional
IOF	Imprensa Oficial
IPASSP	Instituto de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores Públicos
IPSEMG	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PAE	Plano de Ação Educacional
PEB	Professor da Educação Básica
PGDI	Plano de Gestão de Desempenho Individual
PPP	Projeto Político Pedagógico
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SICOBET	Sistema Integrado para Cálculo de Concessão de Benefícios e Taxação
SIGECOP	Sistema de Gestão de Concursos Públicos
SIGED	Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos
SIMPAP	Sistema de Monitoramento de Processo de Aposentadoria
SISAD	Sistema de Controle e Informações sobre a Avaliação de Desempenho
SISAP	Sistema Eletrônico de Administração de Pessoal
SER	Superintendência Regional de Ensino
SYSADP	Sistema de Administração de Pessoal
SYSAFP	Sistema de Cadastro de Solicitação de Férias-prêmio
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UNEC	Centro Universitário de Caratinga

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da DIPE.....	33
Figura 2 - Etapas do processo de aposentadoria.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Escolaridade dos servidores pesquisados.....	77
Gráfico 2 - Situação funcional dos servidores pesquisados	78
Gráfico 3 - Experiência com processos funcionais.....	80
Gráfico 4 - Tempo de trabalho na escola	81
Gráfico 5 - Cargo ou Função ocupada pelos servidores das escolas	82
Gráfico 6 - Capacitação no exercício da função.....	85
Gráfico 7 - Capacitações recebidas na atual função	85
Gráfico 8 - O respondente pede orientação ao se deparar com dificuldades.....	89
Gráfico 9 - Informação da SRE de Caratinga sobre novas orientações	90
Gráfico 10 - Dificuldades encontradas na organização do processo funcional	91
Gráfico 11 - Percepção dos servidores com relação aos erros nos processos enviados à SRE de Caratinga	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Novas regras introduzidas pela Emenda Constitucional 20/98	23
Quadro 2 - Emenda Constitucional nº. 41/03: mudança na base de cálculos dos proventos.....	24
Quadro 3 - Regra de Transição da Emenda Constitucional nº. 47/05	25
Quadro 4 - Sistemas utilizados pela DIPE.....	31
Quadro 5 - Atribuições da divisão de Gestão de Pessoal	34
Quadro 6 - Distribuição dos trabalhos na divisão de Direitos e Vantagens	36
Quadro 7 - Itens de verificação para concessão do Afastamento Preliminar à Aposentadoria e Concessão definitiva do benefício	38
Quadro 8 - Relação de documentos obrigatórios do processo de aposentadoria	39
Quadro 9 - Relação de documentos obrigatórios específicos do processo de aposentadoria.....	40
Quadro 10 - Distribuição dos processos que ainda faltam para serem publicados ..	48
Quadro 11 - Formação acadêmica e tempo de trabalho dos servidores entrevistados	79
Quadro 12 - Dados da pesquisa e propostas por eixo de análise	100
Quadro 13 - Ferramenta 5W2H	101
Quadro 14 - Capacitação dos servidores das escolas estaduais	102
Quadro 15 - Reuniões com os servidores da aposentadoria.....	103
Quadro 16 - Criação de uma rotina de trabalho	105
Quadro 17 - Elaboração de um manual padronizado de informação	106
Quadro 18 - Implantação do manual	107
Quadro 19 - Avaliação do manual	107
Quadro 20 - Repasse da informação aos servidores da aposentadoria e das escolas	108
Quadro 21 - Análise da eficácia dos procedimentos burocráticos	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Servidores – SRE Caratinga 2017	29
Tabela 2 - Servidores das escolas estaduais da SRE de Caratinga – 2017	30
Tabela 3 - Número de Processos funcionais analisados pelo setor de aposentadoria – SRE Caratinga 2013-2016	43
Tabela 4 - Número de Afastamentos Preliminares Publicados 2013-2016 – SRE Caratinga.....	44
Tabela 5 - Aposentadorias publicadas em 2013 – SRE Caratinga	45
Tabela 6 - Aposentadorias publicadas em 2014 – SRE Caratinga	46
Tabela 7 - Aposentadorias publicadas em 2015 – SRE Caratinga	46
Tabela 8 - Aposentadorias publicadas em 2016 – SRE Caratinga	47
Tabela 9 – Observações dos respondentes.....	95

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 OS PROBLEMAS EXISTENTES NOS PROCESSOS DE APOSENTADORIA DA SRE DE CARATINGA	20
1.1 Legislações pertinentes e requisitos necessários para solicitação da aposentadoria dos servidores estatutários do estado de Minas Gerais	21
1.2 Superintendência Regional de Ensino de Caratinga	28
1.2.1 Divisão de Pessoal	31
1.2.2 Divisão de Direitos e Vantagens	35
1.3 As etapas do processo de aposentadoria	37
1.4 Problemas verificados nos processos de aposentadoria analisados e instruídos pela SRE de Caratinga	43
2 CONTEXTUALIZANDO AS CAUSAS DOS PROBLEMAS RECORRENTES NOS PROCESSOS DE APOSENTADORIA DA SRE DE CARATINGA	51
2.1 Referencial teórico	51
2.1.1 Reflexão Teórica sobre Aposentadoria	52
2.1.2 Reflexão Teórica sobre Gestão de Pessoas	57
2.1.3 Reflexão Teórica sobre Fluxo Informacional	63
2.1.4 Reflexão Teórica sobre os modelos de Administração Pública	68
2.2 Percurso metodológico	72
2.3 Análise dos Dados	76
2.3.1 Perfil profissional dos servidores responsáveis pela aposentadoria	77
2.3.2 Informações relacionadas ao processo de aposentadoria e atividades executadas nas escolas	84
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	98
3.1 Detalhamento das ações do PAE	99
3.1.1 Capacitação contínua para os servidores das escolas	102
3.1.2 Reuniões de estudo para os servidores da SRE de Caratinga	103
3.1.3 Mudança na Cultura Organizacional por meio do estabelecimento de uma rotina de trabalho	104
3.1.4 Padronização da informação	105
3.1.5 Repasse da informação	108
3.1.6 Análise da eficácia dos procedimentos burocráticos	109
CONSIDERAÇÕES FINAIS	111

REFERÊNCIAS	113
APÊNDICES	120
APÊNDICE A: Roteiro de entrevista semiestruturada direcionada aos servidores responsáveis pelos processos de aposentadoria da SRE Caratinga	120
APÊNDICE B: Roteiro de entrevista semiestruturada direcionada à diretora do setor de pessoal da SRE de Caratinga	122
APÊNDICE C: Roteiro de entrevista semiestruturada direcionada à supervisora da divisão de direitos e vantagens da SRE de Caratinga	124
APÊNDICE D: Roteiro de questionário direcionado aos funcionários das escolas estaduais responsáveis pelos processos funcionais enviados à SRE de Caratinga para análise.....	126

INTRODUÇÃO

O ser humano passa por várias etapas em sua vida, que compreendem a infância, adolescência, vida adulta e velhice. A infância e adolescência são fases caracterizadas pelo desenvolvimento físico e cognitivo, com ênfase na educação e progressiva preparação para o trabalho. Esse, por sua vez, é uma necessidade e apresenta-se como autonomia e meio de participação do ser humano na sociedade. O envelhecimento é um processo natural, caracterizado pela diminuição da capacidade produtiva do corpo humano e pode ocorrer de forma diferente entre as pessoas. Ainda que o envelhecimento não aconteça de maneira igual entre os sujeitos, a Constituição Federal de 1988 prevê uma idade para que o trabalhador se aposente.

A aposentadoria, além de ser um direito conquistado, configura-se como expectativa, devido ao fato de provocar mudanças no plano individual, social e profissional do indivíduo. Esse momento pode ser acompanhado por novas perspectivas e projetos. No entanto, a falta de informação, planejamento da vida funcional e documentação necessária pode tornar esse processo demorado. Segundo pesquisa do Ibope em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), com trabalho de campo realizado entre 5 e 8 de dezembro de 2008 e apresentada em PROPMARK (2009, s/p), 61% dos entrevistados consideraram a aposentadoria ou solicitação de pensão como um processo “difícil ou muito difícil”, liderando o *ranking* da burocracia.

A aposentadoria, portanto, além de ser aguardada com ansiedade pelo trabalhador, devido ao fato de alterar sua rotina de vida, pode ser vista como problema para muitos. Essa preocupação deve ser pensada pelas instituições que estão voltadas ao atendimento público, se conscientizando da importância de capacitar e preparar seus funcionários. Desse modo, as organizações precisam estar atentas à qualidade do serviço prestado e à necessidade de prestar informações claras e objetivas ao público atendido. Essa conjuntura demanda das instituições e seus funcionários conhecimento das regras que abrangem o processo de aposentadoria, como legislações e tramitação de processos.

Nos últimos anos ocorreram mudanças nas leis de aposentadoria, devido à aprovação de emendas constitucionais. Essas reformas constitucionais tiveram abertura a partir de 1998, com a EC nº. 20/98 (BRASIL, 1988), que iniciou as

modificações nas regras de aposentadoria. Em 2003, com a aprovação da EC nº. 41/03 (BRASIL, 1988), novamente foi alterado o sistema previdenciário no Brasil, criando novas exigências e modificando alguns requisitos até então vigentes. No ano de 2005, a EC nº. 47/05 (BRASIL, 1988) promoveu mais alterações na previdência e na aposentadoria dos servidores públicos. Nesse sentido, o conhecimento dessas mudanças é importante, pois irá refletir na concessão do benefício e análise do processo de aposentadoria. O último, por sua vez, é minucioso e detalhado, devido ao fato de abranger a trajetória profissional do servidor. Dentro dessa perspectiva, entende-se que preparar o funcionário, por meio de capacitações e constante aperfeiçoamento é vantajoso para as instituições. O servidor capacitado pode apresentar melhoria e agilidade no estudo dos processos e contribuir para evitar a insatisfação do público atendido.

Os servidores que trabalharam por um determinado período ou acometidos por moléstia incapacitante têm assegurado, por meio da aposentadoria, seus proventos, desde que tenham os requisitos exigidos em lei. O direito à aposentadoria abrange desde os funcionários da esfera federal, estadual, municipal, privada e autônomos, ou seja, todos aqueles que contribuem para o Regime Geral de Previdência Social (RGPS) e Regime Próprio de Previdência Social (RPPS). Destarte, essas esferas administrativas apresentam constante demanda de concessão de aposentadoria.

A pesquisadora atua na SRE de Caratinga desde 2013, quando foi aprovada em um concurso público para o cargo de Analista Educacional. Graduou-se em Geografia pelo Centro Universitário de Caratinga (UNEC) em 2004. No ano de 2005 obteve aprovação em um concurso público para atuar como professora regente de aulas na Escola Estadual Manoel Joaquim Teodoro, no município de Imbé de Minas-MG. No período de 2006 a 2007 afastou-se do cargo de professora para exercer a função de secretária nessa mesma instituição. Como secretária, adquiriu experiência com relação à vida funcional dos servidores. Essa experiência possibilitou que, ao ingressar na SRE de Caratinga, fosse direcionada à Divisão de Pessoal (DIPE). Sua atividade consiste na análise e tramitação dos processos de aposentadoria, digitação de portaria para publicação na IOF-MG e emissão do Informativo de

Alteração¹ (IA). Por trabalhar na divisão de Direitos e Vantagens, que é um dos setores vinculados à DIPE, pode-se observar e identificar entraves e problemas relativos ao andamento dos processos de aposentadoria.

Para compreender os problemas abordados neste estudo, é preciso ter em mente que o processo de aposentadoria apresenta algumas etapas, que acabam abrangendo mais de um campo do serviço público. Portanto, os envolvidos encontram-se interligados em uma cadeia causal, que começa no servidor, passa pela escola e, posteriormente, pela Superintendência Regional de Ensino (SRE), Secretaria de Estado de Educação (SEE) e Secretária de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Para que essa relação mútua de serviços prestados ocorra com eficiência, eficácia e efetividade, o modo como o serviço é oferecido e o tempo abrangido na sua execução devem ser levados em conta. Assim sendo, este trabalho procura responder a seguinte questão: **quais são as causas dos problemas mais recorrentes nos processos de aposentadoria analisados e tramitados pela SRE de Caratinga?** Portanto, o objetivo geral deste estudo é identificar as causas dos problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga, desde sua solicitação na escola até a publicação definitiva do ato aposentatório.

Além do apresentado, pode-se destacar os seguintes objetivos específicos: (i) descrever os procedimentos necessários para a concessão da aposentadoria, por meio da análise de documentos do setor e observação de fatos ocorridos no ambiente de trabalho; (ii) analisar o caso a partir do referencial teórico e dos dados da pesquisa de campo (iii) propor ações que visem à redução dos problemas descritos. É importante destacar que o recorte da pesquisa abrange o período de 2013 a 2016 e a metodologia adotada compreende um estudo de caso de cunho qualitativo e descritivo.

Para o desenvolvimento dos objetivos assinalados, esta dissertação apresenta-se estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo são abordadas as legislações que resguardam a concessão da aposentadoria e os requisitos necessários para sua solicitação. Em seguida, é descrito em qual estrutura orgânica a SRE de Caratinga está inserida, sua composição administrativa, quantitativo de

¹ Informativo de Alteração: é um documento gerado a partir dos atos publicados na Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais (IOF/MG) que permite a concessão de algum direito garantido por lei ao servidor.

funcionários e municípios sob sua jurisdição. Com relação à composição administrativa da SRE de Caratinga, este capítulo apresenta as diretorias que fazem parte dessa instituição, com destaque para a composição organizacional da DIPE e da Divisão de Direitos e Vantagens. Também é realizada uma descrição das etapas do processo de aposentadoria e os setores envolvidos. Ao final, há um estudo sobre os problemas verificados nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga, por meio da análise de tabelas comparativas entre o número de afastamentos preliminares e aposentadorias publicadas. A discrepância entre esses dados demonstra que os processos ainda não publicados apresentam motivos passíveis de investigação.

No segundo capítulo é feita uma reflexão teórica sobre o processo de aposentadoria e apresentada uma descrição da evolução histórica da previdência social no Brasil. Em seguida, é feito um estudo relacionado à gestão de pessoas no setor público, retratando também a interferência da cultura organizacional sobre essa área. Após isso, é discutido o fluxo informacional e sua importância estratégica dentro de uma organização. Por último, são abordados os modelos de administração pública e sua influência nos resultados de uma organização. O percurso metodológico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho se deu por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental, aplicação de questionários e entrevistas com roteiro semiestruturado. A pesquisa bibliográfica possui como suporte autores como Antunes, Soares e Silva (2015), Amaral (2009), Araujo *et al* (2010), Aragão (2013), Azevedo (2008), Bulgacov (1999), Couto (2012), Oliveira (2013), Patias e Minho (2012), Siqueira e Mendes (2009), Davenport (1998), entre outros. A coleta de dados constitui-se pela utilização de informações qualitativas, obtidas por meio da análise de documentos oficiais do governo do Estado de Minas Gerais, aplicação de questionários e entrevistas com roteiro semiestruturado.

A partir do estudo empírico e do referencial teórico, o terceiro capítulo propõe um Plano de Ação Educacional (PAE), cujas ações objetivam contribuir para diminuir os problemas mais recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga/MG.

1 OS PROBLEMAS EXISTENTES NOS PROCESSOS DE APOSENTADORIA DA SRE DE CARATINGA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o caso de gestão estudado na presente pesquisa. Deve-se ressaltar que o assunto abordado é inédito no âmbito do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora - CAEd/UFJF.

Por ter como tema a aposentadoria, foram selecionadas as principais legislações que amparam esse processo e os requisitos necessários para sua solicitação. Para o desenvolvimento dessa seção, utilizou-se como apoio a Constituição Federal de 1988, a Constituição Estadual de 1989, a Lei 869 de 06 de julho de 1952, a Lei Complementar 64 de 25/03/02, que instituiu o Regime Próprio de Previdência e Assistência Social dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais e o Manual do Secretário de Escola, que descreve as alterações realizadas no sistema previdenciário dos servidores do Estado de Minas Gerais. Essas alterações se referem à aprovação de várias emendas que acarretaram modificações no texto constitucional.

Devido a pesquisa abordar a SRE de Caratinga, será feita uma descrição da instituição e da estrutura organizacional da Divisão de Direitos e Vantagens (DIPE), bem como os setores que a compõem. Por ser nosso foco de estudo, também será realizada uma abordagem mais detalhada da Divisão de Direitos e Vantagens. Portanto, alguns documentos auxiliaram para ampliar esta seção, como a nota técnica SG 1/2011, que versa sobre o realinhamento estratégico das Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino; o decreto nº. 45.849/2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação; o decreto nº. 45.914/2012, que altera o decreto nº. 45.849/2011 e a Lei Delegada nº. 180/2011, que trata da estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Visando compreender as etapas do processo de aposentadoria, serão abordados os procedimentos necessários para sua concessão. Para isso, procurou-se descrever minuciosamente a relação de documentos imprescindíveis no processo de aposentadoria e o papel desempenhado por cada setor.

Por último, serão apresentados os problemas mais frequentes nos afastamentos preliminares e na tramitação dos processos de aposentadoria. As

evidências dos problemas apresentados podem ser comprovadas por meio do levantamento do número de servidores afastados preliminarmente à aposentadoria, quantitativo de aposentadorias publicadas e processos com pendências e diligências². Será apresentado também o número de processos funcionais que retornam às escolas para correção e aqueles que estão aguardando para serem tramitados. A verificação desses problemas se deu por meio do acesso às informações de sistemas e registros oficiais do governo do Estado de Minas Gerais, como SIMPAP, Informativo de Alteração e publicações na IOF/MG. Os dados levantados abrangem o período de 2013 a 2016.

Para tratar do tema proposto, é imprescindível conhecer as legislações que amparam o processo de aposentadoria e as mudanças ocorridas nos últimos anos no sistema previdenciário, devido às várias emendas constitucionais aprovadas. Nesse contexto, o próximo tópico descreverá as regras atuais aplicadas aos servidores públicos do Estado de Minas Gerais para a concessão da aposentadoria, visto que é fundamental o seu conhecimento para verificar em quais condições o servidor se enquadra no ato da aposentadoria.

1.1 Legislações pertinentes e requisitos necessários para solicitação da aposentadoria dos servidores estatutários do estado de Minas Gerais

O regime previdenciário no Brasil destaca-se pelo equilíbrio coletivo, cujas contribuições previdenciárias pagas pelos trabalhadores ativos destinam-se a cobrir os gastos com benefícios dos inativos (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). Nesse aspecto, a contribuição previdenciária pode ser considerada de caráter contributivo e obrigatório. Oliveira (2005) destaca que no Brasil existem dois sistemas de contribuição previdenciária: o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), que abrange os trabalhadores do setor privado, os empregados domésticos e trabalhadores autônomos, e o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), que abrange os servidores ocupantes de cargo efetivo, podendo ser de nível federal,

² Os termos pendência e diligência, apesar de não possuírem registros escritos, são compreendidos pelo setor de aposentadoria da SRE de Caratinga como conceitos distintos. A pendência é entendida como algo a ser resolvido pelo servidor afastado, escola ou responsável pela concessão do afastamento. Por outro lado, a diligência é quando a SEPLAG solicita ao responsável pela concessão do afastamento que corrija erros e inconsistências no processo.

estadual e municipal. Segundo Klein (2006), o Regime Próprio de Previdência estabelece regras próprias para as aposentadorias dos servidores públicos.

A aposentadoria voluntária é um direito garantido ao trabalhador que implementou tempo de contribuição e idade. Com relação aos servidores públicos efetivos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, encontra-se respaldada no art. 40 da Constituição Federal de 1988, por meio do regime de previdência de caráter contributivo e solidário. Esse regime tem por base a contribuição do ente público, dos servidores ativos, inativos e pensionistas (BRASIL, 1988).

Apesar de a Constituição de 1988 ter estabelecido regras para a aposentadoria dos servidores públicos efetivos, a partir de 1998 inicia-se no Brasil um processo de reforma previdenciária, com a aprovação de várias emendas à Constituição Federal de 1988. Essas emendas promoveram alterações nas regras de aposentadoria dos servidores públicos, alterando os requisitos vigentes. Foram aprovadas as emendas nº. 20, publicada em 16 de dezembro de 1998; nº. 41, publicada em 31 de dezembro de 2003; nº. 47, publicada em 05 de julho de 2005 e nº. 70, publicada 29 de março de 2012. Com a aprovação de várias emendas, o conhecimento das regras para se aposentar tornou-se mais complexo.

A Emenda Constitucional nº. 20/98 instituiu o tempo de contribuição em substituição ao tempo de serviço para obtenção da inatividade, ou seja, impôs a exigência de idade mínima de 60 anos para homens e 55 anos para mulher, além de 10 anos de serviço público e cinco anos no cargo em que se der a aposentadoria. As aposentadorias especiais foram extintas, exceto a de professor e aquelas que prejudiquem a saúde ou a integridade física (BRASIL, 1998). As principais mudanças introduzidas por essa Emenda estão representadas no quadro 1.

Quadro 1 - Novas regras introduzidas pela Emenda Constitucional 20/98

Regras	Descrição das regras
1	Somente o servidor titular de cargo efetivo poderá filiar-se ao regime próprio. O servidor ocupante exclusivamente de cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação exoneração, bem como de outro cargo temporário ou emprego público, é filiado obrigatório do RGPS.
2	Obrigatoriedade de contribuição previdenciária, estabelecendo que o custeio ocorrerá mediante contribuições de todos os servidores ativos e que o cálculo dessas contribuições deve resguardar o equilíbrio financeiro e atuarial do regime.
3	Restrição das aposentadorias especiais. O professor que comprovar exclusivamente tempo de efetivo exercício do magistério, no ensino infantil, fundamental e médio, terá direito à aposentadoria comprovando 30 anos de contribuição, se homem, e 25 se mulher.
4	Limitou o mínimo de tempo (10 anos) para aposentadorias por idade dos servidores públicos com 65 anos (homem) e 60 anos (mulher).
5	Carência: o servidor detentor de cargo efetivo que ingressar na administração pública, a partir de 16 de dezembro de 1998, terá direito à aposentadoria após ter cumprido um período mínimo de 10 anos no serviço público e, pelo menos, cinco anos no cargo em que se dará a aposentadoria.
6	Proibição da acumulação de cargo, emprego ou função pública com proventos de aposentadoria.
7	Proibição de acumulação de proventos de aposentadoria no âmbito do regime próprio de previdência social. Exceção para cargos acumuláveis nos termos do art. 37 da CF/88, ou daqueles que já tinham mais de um até 16/12/98.

Fonte: SEE/MG (2013, p. 24).

Posteriormente, a Emenda Constitucional n°. 41/03 alterou o cálculo dos proventos, que deixaram de ser fixados pelo valor da última remuneração e passaram a ser calculados tomando por base uma média aritmética simples das maiores remunerações dos períodos determinados no texto constitucional (SEE/MG, 2013). O regime de integralidade foi extinto, ou seja, o servidor que ingressou no serviço público após a EC n°. 41/03 não terá mais sua aposentadoria calculada com base na última remuneração. Os servidores também perderam o direito a paridade. Assim, “os benefícios dos inativos não serão reajustados na mesma época e com o mesmo índice dos servidores ativos. Os reajustes serão anuais por índice fixado em lei específica” (SEE/MG, 2013, p. 25).

Outras mudanças foram a instituição do Abono de Permanência³, alteração do cálculo das pensões e contribuição previdenciária sobre provento de aposentadoria que ultrapassar o teto do Regime Geral de Previdência Social (RGPS). O quadro 2 faz uma comparação das mudanças ocorridas na aposentadoria antes e depois da emenda.

Quadro 2 - Emenda Constitucional nº. 41/03: mudança na base de cálculos dos proventos

Mudança na base de cálculos dos proventos		
Base de Cálculos dos Proventos		Regras de reajustamento dos proventos
Regra anterior	Última remuneração do servidor (Art. 40 da CF/88 com redação dada pela EC nº. 20/98, Art. 8º, 8º § 1º, 8º § 4º, Art. 3º da EC nº. 41/03).	PARIDADE: mesmos critérios de revisão da remuneração dos servidores ativos.
Nova regra	Média dos salários de contribuição no RPPS e no RGPS. (Art. 40 da CF/88 com redação dada pelo Art. 2º da EC nº. 41/03)	FIM DA PARIDADE: Assegura o reajustamento dos proventos conforme critérios estabelecidos em lei.
	Última remuneração do servidor (integralidade) (Art. 6º ou Art. 3º da EC nº. 41/03). Válida para o servidor que ingressou até 31/12/03.	PARIDADE: mesmos critérios de revisão da remuneração dos servidores ativos.

Fonte: SEE/MG (2013, p. 32).

Quanto às aposentadorias por invalidez, a EC nº. 41/03 alterou a base dos cálculos dos proventos, que passaram a ser feitos de acordo com a média das contribuições ao longo dos anos. Com a promulgação da EC nº. 70, de 29 março de 2012, foi retomada a regra anterior, a qual concede integralidade e paridade aos servidores aposentados por invalidez permanente, desde que decorrente de acidente em serviço, moléstia profissional ou doenças graves, contagiosas ou incuráveis (BRASIL, 2012), especificadas no artigo 108, alínea “e” do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais (Lei 869/52) e art. 8º, III, § 2º da LC 64/02. Para que o servidor seja afastado de suas funções por “incapacidade laborativa definitiva para o serviço público” (SEE/MG, 2013, p. 44), ele precisa passar por uma perícia, na qual uma junta médica irá atestar se o servidor está ou não incapacitado para o trabalho. O tipo de aposentadoria, integral ou

³ Aplica-se ao servidor efetivo que tiver preenchido os requisitos para aposentadoria voluntária, em alguma das regras estabelecidas pela EC Nº 41/03 e que opte por permanecer em atividade, até completar 70 anos de idade ou solicitar afastamento preliminar à aposentadoria (SEE/MG, 2013, p. 19).

proporcional, será definido pela perícia, com registro no laudo médico e de acordo com o CID da doença (SEE/MG, 2013). Deve-se ressaltar que o direito a integralidade e paridade na aposentadoria por invalidez é válido apenas para aqueles servidores que ingressaram no serviço público até 31/12/03.

A Emenda Constitucional nº. 47, de 05 de julho de 2005, criou novas regras de transição para aqueles servidores que tenham ingressado no serviço público até 16/12/98, como a fórmula “95” para homens e “85” para mulheres.

O servidor que contar com mais de 35 anos de contribuição, se homem, ou mais de 30 anos de contribuição, se mulher, poderá abater esse tempo excedente na idade mínima, de tal forma que a soma do tempo de contribuição com idade some 95, no caso do homem, ou 85, no caso da mulher. (SEE/MG, 2013, p. 26)

Essa fórmula foi criada para amenizar as regras trazidas pela Emenda Constitucional nº. 20/98, que acabou prejudicando aquele servidor que ingressou cedo no serviço público. Nota-se que a EC nº. 47/05 garante ao servidor o direito de se aposentar com proventos integrais, desde que preencha certos requisitos, como tempo de contribuição, tempo no serviço público, na carreira e no cargo. Essa emenda possibilita redução na idade em função do tempo de contribuição que exceder o mínimo exigido. Outro benefício mantido pela EC nº. 47/05 é o direito a paridade ao servidor aposentado. A regra de transição da EC nº. 47/05 é demonstrada no quadro 3.

Quadro 3 - Regra de Transição Emenda Constitucional nº. 47/05

Regra de Transição integral – Aposentadoria Voluntária – Art. 3º da Emenda à Constituição Federal nº. 47/05					
Art. 3º da EC nº. 47/05	Homem		Mulher		Proventos integrais, tendo como base de cálculo a última remuneração, com direito à paridade.
	Tempo de contribuição	Idade	Tempo de contribuição	Idade	
	35	60	30	55	
	36	59	31	54	
	37	58	32	53	
	38	57	33	52	
	39	56	34	51	
	40	55	35	50	
	41	54	36	49	
	42	53	37	48	
Requisitos adicionais: 25 anos de efetivo exercício no serviço público, 15 anos na carreira e 5 anos no cargo em que se dará a aposentadoria.					

Fonte: SEE/MG (2013, p. 41).

A Constituição do Estado de Minas Gerais traz matéria relativa à aposentadoria no artigo 36, ratificando o art. 40 da CF/88. As normas trazidas pela Constituição do Estado de Minas Gerais sobre a aposentadoria são bem parecidas com aquelas abordadas na Constituição Federal de 1988. O § 1º do art. 40 da CF/88 e § 1º do art. 36 da CE/89 apresentam três tipos de aposentadoria: por invalidez permanente, compulsória e voluntária. A aposentadoria por invalidez poderá ser proporcional ou integral. A última só será concedida em casos de “acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável” (BRASIL, 1988, s/p; MINAS GERAIS, 1989, s/p). A aposentadoria compulsória poderá ser aos setenta ou setenta e cinco anos de idade. Com relação à aposentadoria voluntária, é exigido o cumprimento de um tempo mínimo de dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo em que se dará a aposentadoria, além de tempo e idade. As aposentadorias fundamentadas no § 1º do art. 40 da CF/88 e 36 da CE/89 terão como base de cálculo dos proventos a média dos salários de contribuição (SEPLAG/MG, 2012), podendo ser proporcional ou integral. Essa regra vale para o servidor que tenha ingressado no serviço público após a EC nº. 41/03. O § 4º desses artigos trata da proibição de requisitos e critérios diferenciados para a concessão de aposentadoria, exceto para aqueles servidores portadores de deficiência e que exerçam atividades de risco ou que prejudiquem a saúde (BRASIL, 1988; MINAS GERAIS, 1989). O § 5º trata da aposentadoria especial de professor, que será reduzida em cinco anos para o docente que comprove efetivo exercício nas funções de magistério. O § 19 do art. 40 da CF/88 e § 20 da CE/89 concedem o direito ao abono de permanência ao servidor que tenha completado os requisitos para a aposentadoria voluntária e queira permanecer em atividade.

Além das normas constitucionais descritas, aplica-se também, à aposentadoria dos servidores públicos efetivos do estado de Minas Gerais, as regras do RPPS desse estado. A Lei Complementar nº. 64, de 25/03/02, instituiu o Regime Próprio de Previdência e Assistência Social dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais, conhecido como Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEMG). São vinculados compulsoriamente a esse regime os servidores titulares de cargo efetivo da administração direta do estado. Dentre os benefícios assegurados pelo RPPS está a aposentadoria, abordada nos arts. 7º ao 15. O art. 8º da Lei Complementar nº. 64, de 25/03/02, trata do tempo e idade

necessários para se aposentar, da aposentadoria compulsória, proporcional e por invalidez. O art. 9º aborda que o servidor poderá afastar-se da atividade a partir da data do requerimento da aposentadoria e que o deferimento do pedido de afastamento dependerá de análise prévia da entidade a que o servidor esteja vinculado (MINAS GERAIS, 2002). O servidor também poderá se afastar a partir de laudo emitido por junta médica e que ateste invalidez ou por aposentadoria compulsória (MINAS GERAIS, 2002). Conforme o art. 13, “a aposentadoria por invalidez será precedida de licença para tratamento de saúde por período não excedente a vinte e quatro meses” (MINAS GERAIS, 2002, s/p). Uma vez esgotado esse período, o servidor será submetido à avaliação de uma junta médica e caso não esteja em condições de reassumir o cargo ou ser readaptado, será aposentado por invalidez (MINAS GERAIS, 2002).

O Decreto 42.758, de 17/07/2002, regulamenta os dispositivos da Lei Complementar nº. 64, de 25/03/02, o que facilita sua aplicação em casos específicos, pois reproduz com mais detalhes os assuntos tratados na Lei.

A Lei 869, de 06 de julho de 1952, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais, apresenta nos arts. 108, 109, 110 e 113 capítulos sobre aposentadoria. Após leitura desses artigos, nota-se que a invalidez é atestada mediante perícia e o servidor tem o direito de se aposentar por incapacidade laborativa, ocasionada por acidente de trabalho ou por doenças graves. Na alínea “e”, do art. 108, são especificados os nomes das doenças que permitem ao servidor se aposentar por invalidez. Percebe-se que a aposentadoria compulsória poderá ocorrer antes do prazo citado na alínea “a” do art. 108, quando se tratar de atividade insalubre. O art. 110 trata da aposentadoria integral e proporcional.

Depois de levantadas as legislações que abrangem o processo de aposentadoria e os requisitos necessários para sua solicitação, a próxima seção pretende descrever a SRE de Caratinga, que é a responsável por receber os processos para análise e autorização do afastamento preliminar à aposentadoria. Por ser objeto de estudo desta dissertação, é importante a compreensão da estrutura organizacional dessa instituição e das instâncias envolvidas no processo de aposentadoria.

1.2 Superintendência Regional de Ensino de Caratinga

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) é um órgão da administração pública direta do Estado de Minas Gerais, cuja finalidade é “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” (MINAS GERAIS, 2011, s/p). Dentro desse contexto, a SEE-MG é responsável pela coordenação da política estadual de educação e supervisão de sua execução nas instituições que compõem sua área de competência (MINAS GERAIS, 2011). Algumas ações são realizadas em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que deve propor e executar políticas públicas de recursos humanos, a coordenação geral das ações do governo e a gestão estratégica governamental (MINAS GERAIS, 2011, s/p). A Superintendência Central de Administração de Pessoal compõe a estrutura orgânica da SEPLAG, cuja Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria (DCCTA) é responsável pela análise e publicação definitiva dos atos de aposentadoria que são recebidos das Secretarias Regionais de Ensino. Estas, por sua vez, também fazem parte da estrutura orgânica da SEE e estão distribuídas pela Capital e interior do Estado, perfazendo um total de quarenta e sete SREs (SEE/MG, 2017, s/p). Inserida nesse quantitativo, destaca-se a SRE de Caratinga, localizada no interior do Estado e prestando assessoramento a 89 escolas estaduais, 198 escolas municipais e 20 escolas particulares.

[...] no município de Caratinga o acompanhamento das escolas realizado pela SRE restringe-se às redes estadual e privada, pois o município conta com um sistema próprio de educação. Na rede privada do município de Caratinga, esse acompanhamento da SRE ocorre no ensino fundamental e médio, uma vez que a educação infantil é acompanhada pela Secretaria Municipal de Educação. (CALEGAR, 2014, p. 44)

Devido ao fato de o município de Caratinga possuir sistema próprio de educação, a SRE de Caratinga realiza assessoramento dos outros 23 municípios que pertencem a sua jurisdição. Em relação às escolas particulares, sua atuação se restringe ao acompanhamento dos atos legais, como regimentos e proposta político pedagógica. A tabela 1 apresenta o número de servidores da SRE de Caratinga/MG no ano de 2017. Nesse período, a instituição apresenta 108 funcionários,

distribuídos entre servidores efetivos, terceirizados, comissionados e designados. Os servidores que ocupam cargos comissionados compõem o quadro de recrutamento amplo e são de livre nomeação e exoneração.

Tabela 1 – Servidores – SRE Caratinga 2017

Servidores Efetivos	Servidores Terceirizados	Servidores com Cargo de Provisão em Comissão	Servidores Designados	Total
90	06	03	06	108

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados obtidos do FORPONTO (Sistema eletrônico responsável pelo controle de frequência) (2017).

Com um total de 39.974 alunos atendidos na rede estadual (BRASIL, 2016, s/p) e 4146 servidores em exercício nas escolas (SEE/MG, 2018, s/p), sua jurisdição compõe-se de 24 municípios⁴. Esses municípios possuem escolas localizadas na zona rural ou urbana e oferecem Ensino Fundamental, Ensino Médio e EJA (Educação de Jovens e Adultos). A modalidade de ensino oferecida e o turno vão se diversificar de acordo com as demandas e necessidades dos alunos.

Para manter um bom funcionamento, cada escola possui uma estrutura hierárquica, composta por direção, serviços pedagógicos, administrativos e financeiros (VITT, 2015). Os professores e especialistas compõem o quadro pedagógico da escola, os auxiliares técnicos são responsáveis pelo serviço administrativo e financeiro e os auxiliares de serviços pela limpeza e refeições servidas na escola. O diretor, juntamente com o vice-diretor, coordena as atividades desenvolvidas na escola e ambas as funções são exercidas por um professor ou especialista da Educação Básica. A tabela 2 apresenta o número de servidores das escolas estaduais que pertencem a SRE de Caratinga.

⁴ Alvarenga, Bom Jesus do Galho, Bugre, Caratinga, Córrego Novo, Dom Cavati, Entre Folhas, Iapu, Imbé de Minas, Inhapim, Ipaba, Ipanema, Piedade de Caratinga, Pingo D'água, Pocrane, Santa Rita de Minas, São Domingos das Dores, São João do Oriente, São Sebastião Anta, Santa Bárbara do Leste, Taparuba, Tarumirim, Ubaporanga, Vargem Alegre (SRE CARATINGA, s/d).

Tabela 2 – Servidores das escolas estaduais da SRE de Caratinga - 2018

	Diretor	Secretário	Vice-diretor	Professor da Educação Básica	Especialista em Educação Básica	Auxiliar Técnico de Educação Básica	Auxiliar de Serviços de Educação Básica	Total
Efetivo	88	65	66	1247	107	157	2	1732
Desig.	01	21	13	1382	55	113	829	2414

Fonte: SEE/MG (2018, s/p).

A SRE de Caratinga é coordenada por uma Superintendente Regional de Ensino e compõe-se de três Diretorias: a Diretoria Educacional (DIRE), a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e a Diretoria de Pessoal (DIPE). Cada diretoria atua especificamente em determinada área. O trabalho realizado pela Inspeção Escolar está diretamente subordinado ao Gabinete da Superintendência Regional de Ensino e tem por finalidade prestar assessoria administrativa e pedagógica às atividades escolares.

A Diretoria Educacional (DIRE) coordena regionalmente o desenvolvimento de 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, 2011, p. 37). Dentre suas principais competências está o atendimento da demanda escolar; observação do cumprimento das normas legais, administrativas e pedagógicas das escolas; orientação das escolas no desenvolvimento do processo de ensino/aprendizagem e elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) (MINAS GERAIS, 2012). Os Núcleos de Tecnologia Educacional (NTE) fazem parte da DIRE e prestam assessoramento à SRE e às escolas.

Atuando na execução de atividades de administração orçamentária, financeira e contábil está a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), coordenando e executando ações relativas à administração de material; supervisão de obras (construção, ampliação e reforma de prédios escolares); análise das transferências de recursos financeiros realizadas às Caixas Escolares e aprovação dos processos de prestação de contas delas originados.

A Diretoria de Pessoal (DIPE) tem a finalidade de coordenar e administrar as ações relacionadas à gestão dos recursos humanos e administração de pessoal (MINAS GERAIS, 2012). O decreto n°. 45.914, de 16 de fevereiro de 2012, dispõe sobre as competências da DIPE e a nota técnica SG n°. 1-2011 traz as atribuições

desse setor. Com o objetivo de ampliar a discussão sobre a DIPE, a próxima subseção aborda com mais especificidade suas competências e estrutura.

1.2.1 Divisão de Pessoal

A Diretoria de Pessoal (DIPE) exerce, em nível regional, “ações de gestão técnica, cooperação/articulação e integração com a rede pública de ensino, promovendo o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (CORREA, 2014, p. 23) e tem como finalidade:

[...] planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal 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, 2012, s/p, art. 74-B, decreto n°. 45.914)

O decreto n°. 45.914/12, ao indicar a finalidade e competências da DIPE, apresentou como necessidade que essa diretoria fosse reestruturada de modo que melhor atendesse ao público, “se responsabilizando por aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na jurisdição, cujas ações exigem eficácia, eficiência, comprometimento, integração, qualificação e motivação” (CORREA, 2014, p. 23).

A DIPE utiliza vários sistemas para a realização de seus trabalhos. Eles facilitaram o acesso às informações, possibilitando maior agilidade e organização dos trabalhos. Os principais sistemas utilizados pela DIPE estão representados no quadro 4.

Quadro 4 – Sistemas utilizados pela DIPE

Sistema	Função
ACFweb - Gestão de Processos de Acúmulo de Cargos, Empregos e Funções Públicos	Responsável pelo cadastramento de processos de acúmulo de cargos; registro de análise dos processos; registro e retorno de diligências; cadastro de recursos dos processos.
FORPONTO - Sistema para controle da frequência e ponto eletrônico	Responsável pelo controle da frequência dos funcionários
SICOBET - Sistema Integrado para Cálculo de Concessão de Benefícios e Taxação	Utilizado pelo setor de Pagamento para controle de IA, Informativo de Alteração, e cálculo automático de acertos
SIGECOP - Sistema de Gestão de Concursos Públicos	Utilizado pelo setor de Pagamento para controle de nomeações

SIGED – Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos	Responsável pelo registro da movimentação e recebimento de documentos físicos entre os diferentes órgãos do Estado.
SIMPAP- Sistema de Monitoramento de Processos de Aposentadoria	Utilizado pelo setor de Aposentadoria para controle e situação de cada processo
SISAD - Sistema de controle e informações sobre a Avaliação de Desempenho	Monitoramento das avaliações de desempenho
SISAP - Sistema de Administração de Pessoal	Sistema utilizado para inserção e consulta de dados sobre a vida pessoal, funcional e financeira de todos os servidores das escolas e da SRE de Caratinga
SYSADP - Sistema de Administração de Pessoal	Portal de controle de designações
SYSAFP - Sistema de Cadastro de Solicitação de Férias-prêmio	Cadastramento e monitoramento dos pedidos de afastamento de férias-prêmio

Fonte: Adaptado de VITT (2015, p. 39).

A utilização dos sistemas descritos no quadro 4 tem o objetivo de contribuir para o bom andamento do fluxo de informações entre os órgãos do estado e vai ao encontro da necessidade de melhoria no atendimento ao público e às escolas em geral. As SRE têm a função de manter esses sistemas sempre atualizados. Além da utilização de sistemas de informações para a otimização dos trabalhos, a DIPE foi organizada em setores, com o objetivo de coordenar e acompanhar com maior especificidade a divisão de seus trabalhos, a organização das tarefas e a distribuição das funções. A figura 1 apresenta o organograma da DIPE, com suas atribuições e organização.

Figura 1 - Organograma da DIPE

Fonte: CORREA (2014, p. 36).

Com base nas competências estabelecidas nos parágrafos I ao XXV do decreto 45.914/12 e Nota Técnica SG N° 1/2011, a Diretoria de Pessoal é composta por um gestor, que possui subordinação administrativa ao Superintendente Regional de Ensino e subordinação técnica a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Suas atribuições estão relacionadas ao “planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação e execução de todas as ações de administração de pessoal no âmbito regional” (SEE/MG, 2011, p. 2). O cargo de diretor da DIPE é de confiança e comissionado e sua indicação é feita pelo diretor da Superintendência Regional de Ensino. Portanto, é de livre nomeação e exoneração. A DIPE é composta por três setores: divisão de Direitos e Vantagens, divisão de Gestão de Pessoal e Setor de Pagamento. Cada divisão possui um supervisor, que é subordinado ao Diretor de Pessoal.

A divisão de Gestão de Pessoal é constituída por um supervisor e seis servidores. Cabe ao supervisor “monitorar, orientar, controlar e processar as diversas atribuições descritas, além de promover grupos de estudos e socialização das informações entre as equipes da divisão e das escolas” (CORREA, 2014, p. 32). As atribuições da divisão de Gestão de Pessoal estão descritas no quadro 5.

Quadro 5 – Atribuições da divisão de Gestão de Pessoal

Atribuições da divisão de Gestão de Pessoal
Monitorar a composição do quadro de pessoal das escolas estaduais vinculadas a SRE.
Propor e implementar medidas para correção das situações de inadequação identificadas no quadro de pessoal das escolas estaduais.
Orientar e monitorar a designação para o exercício de funções públicas nas escolas estaduais.
Orientar, controlar e processar os atos de movimentação de pessoal, mudança de lotação, remoção e/ou designação de competência da SRE.
Coordenar as ações de indicação de servidor para o provimento do cargo de Diretor e Vice-diretor.
Treinar equipes da SRE e das unidades escolares nos assuntos da competência da Divisão.
Orientar, controlar e adotar medidas necessárias à evolução na carreira dos servidores vinculados a SRE.
Orientar as ações referentes aos afastamentos do servidor para participar de curso de mestrado, doutorado e de outras ações de desenvolvimento.
Orientar e acompanhar as ações do Colegiado Escolar.
Coordenar as ações da Avaliação de Desempenho Individual e Avaliação Especial de Desempenho e seu registro no SISAD.
Executar ações de concessão de gratificação por curso de pós-graduação, promoção e progressão na carreira.

Fonte: SEE/MG (2011, p. 6-7)

O setor de Pagamento possui um supervisor, que exerce a coordenação do setor, e mais treze funcionários, sendo dez taxadores e três servidores. Os taxadores são responsáveis pelo pagamento dos servidores vinculados às escolas que fazem parte da jurisdição da SRE e dos funcionários da própria instituição. Esse pagamento é realizado por meio de uma guia de ocorrência. Os outros três colaboradores são responsáveis pelo lançamento de IA's (Informativo de Alteração) no SISAP. Correa (2014) apresenta outras atribuições desse setor.

[...] lançamento de frequência; atualização periódica da vida funcional, de forma que o pagamento ocorra corretamente; conferência dos relatórios de pagamento (RP1); orientações de preenchimento do relatório RP1, guia de ocorrência e quadro informativo (QIs); verificação do adequado arquivamento dos documentos mencionados para consultas posteriores, bem como para emissão de contagens de tempo e demais atribuições correlatas. (CORREA, 2014, p. 34)

Com relação à divisão de Direitos e Vantagens, esta é composta por um supervisor e dez servidores, sendo seis responsáveis por estudar e tramitar os processos de aposentadoria. Cada funcionário da aposentadoria é responsável por

um determinado número de escolas, cuja divisão é feita pela diretora da Divisão de Pessoal.

A próxima subseção trata especificamente da divisão de Direitos e Vantagens, setor responsável pelo acompanhamento da vida funcional do servidor desde o seu ingresso no serviço público até a aposentadoria.

1.2.2 Divisão de Direitos e Vantagens

O supervisor da Divisão de Direitos e Vantagens tem a função de orientar as ações executadas nesse setor e é subordinado ao diretor da DIPE. O cargo é de provimento em comissão e a indicação é feita pelo diretor da Superintendência Regional de Ensino. Atualmente a servidora ocupante do cargo de supervisão da divisão de Direitos e Vantagens é funcionária efetiva e faz parte do quadro de pessoal da SRE de Caratinga. O art. 37, inciso V, da Constituição Federal de 1988, dispõe sobre os critérios para a ocupação dos cargos comissionados.

As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. (BRASIL, 1988)

Percebe-se que esse inciso estabelece a distinção entre função e cargo. Nesse sentido, as funções de confiança só podem ser exercidas por servidor ocupante de cargo efetivo e estão relacionadas a maiores responsabilidades atribuídas ao exercício da função. Já os cargos em comissão podem ser preenchidos por servidores que não possuem vínculo com a administração pública e são de livre nomeação e exoneração.

A distribuição das tarefas entre os servidores da divisão de Direitos e Vantagens é feita pelo diretor da DIPE, com colaboração do supervisor. Ela é realizada em consonância com as atribuições elencadas na Nota Técnica SG Nº. 1-2011 e podem ser observadas no quadro 6.

Quadro 6 – Distribuição dos trabalhos na divisão de Direitos e Vantagens

Atribuições	Nº. funcionários	Cargo/Função
- Processo de averbação de tempo para o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS; - Processo de averbação de tempo para a Secretaria de Planejamento (SEPLAG).	01	Supervisor
- Análise de processo funcional e autorização de afastamento preliminar à aposentadoria; - Inserção de dados pessoais e funcionais no SISAP, observadas as normas vigentes para emissão de FIPA eletrônica; - Instruir, conferir o processo de aposentadoria e encaminhá-lo ao diretor de pessoal para envio à DCCTA/SEPLAG, que procederá análise e publicação do ato aposentatório; - Providenciar estudo, concessão e publicação de benefícios: biênio, quinquênio, férias-prêmio; - Acompanhamento dos processos funcionais dos diretores das escolas estaduais; - Controle e acompanhamento da escala de férias-prêmio dos servidores das escolas estaduais. - Orientação e informação sobre processo funcional, contagem de tempo, concessões e aposentadoria; - Expurgo dos processos de servidores aposentados.	06	01 Analista Educacional e 05 Técnicos Educacionais
- Leitura diária das publicações feitas na IOF/MG, recorte e envio para todas as escolas estaduais; - Registro de recebimento e movimentação de documentos pelo Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED).	01	Técnico Educacional
- Cadastramento de processos de acúmulo de cargos; - Registro de análise dos processos; - Registro e retorno de diligências; - Cadastro de recursos dos processos. - Informações e orientações sobre acúmulo de cargo.	01	Técnico Educacional
- Encaminhamento de atos de concessões, anulações e retificações para publicação na Imprensa Oficial de Minas Gerais (IOF MG); - Acompanhar e conferir a publicação do ato e emitir o Informativo de Alteração (IA); - Orientar, controlar e acompanhar os processos de disposição e adjunção, conforme normas vigentes; - Acompanhamento dos processos funcionais dos servidores em disposição e adjunção, providenciando estudo e publicação de concessões; - Emissão de contagem de tempo dos servidores em adjunção;	01	Analista Educacional
- Controle da frequência dos funcionários; - Acompanhamento dos processos funcionais dos servidores da SRE de Caratinga, providenciando estudo e publicação de concessões; - Controle e acompanhamento da escala de férias-prêmio dos servidores da SRE.	01	Técnico Educacional

Fonte: SEE/MG (2011, p. 6-7)

Além de coordenar e acompanhar as atividades realizadas no setor, a supervisora da divisão de Direitos e Vantagens também é responsável pelo processo de averbação de tempo de serviço junto ao INSS e SEPLAG. Com relação à aposentadoria, os servidores responsáveis pela análise e tramitação dos processos recebem função gratificada para exercerem a função. As funções gratificadas foram criadas pela Lei Delegada nº 174, de 26/01/07, e são destinadas ao desempenho de funções de confiança exercidas por servidores detentores de cargo efetivo ou função pública (MINAS GERAIS, 2007). O valor da função gratificada é fixado em lei e a indicação para exercê-la é feita pelo diretor da Superintendência Regional de Ensino. Percebe-se que a aposentadoria é vista como um trabalho mais complexo de ser realizado. Por esse motivo, os servidores responsáveis pela sua execução têm direito ao recebimento de função gratificada, que atualmente corresponde ao valor de seiscentos e trinta reais.

O direito à aposentadoria é concedido ao servidor público efetivo que preencher os requisitos necessários e para que isso aconteça, ocorrem várias etapas. A fim de compreender melhor o processo de aposentadoria, a próxima seção descreve as etapas desse processo e os setores envolvidos.

1.3 As etapas do processo de aposentadoria

As etapas do processo de aposentadoria abrangem vários setores e diretorias. Ela tem início na escola, local onde o servidor solicita sua aposentadoria. É na escola, também, que o processo funcional desse servidor é organizado e atualizado. Segundo a SEPLAG (2012) é importante organizar e atualizar a Pasta Funcional do servidor, pois é nela que se encontram as informações necessárias para o correto preenchimento dos documentos que irão constituir o processo de aposentadoria. O diretor deve oferecer suporte aos seus funcionários na realização das tarefas, visto que é o responsável pelo andamento dos trabalhos na escola. Para que o processo funcional seja analisado pelo servidor da divisão de Direitos e Vantagens, existe uma relação de documentos que deve ser providenciada pela escola. O quadro 7 apresenta a descrição dos documentos.

Quadro 7 - Itens de verificação para concessão do Afastamento Preliminar à Aposentadoria e Concessão definitiva do benefício

Item	Descrição
01	Requerimento de Aposentadoria: original, sem rasuras, preenchido e assinado (somente para as aposentadorias voluntárias).
02	Requerimento de Afastamento Preliminar: original, sem rasuras, preenchido e assinado. O Afastamento Preliminar é opcional, o servidor poderá aguardar em exercício se assim desejar.
03	Declaração de Acúmulo de Cargos/Proventos: original, devidamente preenchida e assinada. Caso o servidor tenha dois cargos é imprescindível a cópia da publicação da licitude do acúmulo dos cargos.
04	Documento comprobatório da idade e nome atual do servidor (Certidão de Nascimento ou Casamento, com averbação, se for o caso). O nome deverá estar de acordo com a Receita Federal, bem com cópia do CPF e cartão PIS/PASEP.
05	Ficha Funcional contendo todos os registros e anotações funcionais.
06	Demonstrativo de pagamento, relativo ao último mês de exercício.
07	Certidões de Tempo Serviço/Contribuição: originais e averbadas, constando o cargo, função exercida, data de ingresso e desligamento, regime previdenciário e para qual instituto foi feita a contribuição previdenciária. Tratando-se de retificação deverá constar a data da certidão anteriormente expedida e confirmar que se trata de substituição ou retificação..
08	Certidões de tempo de serviço prestado em adjunção (liberação de servidor para exercer atividades específicas de seu cargo junto a escolas ou outros órgãos e entidades de ensino ou educação, não integrantes do sistema) ou disposição (liberação de servidor do Quadro de Magistério ou do Quadro Geral e da Educação, detentor de cargo efetivo ou portador de título de estabilidade, com ou sem ônus para SEE ou para o Estado de Minas Gerais). Esta certidão nunca é averbada. Se o tempo de serviço prestado foi para a iniciativa privada, é necessário a Certidão do INSS averbada.
09	RIM – Resultado de Inspeção Médica original nos casos de aposentadoria por invalidez, constando o termo “deve ser aposentado” ou “incapacidade total e definitiva para o trabalho”. O laudo médico será encaminhado para a SRE pela Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMCO).

Fonte: SEE/MG (2013, p. 16).

Após a escola providenciar a documentação necessária, a próxima etapa é realizada na Superintendência Regional de Ensino. A divisão de Direitos e Vantagens é a responsável pela concessão do afastamento preliminar à aposentadoria, após análise dos documentos do servidor e verificado se o mesmo preenche os requisitos necessários. Uma vez preenchidos os requisitos necessários para a aposentadoria, é providenciada a publicação do ato. Deve-se ressaltar que primeiro o servidor se afasta preliminarmente à aposentadoria e, em seguida, seu processo é instruído e encaminhado à DCCTA para publicação do ato aposentatório. Para isso, existe uma relação de documentos que deverão constar no processo de aposentadoria. Essa relação foi apresentada nos quadros 8 e 9.

Quadro 8 - Relação de documentos obrigatórios do processo de aposentadoria

Obrigatórios	Descrição
Folha de Instrução de Processo de Aposentadoria - FIPA	Dados Cadastrais Matriz de Contagem de Tempo (Deverá ser preenchido o formulário correspondente à legislação requerida) Histórico Funcional Afastamentos Certidão de Adicionais
Declaração de Acúmulo de Cargos e Proventos	Original, devidamente assinada e preenchida pelo servidor
Requerimento de Aposentadoria	Original, sem emendas ou rasuras Somente para as aposentadorias voluntárias Constando a legislação de acordo com as regras vigentes
Laudo Médico	Para as aposentadorias por invalidez, constando o Código Internacional da Doença-CID Constando os nomes, assinaturas e CRM dos integrantes da Junta Médica e, a legislação da aposentadoria
Formulários extraídos do SISAP, extraídos do sistema de emissão de FIPA Eletrônica	Dados Cadastrais Dados Funcionais
Documento Comprobatório da Idade do servidor	Cópia autenticada
Comprovante de situação cadastral no CPF	Extraído do site da Receita Federal
Cópia Completa da Ficha Funcional	Atualizada
Demonstrativo de Pagamento (contracheque)	Relativo à última remuneração, que será: do mês do afastamento preliminar ou, do mês indicado na data do laudo ou, do mês em que o servidor completou 70 anos ou, do mês da publicação da aposentadoria, para os servidores que aguardaram em exercício

Fonte: SEPLAG/MG (2012, p. 6).

A relação de documentos descritos no quadro 8 é obrigatória e os dados preenchidos devem estar em consonância com as informações contidas no Sistema Eletrônico de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais (SISAP), banco de dados que contém o registro funcional dos servidores do Estado de Minas Gerais.

Quadro 9 - Relação de documentos obrigatórios específicos do processo de aposentadoria

Específicos	Descrição
Informações Complementares à Aposentadoria	Tempo Averbado
Certidões de Tempo de Serviço/Contribuição	Originais e averbadas Constando o cargo ou função exercida, data de ingresso e desligamento e para qual instituto foi feita a contribuição previdenciária. Tratando-se de retificação, deverá constar a data da certidão anteriormente expedida e que se trata de “substituição ou retificação”, sendo que cópia da anterior, se averbada, deverá fazer parte do processo. Nos casos de tempo que “sobrou” de outro cargo já aposentado, deverá o órgão de origem emitir uma declaração constando quais os períodos foram aproveitados no cargo já aposentado e os períodos que serão aproveitados no “outro” cargo. A certidão original faz parte do cargo em que o servidor foi aposentado primeiro e a cópia deve ser acrescentada juntamente com a declaração no processo do “outro” cargo.
Certidão Comprobatória de percepção de Gratificações	Gratificação de Incentivo à Docência (biênio)
Certidão Comprobatória de Cargo em Comissão ou Função Gratificada / Opção de carga Horária e Gratificação de Pós-Graduação.	Consta se o servidor exerceu cargo em comissão e se possui Gratificação por Pós-Graduação

Fonte: SEE/MG (2012, p. 7).

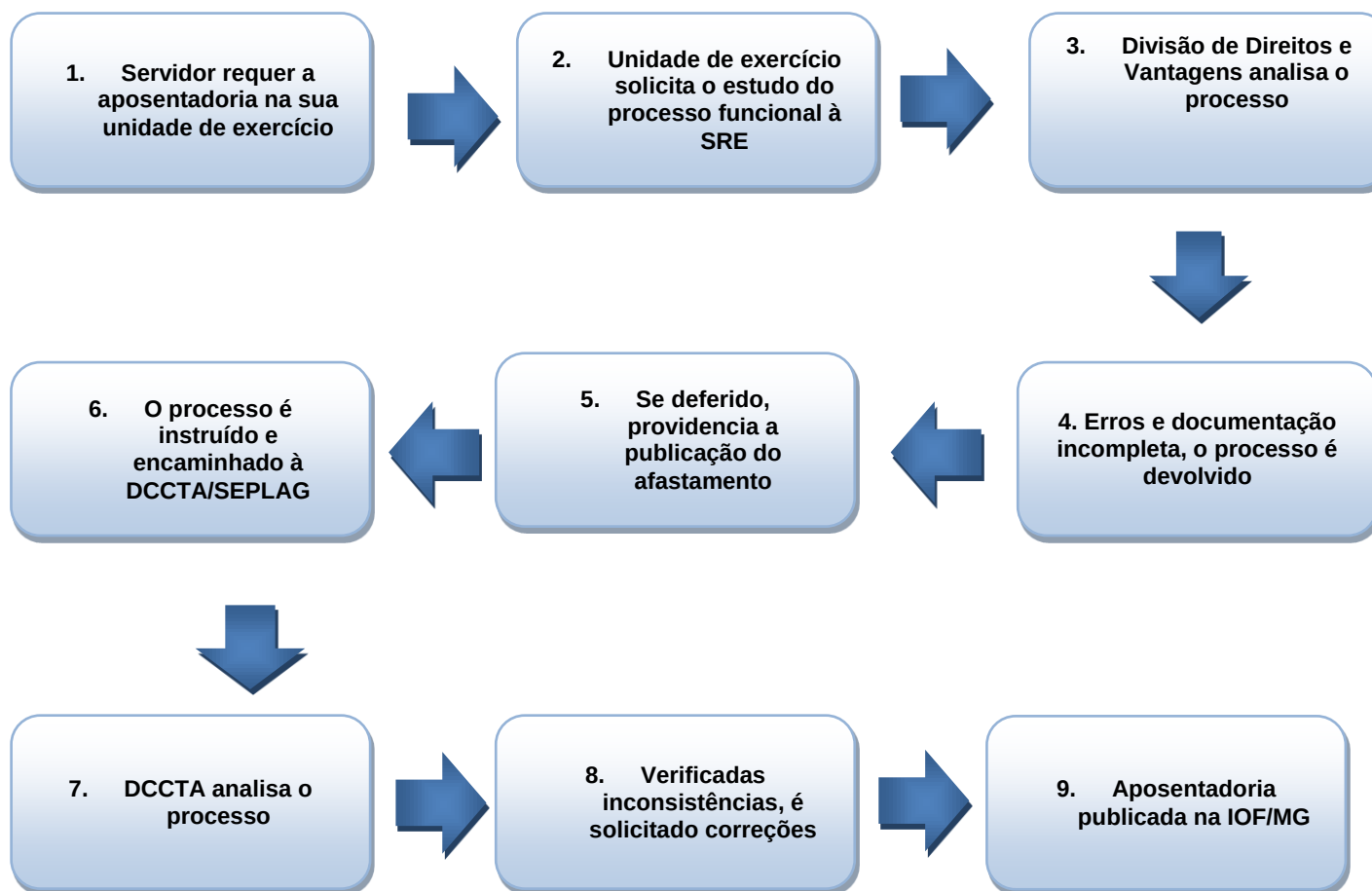
Os documentos relacionados no quadro 9 são obrigatórios, desde que o servidor tenha se beneficiado de alguns dos itens especificados, como averbado tempo para aposentar, exercido cargo em comissão de secretário, diretor, vice-diretor e coordenador. A Gratificação de Incentivo à Docência é uma concessão que somente os professores têm direito e é conhecida como biênio. O servidor teve direito a esse benefício até 31/12/11, quando os servidores do estado de Minas Gerais passaram a ser remunerados por subsídio, fixado em parcela única (SEE/MG, 2013).

As informações referentes à aposentadoria devem ser conferidas pelo servidor responsável e gestor (SEPLAG/MG, 2012). O gestor também deve “acompanhar os processos de controle da situação funcional do servidor, assegurando a regularidade dos atos administrativos referentes a direitos, deveres, vantagens e concessões” (SEE/MG, 2011, p. 2). Nesse sentido, o surgimento de

resultados não esperados e de problemas são responsabilidades que lhe podem ser atribuídas. Contudo, existem situações que não estão ao alcance do gestor, sendo necessária a intervenção de outras instâncias, como a SEE e SEPLAG.

Após o processo de aposentadoria ser instruído, é encaminhado para a Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria (DCCTA) para a publicação do ato aposentatório. Antes da publicação do ato, a DCCTA analisa o processo e nos casos de inconsistências envia a SRE instruções para saná-las. Essas inconsistências são chamadas de diligências e podem ser divergências, erros e documentação incompleta. Com a intenção de demonstrar o caminho percorrido pelo servidor desde a solicitação da aposentadoria até a publicação definitiva do ato, a figura 2 apresenta as etapas pelas quais o processo da aposentadoria passa.

Figura 2 – Etapas do processo de aposentadoria



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos na SRE de Caratinga (2018).

Cada uma das esferas institucionais descritas na figura 2 exerce determinada função no processo de aposentadoria, apresentando-se interligadas entre si. Nesse sentido, o mau gerenciamento de uma das partes pode prejudicar o andamento do trabalho de outros setores.

A partir da compreensão da estrutura administrativa da SRE de Caratinga e dos agentes envolvidos nas etapas da aposentadoria, a próxima seção descreve os problemas verificados nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga.

1.4 Problemas verificados nos processos de aposentadoria analisados e instruídos pela SRE de Caratinga

A partir do afastamento preliminar à aposentadoria, o servidor tem o direito de se afastar do exercício do cargo efetivo e aguardar a publicação do ato aposentatório. Essa publicação não tem um período determinado para ocorrer, contudo a demora injustificada configura desrespeito ao servidor público. Além disso, constantes atrasos são sinais de que a organização está descumprindo seus deveres e obrigações.

Como relação aos erros e atrasos ocorridos nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga, foi realizado um levantamento do número de processos funcionais estudados pelo setor de aposentadoria no período de 2013 a 2016. As informações extraídas dessa análise estão divulgadas na tabela 3.

Tabela 3 – Número de Processos funcionais analisados pelo setor de aposentadoria – SRE Caratinga 2013-2016

Ano	Proces- sos analisa- dos	Processos devolvidos à escola para correção	Servidores que não implementa- ram os requisitos	Afastamen- tos publicado s	Abono de permanên- cia	Afastamen- tos revogados
2013	190	178	12	154	24	3
2014	216	191	25	154	37	7
2015	242	210	32	192	18	5
2016	207	188	19	169	19	6
TOTAL	855	767	88	669	98	21
TOTAL	100%	90%	10%	78%	11%	2%

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados colhidos na IOF/MG e SIMPAP (2016).

É possível observar que dos 855 processos funcionais analisados no período de 2013 a 2016, 90% foram devolvidos às escolas para correção. Segundo

informações dos responsáveis pela análise dos processos, a maioria apresentava problemas nas contagens de tempo, ficha funcional e estudo das concessões. Dos afastamentos revogados, identificou-se, após a conferência dos Informativos de Alteração (IA's), que dois foram por tempo insuficiente. Essa informação é preocupante, pois o servidor afastado pode ter reestruturado sua rotina e estar realizando outras atividades e, ao ter que retornar ao trabalho, tem que interrompê-las. Para que se evitem problemas dessa natureza, a análise do processo de aposentadoria deve ser bem criteriosa. De acordo com informações obtidas por um servidor que trabalha na SRE, desde o ano de 2002 foi oferecida para as escolas apenas uma capacitação. Deve-se ressaltar que após esse período houve mudança nas legislações pertinentes ao processo de aposentadoria, contagem de tempo e concessões, sem contar a mudança de funcionários, realidade vivida por muitas escolas e que acontece todo ano.

Na tabela 4 foram discriminados os afastamentos voluntários, por invalidez e compulsórios publicados entre 2013 e 2016.

Tabela 4 – Número de Afastamentos Preliminares publicados 2013 – 2016 – SRE Caratinga

Ano	Invalidez	Voluntária	Compulsória
2013	7	147	0
2014	5	148	1
2015	27	165	0
2016	36	133	0
TOTAL	75	593	1
TOTAL%	11%	88%	1%

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados colhidos na IOF/MG e SIMPAP (2017).

A maioria dos afastamentos realizados na SRE de Caratinga (88%) são voluntários, ou seja, aquele em que o servidor implementou tempo e idade. Os afastamentos por invalidez compreendem 11% e os compulsórios 1%. O § 1º, inciso I, II e III da Constituição Federal de 1988 trata sobre esses três tipos de afastamentos.

§ 1º Os servidores abrangidos pelo regime de previdência de que trata este artigo serão aposentados, calculados os seus proventos a partir dos valores fixados na forma dos §§ 3º e 17:

I - por invalidez permanente, sendo os proventos proporcionais ao tempo de contribuição, exceto se decorrente de acidente em serviço,

moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, na forma da lei;

II - compulsoriamente, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição, aos 70 (setenta) anos de idade, ou aos 75 (setenta e cinco) anos de idade, na forma de lei complementar;

III - voluntariamente, desde que cumprido tempo mínimo de dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições:

a) sessenta anos de idade e trinta e cinco de contribuição, se homem, e cinquenta e cinco anos de idade e trinta de contribuição, se mulher; b) sessenta e cinco anos de idade, se homem, e sessenta anos de idade, se mulher, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição. (BRASIL, 1988, s/p)

É possível observar que a aposentadoria compulsória passou de 70 para 75 anos. Com relação ao cálculo dos proventos de aposentadoria de que trata o § 1º, estes serão calculados com base nas contribuições feitas pelo servidor ao regime de previdência (BRASIL, 1988).

A partir do conhecimento dos números de processos funcionais analisados no período de 2013 a 2016, bem como o quantitativo daqueles que foram devolvidos às escolas para correção e tiveram a publicação do afastamento preliminar, nas tabelas 5, 6, 7 e 8 é feita uma comparação entre o ano em que o servidor foi afastado preliminarmente e quando foi publicada sua aposentadoria.

Tabela 5 – Aposentadorias publicadas em 2013 – SRE Caratinga

Ano do Afastamento Preliminar	Número de processos publicados
2005	1
2008	1
2009	2
2010	2
2011	22
2012	7
2013	1
TOTAL	36

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados colhidos na IOF/MG e SIMPAP (2017).

É possível observar, após análise da tabela 5, que dos 36 processos publicados em 2013, apenas 1 se refere a afastamento realizado no mesmo período. Número pequeno, visto que em 2013 foram publicados 154 afastamentos preliminares (tabela 3). Nota-se que 61% das concessões definitivas são do período de 2011 e que ainda existem processos antigos sendo publicados, como nos anos de 2005, 2008, 2009 e 2010.

Tabela 6 – Aposentadorias publicadas em 2014 – SRE Caratinga

Ano do Afastamento Preliminar	Número de processos publicados
2003	1
2005	1
2009	4
2010	2
2011	57
2012	80
2013	38
2014	10
TOTAL	193

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados colhidos na IOF/MG e SIMPAP (2017).

A tabela 6 apresenta a relação de aposentadorias publicadas em 2014. No ano de 2014 ainda se tem a publicação de processos antigos, referentes aos anos de 2003, 2005, 2009, 2010, 2011 e 2012. Nota-se um volume maior de processos publicados quando comparado ao ano anterior, passando de 36 processos publicados em 2013 para 193 processos em 2014, principalmente dos anos de 2011, 2012 e 2013. Isso se deve ao fato de que houve uma inclusão significativa de dados no Sistema Eletrônico de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais (SISAP), que é o banco dados utilizados pela Diretoria de Pessoal, cujo órgão gestor é a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). No SISAP são registrados e inseridos dados sobre a vida pessoal, funcional e financeira de todos os servidores das escolas e da SRE de Caratinga, como inclusão de faltas e tempo de serviço do servidor. Esse fato facilitou a análise e andamento dos processos nesse período.

Tabela 7 – Aposentadorias publicadas em 2015 – SRE Caratinga

Ano do Afastamento Preliminar	Número de processos publicados
2007	1Decisão Judicial
2008	2
2009	1
2011	18
2012	38
2013	70
2014	57
2015	21
TOTAL	207

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados colhidos na IOF/MG e SIMPAP (2017).

De acordo com a tabela 7, no ano de 2015 verifica-se a publicação de 207 processos, sendo que 1 foi decisão judicial. É possível observar que foram

publicados 70 processos referentes ao ano de 2013, restando ainda 54 processos que estão aguardando há dois anos para serem publicados. Em relação a 2014, foram publicados 57 processos, restando 87 processos aguardando há um ano a publicação. Dos processos publicados em 2015, 11% dos afastamentos relacionados ao mesmo período tiveram concessão definitiva.

Tabela 8 – Aposentadorias publicadas em 2016 – SRE Caratinga

Ano do Afastamento Preliminar	Número de processos publicados
2000	2
2011	2
2012	3
2013	9
2014	28
2015	120
2016	29
TOTAL	191

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados colhidos na IOF/MG e SIMPAP (2017).

A tabela 8 traz a relação de aposentadorias publicadas em 2016, que totalizam 191 processos. Como apresentado nas tabelas anteriores, nota-se também a publicação de processos antigos, relativos ao ano de 2000, 2011 e 2012. É possível observar que ainda faltam 45 processos para serem publicados em relação aos afastamentos concedidos em 2013. Em relação ao ano de 2014, ainda faltam 59 processos. Dos 192 afastamentos concedidos em 2015, 141 foram publicados, ainda faltando 51 processos pendentes de terem a concessão definitiva. Já com relação ao ano de 2016, 29 aposentadorias foram publicadas, faltando 104 processos.

De acordo com os dados apresentados, nota-se que, dos 855 processos de aposentadoria analisados no período de 2013 a 2016, 767 foram devolvidos às escolas para correção. Após a correção, 669 afastamentos foram publicados e 410 processos tiveram a aposentadoria publicada. Observa-se que ainda falta um quantitativo de 259 processos de aposentadoria para serem publicados. No quadro 12 é possível visualizar a distribuição desses processos.

Quadro 10 - Distribuição dos processos que ainda faltam para serem publicados

Setor	Quantidade	Motivo	Descrição dos motivos	Responsável
DCCTA	20	Aguardando análise	Desconhecido	DCCTA
DCCTA	30	Diligência	Legislações e tempo de serviço incorretos; Inconsistências na FIPA: dados cadastrais, matriz de contagem de tempo, matriz de apuração de tempo para aposentadoria, tempo averbado, concessões, faltas e licença saúde	Direitos e Vantagens
Direitos e Vantagens	98	Aguardando análise e tramitação	Desconhecido	Direitos e Vantagens
Direitos e Vantagens	78	Pendências	Contagem de Tempo	Escola
Direitos e Vantagens	33	Pendências	Posicionamento e Reposicionamento	SEPLAG

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados colhidos pelo SIMPAP (2017).

Dos processos pendentes de publicação, foi feito um levantamento no Sistema de Monitoramento de Processo de Aposentadoria (SIMPAP), responsável pelo gerenciamento *on-line* dos afastamentos publicados e enviados à SEPLAG, a qual constatou-se que dos 259 processos que faltam para serem publicados, encontram-se na DCCTA um quantitativo de 50 processos, dos quais 20 estão aguardando para serem analisados e 30 estão com diligências. Segundo relatório do SIMPAP (2017), essas diligências estão relacionadas a legislações e tempo de serviço analisados incorretamente e inconsistências na FIPA, principalmente nos dados cadastrais, matriz de contagem de tempo, matriz de apuração de tempo para aposentadoria, tempo averbado, concessões (quinquênios, biênio, férias-prêmio), faltas e licença saúde. Por ser um espelho do SISAP, a Folha de Instrução de Processo de Aposentadoria (FIPA) tem por objetivo visualizar a real situação do servidor quando da aposentadoria. Nela encontram-se informações como Dados cadastrais do servidor, Matriz de contagem de tempo, Matriz de apuração de tempo para fins de aposentadoria, preenchida de acordo com a legislação correspondente, Histórico funcional, Afastamentos e Certidões adicionais. Cabe ao funcionário responsável pela concessão do afastamento providenciar as devidas correções na

FIPA. Algumas diligências competem ao setor de pagamento resolver, como planilha de cálculo de média incorreta e códigos inseridos incorretamente no SISAP.

Dos processos restantes, 98 ainda não foram tramitados pelos funcionários responsáveis. A demora na tramitação do processo contribui para atrasar a publicação do ato de aposentadoria. Com relação aos processos que já foram analisados e não puderam ser enviados, por apresentarem pendências, tem-se um montante de 111 processos, dos quais um quantitativo de 78 processos está aguardando correção na contagem de tempo (atribuição da escola), que gera também acerto nas concessões, como quinquênio, biênio e férias-prêmio. Ao afastar o servidor com pendência, o processo funcional não pode ser enviado à DCCTA para publicação.

Um contingente de 33 processos não pôde ser enviado por estar aguardando correção na evolução da carreira do servidor (como posicionamento, reposicionamento), que dependem da SEPLAG. Esses acertos têm demorado muito para serem feitos. Quando questionada, a Secretaria alega que serão providenciados, contudo não informa quando.

A partir da descrição do cenário do caso e das evidências do problema aqui apresentadas, como a demora na tramitação e publicação da aposentadoria, bem como os constantes erros, diligências e pendências verificados nos processos, nossa hipótese é que as causas desses problemas poderiam estar relacionadas à falta de capacitação dos servidores, ao modelo de gestão da instituição, sua cultura organizacional e ao fluxo de informação.

A cultura organizacional nasce de valores e crenças adotadas e incorporadas por gestores e funcionários, podendo ser reproduzida no modo como o trabalho é realizado, no atendimento ao público e nos resultados obtidos. Além da cultura organizacional, as instituições possuem um modelo próprio de administração, que tem a finalidade de orientá-las na execução das normas, regulamentos e procedimentos administrativos. Esses modelos de gestão também exercem influência na maneira como a organização conduz seus trabalhos e no relacionamento entre funcionários e clientes. Assim, tanto a cultura organizacional quanto o modelo de gestão adotado por um órgão podem influenciar no modo como o serviço é conduzido dentro da instituição. A informação também é importante para a condução dos trabalhos de uma organização. Para isso, um fluxo informacional

bem estruturado e coeso contribui para direcionar a tomada de decisão e alcançar os objetivos da instituição.

Os serviços públicos são essenciais para a sociedade e devem ser realizados da melhor forma possível. Não se deve negar que os servidores públicos exercem um papel fundamental na sua prestação. Para corresponder às exigências de sua função e às novas mudanças ocorridas na sociedade, os servidores precisam de constante aprimoramento e atualização de seus conhecimentos. Nessa perspectiva, a capacitação é um instrumento importante para o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

Após levantados os problemas que podem ser considerados como entraves na publicação da aposentadoria, é necessário analisá-los de forma mais detalhada e fundamentada, o que será feito no próximo capítulo, a partir do referencial teórico e da pesquisa de campo.

2 CONTEXTUALIZANDO AS CAUSAS DOS PROBLEMAS RECORRENTES NOS PROCESSOS DE APOSENTADORIA DA SRE DE CARATINGA

Este capítulo tem como objetivo analisar e discutir as causas dos problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga. Para isso, apresenta uma contextualização teórica de diferentes autores e a metodologia da pesquisa.

A primeira seção do capítulo traz, portanto, o referencial teórico, cujos eixos de análise procuram oferecer subsídio para a discussão do tema. Assim sendo, serão abordados conceitos relacionados à aposentadoria, gestão de pessoas, fluxo de informação e administração pública.

A seção seguinte apresenta o percurso metodológico do trabalho, que se deu por meio de pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionários e entrevistas. Nessa perspectiva, o trabalho possui natureza qualitativa, definida por meio da análise de documentos oficiais do governo do Estado de Minas Gerais, aplicação de questionários aos funcionários das escolas estaduais e entrevistas com roteiro semiestruturado realizadas com 2 (dois) servidores da Divisão de Direitos e Vantagens da SRE de Caratinga e com a supervisora e diretora desse setor.

Os dados da pesquisa empírica são analisados na última seção. O diagnóstico das respostas será realizado a partir dos blocos temáticos que compõem o questionário e as entrevistas. Esses blocos serão apresentados em subseções separadas.

2.1 Referencial teórico

Esta seção tem como objetivo desenvolver uma discussão teórica que contribuirá para a análise dos dados expostos na presente pesquisa e posterior elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE). Para isso, o referencial teórico traz quatro eixos de análise, divididos em subseções. A abordagem dos eixos teóricos é importante para compreender as possíveis causas dos problemas descritos no capítulo anterior. Desse modo, a primeira subseção traz reflexões sobre a aposentadoria, destacando a relevância do tema perante o aumento da expectativa de vida da população. Para compreender a estrutura do atual modelo de

aposentadoria, será apresentada a evolução do sistema previdenciário brasileiro nos últimos anos.

A subseção seguinte aborda a gestão de pessoas, trazendo apontamentos de autores sobre a importância do servidor público no oferecimento de serviços com qualidade e possíveis influências da cultura organizacional na prestação dos mesmos. Nesse contexto, pretende-se refletir sobre a importância da capacitação na melhoria do trabalho desenvolvido e consequentemente nos resultados obtidos.

Em outra subseção procura-se compreender o que é o fluxo informacional e seu valor no gerenciamento eficaz dos recursos estratégicos de uma organização. O uso adequado da informação permite que as organizações forneçam contribuições a adequada realização dos trabalhos. Ciente disso, pretende-se analisar a influência do ambiente organizacional sobre a gestão da informação. Com a intenção de entender melhor a assunto, também será abordado conceitos sobre dados, informação e conhecimento.

Na última subseção são apresentados os modelos de administração pública. No decorrer dos últimos anos ocorreram várias reformas administrativas do Estado, que levaram a adoção de diferentes modelos de gestão, como o Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. O conhecimento das características desses modelos é importante para identificarmos seus reflexos na gestão das organizações públicas.

2.1.1 Reflexão Teórica sobre Aposentadoria

A aposentadoria possui origem relativamente recente, tendo sido introduzida na maioria dos países ocidentais entre os séculos XIX e XX. Antunes, Soares e Silva (2015) descrevem que o processo surgiu inicialmente na Alemanha, a partir de uma reforma das leis ocorrida em 1880, cujo “aumento significativo da expectativa de vida foi condição essencial para estruturar um benefício aos trabalhadores, de modo que não necessitassem, obrigatoriamente, permanecer trabalhando até o final da vida” (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015, p. 47). Os autores ainda destacam que:

[...] as preocupações com questões referentes à aposentadoria emergem a partir de demandas sociais, tais como o aumento da expectativa de vida. A Revolução Industrial foi, também, um marco nesse processo, especialmente no que tange às mudanças decorrentes da organização da sociedade face à consolidação do

capitalismo e nova forma de organização do trabalho. (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015, p. 47)

As mudanças ocorridas na sociedade, com o advento da Revolução Industrial, contribuíram para o surgimento de novas demandas sociais, principalmente na forma de organização do trabalho. Azevedo (2008) expõe que os processos de desenvolvimento pela qual um país passa exige das esferas governamentais novas políticas sociais. Nesse sentido, a atuação do Estado é necessária para o atendimento das demandas sociais, visto que a sociedade se organiza a partir de regras e leis.

Antunes, Soares e Silva (2015) destacam que os modelos de seguridade social do Brasil são reflexos dos diferentes momentos das esferas política, econômica e social vivenciadas pelos brasileiros nos últimos anos. Com base nessa situação, Azevedo (2008, p. 50) discorre que “o nascimento de uma nova era no campo da política social resulta de mudanças na concepção dos problemas sociais, em boa parte decorrentes da mobilização e da organização da classe trabalhadora”. Contudo, por apresentar uma trajetória marcada pela colonização, escravidão e com características de uma administração pública patrimonialista e burocrática, a formação de um movimento operário no Brasil ocorreu tardiamente, quando comparado aos países europeus.

O Brasil foi o último país a abolir o trabalho escravo, isso significou uma transição extremamente conservadora para o assalariamento, dada pela imigração de mão-de-obra europeia e asiática, deixando a população negra – os ex-escravos – excluída da possibilidade de imediata integração pelo emprego salarial. A implantação do regime republicano, por sua vez, não se deu por meio de participação popular, e seu avanço, ao longo do tempo, não se traduziu em maior democratização política do país, sobretudo quando temos em vista o período ditatorial que se explicita em 1937. (AZEVEDO, 2008, p. 75)

De acordo com Antunes, Soares e Silva (2015), os antecedentes históricos da aposentadoria remontam ao final do século XIX. Todavia, o estabelecimento efetivo de um modelo previdenciário data de 1923, com a criação das Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs). Estas, por sua vez, eram bastante seletivas e atendiam apenas os trabalhadores que possuíam carteira de trabalho assinada e com profissão regulamentada. Sobre as CAPs, Aragão (2013) destaca que as mesmas foram criadas pela Lei Eloy Chaves e que, apesar de terem sido criadas e

regulamentadas pelo Estado, sua natureza era privada e o financiamento bipartite, ou seja, “cabia aos empregadores e trabalhadores realizar as devidas contribuições às suas Caixas, assim como tinham responsabilidade e autonomia na sua gestão (ARAGÃO, 2013, p. 3).

Na década de 1930 tem-se o início do processo de industrialização e urbanização brasileiro e o surgimento de uma nova classe trabalhadora. Nesse período começa a ser implantado no Brasil um sistema nacional de proteção social, com a criação da legislação trabalhista, da estrutura sindical corporativa e dos esquemas previdenciários, conhecidos como Institutos de Aposentadorias e Pensões (Azevedo, 2008). As CAPs são substituídas pelos IAPs, que eram autarquias vinculadas ao Ministério do Trabalho e abrangiam o mercado formal de trabalho urbano. Em 1967 tem-se sua extinção, devido à criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS).

A partir de 1970, o crescimento dos ideais neoliberais, cujos preceitos são a intervenção mínima do Estado, provocou alterações na área da proteção social. É a partir desse cenário que começa a ser estruturado o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), que “passou a se constituir no núcleo das políticas sobre o qual foram historicamente sendo construídas as possibilidades de um Estado de Bem-Estar no Brasil” (AZEVEDO, 2008, p. 19).

Em 1977 é criado o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS), que incorporou três órgãos: o Instituto de Administração da Previdência Social (IAPAS), o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) e o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). Em 1990 é criado o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), que incorpora órgãos como o INPS e o IAPAS.

No que tange à aposentadoria dos servidores públicos, Klein (2006) discorre que a primeira Constituição Republicana de 1891 assegurava o direito à aposentadoria por invalidez aos funcionários públicos. Posteriormente, a Constituição de 1946 incluiu em seu ordenamento a possibilidade de aposentadoria voluntária por tempo de serviço, instituiu a aposentadoria proporcional e alterou a idade-limite para a aposentadoria compulsória de 78 para 70 anos. Mas foi com a promulgação da Constituição Federal de 1988 que a área social apresentou avanços com relação à Seguridade Social, que passou a compreender “um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a

assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social” (BRASIL, 1988, Art. 194, s/p). Assim, a inclusão da saúde, previdência e assistência social configuram-se como reconhecimento dos direitos sociais por parte do Estado. No que tange a previdência social, o texto constitucional estabeleceu no art. 201 sua forma de organização, que passa a ser “sob a forma de regime geral, de caráter contributivo e de filiação obrigatória, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial” (BRASIL, 1988, s/p).

Quanto aos servidores públicos civis da União, estados e municípios, estes passaram a ser regidos por Regime Próprio de Previdência Social, cujas regras estão estabelecidas no art. 40 da Constituição Federal.

Aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, é assegurado regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos e inativos e dos pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial e o disposto neste artigo. (BRASIL, 1988)

É possível observar que a aposentadoria foi introduzida no rol dos direitos sociais a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, passando a ser direito constitucionalmente garantido ao trabalhador. De acordo com Klein (2006), a aposentadoria possibilita ao trabalhador continuar recebendo o valor legalmente estipulado para a sua manutenção, sem a correspondente contraprestação laboral. Deste modo, se o trabalho é importante para atender as necessidades do trabalhador e ajudá-lo a alcançar autonomia, “constituindo-se numa atividade decisiva para o equilíbrio psíquico do indivíduo e para o desenvolvimento da comunidade que integra” (KLEIN, 2006, p. 7), a aposentadoria também é importante, visto que a idade e o surgimento de moléstias podem lhe impor restrições para continuar trabalhando.

É pertinente ressaltar que orientações e leis referentes ao processo de aposentadoria no Brasil são recentes e as atribuições para seu planejamento envolvem os governos, as organizações públicas e o próprio servidor. Porventura, trabalhos que abordem esse assunto são escassos, principalmente no que se refere aos problemas enfrentados pelas organizações públicas e servidores.

Abordar os aspectos relacionados ao processo de aposentadoria é importante, devido ao fato de que o aumento da população idosa está fazendo surgir um novo perfil demográfico da população brasileira, resultante do aumento da expectativa de vida e redução da taxa de natalidade. Esse fato implica modificações nas diferentes esferas da sociedade, principalmente na organização do trabalho e na vida das pessoas. De acordo com o IBGE (2011), o número de idosos (65 anos ou mais) em 1991 era de 4,8%, passando para 5,9% em 2000 e chegando a 7,4% em 2010. A estimativa é de que nos próximos 20 anos, a população idosa do Brasil aumentará para 30 milhões de pessoas, representando quase 13% da população ao final deste período. Para Antunes, Soares e Silva (2015), ao atentar para tais tendências, a aposentadoria apresenta-se como um desafio ao trabalhador e ao setor organizacional, que inclui gestores e demais trabalhadores. Este último precisa pensar em ações que devam ser desenvolvidas com ênfase nesse aumento da demanda.

Para o trabalhador é importante o planejamento de sua aposentadoria, de modo que não precise trabalhar além do tempo necessário ou aposentar-se antes de completar todos os requisitos. A aposentadoria, antes do tempo, pode lhe ocasionar prejuízos financeiros. A informação correta, aliada a uma boa comunicação, contribui para que o servidor possa planejar sua aposentadoria com mais eficácia. Nessa perspectiva, a gestão que tem como foco o público alvo e procura se adequar as suas necessidades apresenta melhor desempenho e resultado. As organizações que possuem pessoas mais preparadas para lidar com vários tipos de informações e questionamentos oferecem melhores serviços ao público atendido.

Conforme pesquisa feita por Bulgacov *et al* (1999) e realizada por meio de entrevista aos funcionários da Universidade Federal do Paraná (UFPR), constatou-se que 76% dos entrevistados desconhecem as etapas do processo de aposentadoria e apenas 24% estavam seguros com relação às informações que deveriam saber sobre o seu processo de aposentadoria. A pesquisa também constatou que mais da metade do público alvo entrevistado desejava receber informações burocráticas e legais com relação ao seu processo de aposentadoria: “em torno de 29% teria interesse em saber alguns aspectos mais pessoais com relação ao seu processo de aposentadoria; queria uma orientação psicológica; ou fazia críticas à falta de informação” (BULGACOV *et al*, 1999, p.89). A entrevista, realizada no ano de 1999, contou com uma amostragem de 33% e abordou vários

tópicos relacionados à aposentadoria, como o nível de informação com relação ao seu processo e a avaliação do serviço prestado pela instituição com relação a sua concessão. A pesquisa constatou que havia um distanciamento entre os servidores e a instituição, devido ao número expressivo de pessoas desinformadas. Para Bulgacov *et al* (1999) os problemas descritos podem estar relacionados a burocratização e cultura organizacional da instituição.

Assim como a pesquisa em questão, o presente caso de gestão também apresenta uma preocupação com a qualidade do serviço prestado ao trabalhador, particularmente no que se refere aos problemas enfrentados nas etapas do processo de aposentadoria. Para compreender melhor a importância da gestão de pessoas para o sucesso das organizações públicas é essencial conhecer alguns conceitos relacionados ao tema. Para isso, a próxima subseção buscou trazer referenciais teóricos acerca da gestão de pessoas.

2.1.2 Reflexão Teórica sobre Gestão de Pessoas

A aposentadoria é a última etapa da carreira de um trabalhador, necessitando de práticas que visem à aquisição de conhecimentos considerados necessários para o seu melhor andamento (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). A gestão de pessoas pode contribuir para que as políticas públicas sejam implantadas de forma apropriada, pois são peças fundamentais para o cumprimento das funções do estado e conseguem “rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 242). Nesse contexto, é importante que os modelos de gestão de pessoas atribuam especial atenção aos trabalhadores, concebendo-os como parte fundamental das organizações e dos processos que acontecem nesse espaço. Segundo Bergue (2010, p. 44), a gestão “pode ser definida pelo processo administrativo, que consiste no fluxo cíclico e virtuoso das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle”. Na gestão, as pessoas devem ser consideradas como um processo central de decisão. Assim, elementos associados à gestão de pessoas devem ser considerados como centrais nas decisões da administração.

Na visão de Schikmann (2010), as organizações públicas possuem características comuns, principalmente no que concerne à gestão dos recursos humanos. Nesse sentido, alguns traços precisam ser evitados, como a rigidez

imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, limites à postura inovativa, rotatividade na ocupação de posições de chefia e poucos mecanismos de planejamento. As mudanças pela qual a sociedade vem passando, caracterizadas pelo crescente acesso às tecnologias e ao conhecimento, têm feito com que as pessoas se tornem mais exigentes e cobrem mais pelos seus direitos. Como resultado, as instituições, tanto privadas quanto as públicas, precisam adequar os perfis de seus profissionais a essa nova situação. Schikmann (2010) explica que essa adequação é um desafio para as organizações públicas, uma vez que esses órgãos levam em conta apenas o cargo e sua descrição ao invés de considerar as competências para a realização das atividades. Essa forma de organização pode não atender os objetivos organizacionais e contribuir para que a instituição não alcance os resultados e desempenhos pretendidos. De acordo com Antunes, Soares e Silva (2015), a área de gestão de pessoas apresenta alguns desafios, principalmente sobre a compreensão de produtividade e qualidade no decorrer da carreira servidor.

A área de gestão de pessoas compreende o conjunto de políticas e de práticas estruturadas e executadas pelos gestores, sendo responsabilidade destes profissionais proporcionarem condições e suporte para que os trabalhadores desenvolvam seus potenciais, num ambiente que possibilita oportunidades de crescimento pessoal e profissional. (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015, p. 45)

Assim como Antunes, Soares e Silva (2015), Amaral (2009) também descreve a importância da gestão de pessoas na otimização do trabalho, porém com foco em competências. De acordo com esse autor, as competências podem ser caracterizadas nas organizações como a contribuição das pessoas para a capacidade da organização de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando sua vantagem competitiva. Para o autor:

Competência é o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficiente conhecimento, habilidades e atitudes. Esse conceito trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente.

Além disso, a definição deixa claro que não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que esses são “estados” e não situações imutáveis. E é justamente por isso, que todos os profissionais, mesmo aqueles já reconhecidos como competentes, devem buscar o aperfeiçoamento. (AMARAL, 2009, p. 3)

Deste modo, o modelo de gestão de pessoas baseada em competências é “aquele cujos profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização” (AMARAL, 2009, p. 3).

Portanto, o desenvolvimento de competências amplia os conhecimentos dos funcionários e agrega qualidade aos serviços prestados pela organização. Na compreensão de Siqueira e Mendes (2009), a gestão por competências exige do funcionário o desenvolvimento de determinadas habilidades. Assim, as pessoas são qualificadas conforme sua competência, possibilitando maior controle da organização sobre o indivíduo e, conseqüentemente, sobre o seu trabalho. O controle, a vigilância e a busca excessiva por resultados e produtividade nas organizações não é visto como algo bom pelos autores, que defendem a construção de um espaço de trabalho coletivo, feito por meio do diálogo e participação dos funcionários. O diálogo contribui para a melhoria na qualidade dos serviços prestados a sociedade. Para o fornecimento de um serviço de qualidade, é mister que o serviço público supere os desafios impostos por modelos de gestão que já não atendem mais as exigências da sociedade.

Conforme abordado por Amaral (2009), as organizações apresentam desafios para seu desenvolvimento, cuja superação depende da capacidade de aproveitar as oportunidades e saber lidar com os obstáculos. Por meio dos obstáculos, a organização pode desenvolver novos caminhos para o aperfeiçoamento de seu trabalho. Nesse contexto, uma organização pode melhorar os serviços prestados se apropriando das reivindicações do público atendido. Siqueira e Mendes (2009) entendem que o cidadão é peça fundamental para o controle dos serviços públicos e sua participação na formulação de políticas que busquem atender as demandas sociais é importante para todos.

Em um estudo realizado por Couto (2012), a autora descreve que uma das maiores dificuldades encontradas no Instituto de Previdência e Assistência à Saúde

dos Servidores Públicos Municipais de Santa Maria (IPASSP-SM) é a mudança da cultura no que diz respeito ao acúmulo de processos de aposentadorias e pensões. A extensa demanda de solicitações, aliada ao reduzido quadro de pessoal, contribui para que a instituição se apresente fragilizada. Os problemas enfrentados por qualquer organização não podem ser considerados empecilhos para o bom andamento de seus trabalhos. Essa é uma preocupação que o gestor deve ter, pois impacta diretamente na sua administração. Os requerimentos de aposentadoria não atendidos em tempo hábil e as diversas reclamações, derivadas dessa demora, têm ocasionado no IPASSP-SM insatisfação dos servidores que aguardam para que suas solicitações sejam atendidas e desmotivação dos funcionários que atuam na concessão do benefício, devido à sobrecarga do trabalho.

Couto (2012) relata que a cultura organizacional pode estar ligada a esses resultados, por meio da ausência de trabalho colaborativo, o que dificulta a clareza de informações. Para uma organização alcançar seus objetivos, o trabalho em equipe é essencial para que as tarefas sejam executadas com êxito. Por outro lado, a ausência de cooperação entre os funcionários torna o trabalho fragmentado e individual. Nesse entendimento, Couto (2012) discute a importância do trabalho em equipe, destacando que quanto mais fragmentada for a atividade exercida por um funcionário, menor será sua visão de cadeia. À vista disso, este indivíduo pode atribuir menor valor ao seu trabalho. Este fato pode influenciar em seu desempenho e vontade de cooperar. A fragmentação das tarefas também prejudica a comunicação entre as pessoas. A comunicação ineficiente faz com que as diretrizes estratégicas se dispersem na organização, o que acarreta interpretações isoladas.

A ausência de comunicação pode deixar o serviço moroso e prejudicar seu andamento, pois algumas decisões e ações dependem de informação e comunicação para serem tomadas. Segundo Couto (2012), a qualidade do serviço oferecido pela organização é essencial, pois colabora para a diminuição de custos, tempo e aumento na eficiência dos trabalhos prestados. Para a autora, medidas simples podem reduzir a morosidade e aumentar a qualidade do serviço, como a padronização, manualização e documentação das atividades realizadas por um setor, possibilitando o fácil acesso a todos e sequência nas ações.

Porém, certas pessoas ainda resistem a mudanças, impedindo modificações no ambiente organizacional. Para Bergue (2010), introduzir mudanças no setor público é um processo lento e demorado, pois envolve reorganização do trabalho e

conflito de interesses. Apesar de a mudança ter a intenção de trazer melhorias, muitas pessoas ainda preferem preservar a situação vigente e manter a conduta dominante, por meio da manutenção de comportamentos pré-estabelecidos. Assim, para que haja mudança é necessário o interesse em mudar. A mudança “pode ser reconhecida, fundamentalmente, como processo de aprendizagem” (BERGUE, 2010, p. 41). Para que ela ocorra, é preciso a compreensão de determinado fenômeno, que se dá por meio da visão sistêmica, ou seja, da percepção da organização como um sistema integrado. A mudança pode se manifestar de várias formas, “desde os esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais, que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização” (BERGUE, 2010, p. 42).

Tavares (1996) considera que a resistência a mudanças é uma das formas de manifestação da cultura organizacional. Esta, por sua vez, é consequência dos valores, crenças, mitos e tabus que se encontram enraizados em uma empresa. Segundo Patias e Minho (2012), por estarem acostumadas a desenvolver suas atividades de maneira predeterminada, as pessoas vêm na mudança uma ameaça. Isto contribui para a manutenção da cultura organizacional. Patias e Minho (2012) esclarecem que a cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças, manifestados por meio de mitos e rituais. Esse conjunto é que orienta os indivíduos de uma organização na forma de agir, pensar e tomar decisões. Na compreensão dos autores, a cultura de uma organização compõe a base de sua estrutura e a maneira como a gestão pública é dirigida.

O gestor tem um papel fundamental na cultura de uma organização, pois exerce influência na maneira de pensar, agir e realizar as tarefas (PATIAS; MINHO, 2012). Nesse sentido, é importante que ele esteja atento no modo como o serviço é prestado pela organização e se está atendendo ao interesse do público atendido. Para Antonello e Pantoja (2010), algumas competências são consideradas imprescindíveis para o gestor, como conhecimento, capacidade de gerenciar as pessoas, ter bom relacionamento interpessoal, habilidade para trabalhar em equipe e ser reflexivo e crítico quanto à própria prática profissional.

De acordo com Patias e Minho (2012), para que os processos não travem em determinado setor é interessante o acompanhamento das metas impostas aos servidores, melhorar o fluxo das informações dentro da organização e o gestor

delegar mais atribuições aos chefes de setores e quem sabe também aos próprios servidores. Tavares (1996) reforça essa ideia ao destacar que a cultura de uma organização, quando fortalecida pela liderança e seus componentes, torna-se instrumento de poder. Para que o poder seja aceito pelos funcionários, é preciso uma correlação entre os objetivos da organização e objetivos individuais. O poder é um atributo inerente às pessoas e que pode ou não ser usado. Está presente em qualquer relacionamento e, para melhor compreender suas manifestações e consequências, é preciso considerar o contexto social e as características das pessoas envolvidas no processo de influenciar e ser influenciado.

Segundo Tavares (1996, p. 3), “o ser humano, para viver em grupos, comporta-se conforme os padrões culturais estabelecidos por esses grupos. Tal comportamento é modelado pelo poder”. Nessa perspectiva, os valores e crenças predominantes em uma organização podem contribuir para direcionar e condicionar o comportamento das pessoas e grupos. Do mesmo modo, o comportamento assumido pelos funcionários exerce influência sobre novos colegas. No entendimento de Tavares (1996), o poder não deve ser usado como forma de controle e opressão, e sim como um recurso estratégico pela instituição. Portanto, quando o poder se manifesta na forma de controle material ou emocional, gera desinteresse, multiplicação excessiva de normas, regras e procedimentos no sentido de controlar melhor o trabalho das pessoas, contudo prejudicando o funcionamento da organização. Antonello e Pantoja (2010) esclarecem que costumes e hábitos presentes nas equipes de trabalho e na chefia podem valorizar a criatividade e o desenvolvimento de competências ou atuar no sentido de inibi-las. Portanto, fatores organizacionais presentes no ambiente de trabalho podem ou não favorecer o processo de aprendizagem do indivíduo.

O modo como a informação é usada em uma organização também pode ser resultado de arranjos de poder. Algumas organizações centralizam o controle da informação, e outras, por outro lado, conseguem promover o acesso das pessoas a ela (DAVENPORT, 1998). A próxima subseção destina-se a apresentar a importância do fluxo informacional para as organizações e sua contribuição para o adequado andamento dos trabalhos.

2.1.3 Reflexão Teórica sobre Fluxo Informacional

As pessoas necessitam de informações que as ajudem na resolução de problemas do cotidiano, sejam pessoais, profissionais e familiares (MATTA, 2010). A informação também fornece suporte aos gestores no processo de tomada de decisões e contribui para que se alcance os resultados desejados. Para isso, é preciso que seja administrada com eficiência (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010). Uma das maneiras de se alcançar essa eficiência é conhecendo as necessidades dos usuários e planejamento e avaliando as informações fornecidas.

As informações fluem por meio dos fluxos informacionais. Garcia e Fadel (2010) afirmam que o fluxo informacional auxilia nas decisões e continuidade dos trabalhos de uma instituição. Ele é formado pela circulação de informações originadas de uma determinada fonte e pode ser “tangível ou intangível, formal ou informal, permanente ou esporádico, constante ou intermitente” (GARCIA; FADEL, 2010, p. 218). Os fluxos informacionais devem atender aos objetivos da organização. Nesse sentido, quando a informação não for compatível com os objetivos organizacionais, precisa ser revista. Na concepção de Davenport (1998), a informação requer análise e consenso em relação ao seu significado. Para isso, é necessária a ação humana. Conforme Fadel *et al* (2010), é por meio da ação humana que a informação é apropriada e convertida em conhecimento.

Ao se falar em dados, informação e conhecimento, é preciso compreender os conceitos desses termos, para que se possa diferenciá-los. Para Davenport (1998, p. 18), dados são “observações sobre o estado do mundo e, por serem dotados de relevância e propósito, podem ser facilmente estruturados, quantificados e transferíveis. Já o conhecimento é a informação intrínseca ao ser humano e é construído por meio da reflexão, síntese e contexto. Matta (2010) recorre a Urdaneta (1992) para apresentar uma definição mais detalhada sobre informação, classificando-a em quatro níveis: dado, informação, conhecimento e inteligência. Dado é o estado bruto da informação, ou seja, são os canais pelos quais se representam conceitos e instruções. A informação, por sua vez, traz significados. Quando os conteúdos informacionais trazem significado, pode-se chamá-los de conhecimento. O conhecimento consiste na informação como compreensão. Por último, a inteligência é atingida quando o conhecimento é aplicado como oportunidade. Ela resulta da capacidade de se retirar do conhecimento uma atitude

ou intervenção que seja vantajosa perante a realidade (URDANETA, 1992, *apud* MATTA, 2010).

A informação não deve ser vista apenas como dados, pois pode apresentar vários propósitos em uma organização. Esses propósitos requerem que o conhecimento seja aproveitado da melhor forma possível. Segundo Fadel *et al* (2010, p. 14) “a informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito empresarial”. Para Davenport (1998), a informação é um recurso organizacional tão importante quanto as necessidades financeiras e de recursos humanos e se origina no ambiente organizacional, por meio da interação. Porém, nem sempre consegue atingir sua finalidade. Para que ocorra o uso eficiente da informação, ela deve ser padronizada, clara e acessível a todos. Na visão de Vital, Floriani e Varvakis (2010), qualquer organização depende da informação para alcançar os resultados pretendidos. Nesse sentido, é fundamental que o fluxo de informação seja utilizado a favor dos objetivos organizacionais e que a informação seja clara, confiável e alcance os envolvidos no processo. O bom andamento do fluxo informacional contribui para diminuir os erros e auxilia na orientação dos trabalhos. Para que ocorra o uso eficaz da informação é necessário seu adequado gerenciamento, além de estruturação e organização de suas etapas e uso otimizados das fontes de informação. Davenport (1998) aponta algumas táticas para o gerenciamento do comportamento informacional.

Comunicar que a informação é valiosa; tornar claros as estratégias e os objetivos da organização; identificar competências informacionais necessárias; concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação; atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional; criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional; instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional; apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações. (DAVENPORT, 1998, p. 135)

Quando Davenport (1998) elucida que a informação é valiosa, o autor faz alusão à importância que a organização e seus funcionários devem dar a informação, que se compara ao capital humano e financeiro. Para que ocorra o gerenciamento eficaz da informação, o autor aponta a necessidade de uma organização tornar claros seus objetivos e estratégias relacionadas à informação. Isso demanda conhecimento de cada funcionário sobre quais ações a organização

pretende realizar por intermédio da informação. Outra tática descrita pelo autor é a identificação das competências informacionais pela organização, pois “poucas organizações conseguem ser boas em criar, usar, vender, armazenar e distribuir a informação” (DAVENPORT, 1998, p. 136). A concentração em conteúdos de informações específicos é outra tática que contribui para a seleção de pontos mais relevantes sobre a informação oferecida. Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional é uma das estratégias defendidas por Davenport (1998) e que poderia contribuir para a realização de outras táticas já descritas. No entanto, na maioria das organizações nenhum grupo ainda possui esse privilégio. Nesse sentido, criar um comitê para cuidar dessa questão é outra tática relevante. Uma tática também importante para as organizações é instruir seus funcionários sobre o comportamento informacional. Incentivar os funcionários a buscar e apreender a informação é um passo importante para alcançar o comportamento informacional. Este, por sua vez, “se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes” (DAVENPORT, 1998, p. 110). A última tática defendida por Davenport (1998) é o conhecimento sobre os problemas do gerenciamento do comportamento informacional. Essa noção possibilita aos funcionários mais conscientização sobre as falhas relacionadas ao comportamento informacional.

A informação, bem como o comportamento derivado de seu uso, são instrumentos valiosos. Para que ocorra valorização e melhor gerenciamento do comportamento informacional é necessário melhorar a informação interna e externa da organização, por meio de um planejamento dos documentos, destinando maiores recursos à provisão informacional e dando importância aos processos informacionais na estrutura da organização (DAVENPORT, 1998). No entendimento de Vital, Floriani e Varvakis (2010), o gerenciamento da informação se dá por meio dos fluxos internos e externos. O fluxo interno destina-se aos usuários da organização e o fluxo externo destina-se aos clientes da organização. Os fluxos de informação “permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional” (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010, p. 86).

Para que a informação adquira valor, é indispensável que apresente algumas características. Na visão de Davenport (1998, p. 151), “exatidão, oportunidade, acessibilidade, envolvimento, aplicabilidade e escassez” podem afetar o

comportamento com relação à informação. A exatidão está associada a precisão e grau de confiança da informação, apresentando “ausência de erros simples na transcrição, na coleta e na agregação de dados” (DAVENPORT, 1998, p. 152). Para que a informação seja oportuna e útil, deve estar atualizada. No que tange a acessibilidade, a informação demorada ou de difícil acesso não possibilita ao usuário sua obtenção com sucesso. De acordo com Davenport (1998, p. 153), “o acesso envolve não apenas a capacidade de abarcar a informação como as mãos e a mente, mas também estruturar um sistema de informação compreensível e que permita extrair dele o que interessa”. A informação deve envolver o usuário, de modo que consiga atendê-lo perante a sobrecarga de informações oferecidas por muitas organizações. Por outro lado, se quisermos aplicabilidade à informação, Davenport (1998) salienta que devemos utilizá-la no intuito de equacionar problemas, sem que isso envolva mais análises e rearranjo de dados. Por último, a escassez de informação pode influenciar em seu valor, visto que o ambiente informacional é político e dotado de poder. Para Davenport (1998), quem controla a gestão da informação em uma organização tem mais poder.

A gestão da informação é o procedimento utilizado para se alcançar, desenvolver e utilizar recursos econômicos, físicos, humanos e materiais (MORAES; FADEL, 2010). Conforme Vital, Floriani e Varvakis (2010, p. 86), a gestão da informação “requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas das quais os fluxos informacionais são responsáveis”. Por meio do conhecimento da gestão da informação é possível verificar os pontos falhos do processo. Alguns dos problemas encontrados em muitas organizações estão relacionados ao mau gerenciamento do fluxo de informação. Segundo Davenport (1998, p. 173), o gerenciamento informacional “trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. Os processos de gerenciamento da informação precisam definir quais são as exigências informacionais da organização. Essa definição abrange identificar como os gestores e funcionários percebem seus ambientes informacionais.

A obtenção de informações é ininterrupta, sendo considerada um processo contínuo e sequencial. Organizá-las em documentos é uma maneira útil de estruturar a informação.

Os documentos têm estrutura, contexto e excluem uma quantidade suficiente de informações para que o restante possa ser selecionado e resumido. Dar ênfase aos tipos de documentos que uma organização precisa gerenciar é algo que leva, com frequência, a discussões muito mais úteis do que observar amplamente as exigências informacionais. (DAVENPORT, 1998, p. 187)

Uma vez organizada em documentos, a informação precisa ser distribuída. No entanto, para que seja eficiente, a informação distribuída deve ser necessária. “Para obter a informação correta, os usuários devem ser estimulados a procurá-la e obtê-la, sem ser receptores passivos dos dados que outra pessoa considera importantes” (DAVENPORT, 1998, p. 190). Após obter a informação, esta deve ser utilizada. Entretanto, a simples utilização da informação não garante o seu entendimento. De acordo com Fadel (2010), a informação só existe se quem a recebe compreende seu significado. Assim, para o autor, “em ambientes informacionais, o conhecimento construído por um grupo de pessoas depende das interpretações anteriores consolidadas em hábitos mentais” (FADEL, 2010, p. 23).

Para aperfeiçoar os processos informacionais, Davenport (1998) defende a adoção de abordagens ecológicas, por meio da ecologia da informação. Um dos principais objetivos da ecologia da informação é construir uma cultura informacional que modifique a maneira como as pessoas usam, criam, distribuem e compreendem a informação.

A ecologia da informação enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (por fim a tecnologia). (DAVENPORT, 1998, p. 12)

Nota-se que a ecologia da informação envolve o ambiente informacional por completo, levando em consideração sua cultura organizacional. No entanto, Moraes e Fadel (2010) questionam se a cultura de uma organização pode ser vista como algo bom na tomada de decisões e no uso e compartilhamento do conhecimento. “A cultura formada a partir das relações individuais nas organizações é capaz de influenciar a eficácia operacional” (GARCIA; FADEL, 2010, p. 211), pois determina, em parte aquilo que é aceito como válido e conseqüentemente exclui aquilo que é

considerado insignificante. Portanto, a cultura organizacional constitui-se como um dos elementos que norteiam a conduta dos indivíduos dentro de uma organização. Além da cultura organizacional, o modelo de gestão adotado pelas instituições também interfere no modo como os funcionários e a direção entendem e transmitem a informação.

Com a finalidade de compreender as interferências que os modelos de gestão exercem sobre as organizações, a próxima subseção descreve as particularidades da burocracia, do patrimonialismo e gerencialismo, bem como as principais características e conceitos desses modelos de administração pública.

2.1.4 Reflexão Teórica sobre os modelos de Administração Pública

É possível observar que os problemas identificados nos processos de aposentadoria têm ocorrido há vários anos e que é preciso ações que busquem combatê-los. Eles podem ter origem nos modelos de administração pública brasileira, como o patrimonialista, burocrático e gerencial. Antes de estudar esses modelos, é preciso entender o conceito de administração pública. De acordo com Patias e Minho (2012, p. 7), administração pública “significa desenvolvimento da atividade administrativa, como execução das decisões políticas e legislativas”. Para Oliveira (2013, p. 13) a expressão “administração pública” pode ser empregada em diferentes contextos e com diferentes significados. Pode se referir “ao aparelho do Estado, formado por um governo, por um corpo de funcionários que se ocupa da gestão e por uma força policial e militar que busca assegurar a proteção contra inimigos externos, bem como a ordem interna”. Pode fazer referência à “gestão propriamente dita, de uma prática social tão antiga quanto o manuseio de bens coletivos”. Pode indicar uma área de investigação intelectual, ou seja, “uma parte do saber humano (como a biologia, a história ou a matemática), que podemos conhecer e que evolui com o passar do tempo, por meio da prática e do método científico”. No caso desta pesquisa, considera-se o último contexto como base para o estudo.

A administração pública no Brasil passou por mudanças no decorrer dos anos, que resultaram na formação de três modelos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencial. Oliveira (2013) acredita existir uma relação direta entre dominação e administração. Portanto, para entender as diversas formas de dominação, é importante estudar os modelos de administração.

A administração pública patrimonial surgiu no período da monarquia e caracterizava-se pelo predomínio da pessoalidade, do favorecimento e a não distinção entre o público e o privado. Nas concepções de Oliveira (2013), esse modelo de administração também é conhecido como tradicional, na qual o poder se concentra nas mãos do soberano e as regras são estabelecidas por ele. As relações de reciprocidade se baseiam no costume e não na lei. É a partir dessa forma de dominação que surge o patrimonialismo. Segundo Patias e Minho (2012), este modelo de gestão é chamado assim devido ao fato de confundir os bens estatais com os pessoais, cujo administrador favorece a quem lhe convém, ou seja, “usa o poder para beneficiar-se, tanto de maneira financeira quanto de outros modos, como contratação de pessoas ou concessão de cargos aos que em alguma ocasião passada, presente ou futura poderá de algum modo ser útil a ele” (PATIAS; MINHO, 2012, p. 7-8).

A partir de 1930, com a chegada de Getúlio Vargas ao poder, tem-se o surgimento de um novo modelo de gestão que se caracterizou por “uma distribuição de atividades e poderes que visa à execução regular e contínua de certos fins, uma hierarquia de cargos que ordena sistemas de mando e subordinação e registros sob a forma de documentos” (OLIVEIRA, 2013, p. 20). A burocracia apoia em regulamentos e regras para manter o controle sob seus funcionários. Essas regras são transmitidas de um grupo para outro, de forma a manter sempre preservada as características desse modelo de gestão.

Na visão de Oliveira (2013), o modelo burocrático, além de buscar promover a impessoalidade e eficiência, também reflete os princípios da dominação racional-legal. Nesse sentido, a impessoalidade vem contribuir para acabar com o tratamento diferenciado dado aos cidadãos e a vitaliciedade dos cargos tem o objetivo de proteger o servidor de atos arbitrários e favorecer o exercício impessoal de suas atividades. Além da impessoalidade, a “precisão, agilidade, univocidade (unidade de comando), continuidade, uniformidade, otimização de recursos e previsibilidade” são outras das vantagens da administração burocrática (OLIVEIRA, 2013, p. 21).

Entretanto, com o tempo, o modelo burocrático deixou de atender as demandas dos cidadãos, pois começou a apresentar excesso de impessoalidade e formalismo. O apego excessivo às regras deixou o serviço moroso, indo contra o princípio da eficiência. Para Siqueira (2009), a necessidade de oferecer serviços mais eficientes e eficazes à sociedade levou ao surgimento de novos modelos de

gestão e à modernização da administração pública. Nesse contexto, a partir da segunda metade do século XX, o desgaste do modelo burocrático, aliado as suas disfunções, vai colaborar para o surgimento de um novo modelo de administração, conhecido como gerencial. O modelo de administração gerencial surge como uma nova configuração estatal, que procura redimensionar a maneira de gerir o Estado. Oliveira (2013) aborda que o processo de globalização, as mudanças tecnológicas e o neoliberalismo vão exercer influência na administração pública, que passa a se orientar pelos resultados e eficiência. Assim, os interesses da burocracia cedem espaço para os interesses do cidadão e o foco em resultados passa a exigir do estado a necessidade de avaliar o desempenho de seus funcionários. Contudo, Oliveira (2013, p. 26) destaca que esse modelo preservou em sua essência algumas premissas do modelo burocrático, “como a impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos”. Deste modo, apesar das melhorias estruturais obtidas pelo gerencialismo, no cotidiano esse modelo apresentou divergências entre discurso e prática.

O modelo de gestão pública gerencial foi implantado com o objetivo de promover mudanças na administração pública, visando romper com o modelo de administração burocrática e corporativista. Sua implantação teve início durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, com a criação do MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado). De acordo com Patias e Minho (2012), esse modelo de gestão foi criado com o objetivo de reorganizar a administração pública, de forma que o Estado pudesse atender mais adequadamente as demandas da sociedade. Para isso, o gerencialismo propõe um modelo de administração pública com ênfase nos resultados e foco no cliente.

Comparado ao modelo patrimonialista, o modelo burocrático foi uma evolução na gestão brasileira. Todavia, a partir de meados da década de 90, a organização burocrática “centralizada, hierárquica, autoritária e baseada em regras, disciplina e divisão do trabalho” (KLEIN, 2006, p. 22) cede espaço para uma gestão pautada em resultados, denominada administração gerencial. Esse novo modelo da administração inspirou-se em reformas realizadas em outros países, como Inglaterra, Estados Unidos e Chile (KLEIN, 2006, p. 22) e tinha por objetivo rever as disfunções originadas do modelo burocrático, com ênfase na redução de níveis hierárquicos, na transferência de autonomia para escalões inferiores e na descentralização de operações (OLIVEIRA, 2013). Na compreensão de Siqueira e

Mendes (2009) a busca por aumento na produtividade e melhoria nos resultados fez com que o modelo gerencial buscasse no setor privado instrumentos para alcançar seus objetivos. Por meio da transferência de tecnologias e procedimentos do setor privado para o setor público, a reforma gerencial vem romper com o modelo burocrático.

Cabe destacar que, apesar das propostas de mudanças, o modelo gerencial encobria os princípios e ideologia do neoliberalismo, introduzindo na administração pública a cobrança por metas e resultados. O estabelecimento de metas é bom para uma organização, principalmente aquelas cujos funcionários apresentam baixos desempenhos. No entanto, uma instituição estabelecer mecanismos perversos para o alcance de seus objetivos pode prejudicar o bom andamento dos trabalhos, coibir o diálogo e a manifestação da criatividade. Nessa perspectiva, Siqueira e Mendes (2009) consideram que o setor público deve buscar uma gestão que garanta o alcance dos resultados de modo participativo. Para isso, é importante rever os modelos de gestão de pessoas no que diz respeito “às funções básicas da área de recursos humanos, como seleção, treinamento, cargos e salários e gestão de desempenho” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 248). Além disso, os autores também enfatizam a necessidade de criação de um modelo próprio de administração pelo setor público, não necessitando adaptar modelo da administração privada, como o gerencial.

A partir do exposto, é possível observar que as instituições públicas são regidas por determinados modelos, que por sua vez, influenciam na maneira como conduzem suas atividades. Oliveira (2013) destaca que no Brasil existe uma mistura de modelos. O passado colonial ainda contribui para a manutenção do personalismo até hoje. A burocracia ainda prevalece, sob a forma de impessoalidade, mérito e cumprimento dos regulamentos. O modelo gerencial, implantado na década de 1990, traz a ênfase nos resultados e o foco no cliente como premissas. Para Schikmann (2010, p. 14), os modelos de gestão ainda exercem influência na administração pública, ocasionando o que se pode chamar de fenômenos disfuncionais, que é a “valorização do tempo de serviço em detrimento das competências e a proteção dos cargos e funções, configurando expressões de clientelismo, déficits meritocráticos e de transparência na gestão de pessoas”. As disfunções não priorizam o desempenho e não incentivam o aprimoramento profissional e o desenvolvimento de competências.

Elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas. (SCHIKMANN, 2010, p.13)

Esses elementos deixaram uma herança na forma como a administração pública realiza seus trabalhos, com traços formais e mecânicos. Segundo Schikmann (2010), essas características inibem a criatividade e não correspondem aos anseios dos servidores públicos e às demandas da sociedade.

Nesse contexto, nota-se na SRE de Caratinga a presença da burocracia na hierarquização e na utilização de metodologias cronológicas de trabalho. Em relação à administração gerencial, nota-se a cobrança por resultados e cumprimento de metas. Segundo Oliveira (2015), algumas características do setor público exercem influência sobre programas de melhoria ou de mudança, como: “hierarquias rígidas, cultura do setor, estabilidade dos funcionários, mudanças de gestão periódica, muitas vezes enfatizando adaptações organizacionais de curto prazo” (OLIVEIRA, 2015, p. 41). Implantar mudanças que alterem essa realidade não é fácil, mas não é impossível. Na concepção de Oliveira (2015), é necessária conscientização e mobilização de todos os envolvidos, além de compreensão do gestor sobre os fatores que influenciam a cultura organizacional no ambiente de trabalho.

Realizadas as considerações teóricas sobre os modelos de administração pública, a seção subsequente aborda a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

2.2 Percurso metodológico

O presente trabalho é um estudo de caso, utilizado com a finalidade de entender a ocorrência de um determinado problema. O estudo de caso é instrumento valioso para investigar fenômenos educacionais, devido ao contato direto e prolongado do pesquisador com os eventos e situações investigadas (ANDRÉ, 2013). Ele “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL,

2002, p. 57-58). De acordo com Gunther (2006), o estudo de caso permite utilizar tanto procedimentos qualitativos quanto quantitativos. Nesse sentido, “um participante ativo supõe uma pesquisa qualitativa e um participante passivo, é sujeito de uma pesquisa quantitativa” (GUNTHER, 2006, p. 204). A partir do exposto, a presente seção apresenta a metodologia da pesquisa, que possui uma abordagem qualitativa, definida por meio de análise documental, aplicação de questionários e entrevistas com roteiro semiestruturado.

Os dados apresentados na pesquisa foram obtidos por meio da análise de documentos internos da instituição, de fontes do Diário Oficial do Estado de Minas Gerais e do Sistema de Monitoramento de Processo de Aposentadoria (SIMPAP). No entendimento de Marconi e Lakatos (2003), após a coleta dos dados, estes devem ser selecionados, agrupados por categorias e convertidos em tabelas. Uma vez feito isso, o próximo passo é a análise e interpretação dos mesmos. Segundo André (2013, p. 101), “a análise está presente nas várias fases da pesquisa”, sendo que sua fase mais formal é realizada após o fim da coleta de dados. A autora ainda destaca que os estudos de caso seguem três fases: “fase exploratória ou de definição dos focos de estudo, fase de coleta dos dados ou de delimitação do estudo e fase de análise sistemática dos dados” (ANDRÉ, 2013, p. 98). A interpretação dos dados, por sua vez, “procura dar um significado às respostas” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 167) e contribui para entender o problema.

Por trabalhar na Diretoria de Pessoal (DIPE) da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga (SRE) da SEE-MG e, especialmente, no setor de Direitos e Vantagens, a pesquisadora tem identificado alguns entraves e problemas relativos ao andamento dos processos de aposentadoria. Esses entraves e problemas culminam no atraso do afastamento preliminar e aposentadoria do servidor. Apesar de ter contato com esses problemas, é preciso cuidado para não contaminar a pesquisa com valores ou opiniões pessoais. A utilização de um método para a construção do problema a ser investigado, dos objetivos e procedimentos são relevantes no caso de gestão.

Segundo Gatti (1999), é preciso cautela quanto à maneira de ver e interpretar determinados fenômenos, devendo-se tomar cuidado com a utilização mecânica dos dados, ou seja, o pesquisador precisa se apropriar dos dados coletados com imparcialidade e conhecimento, para que os resultados obtidos sejam

qualitativamente bons (GATTI, 1999). Assim, é possível observar que o método é importante para a construção do conhecimento, sendo possível somente na prática.

Para Gil (2002, p. 9) “os métodos esclarecem acerca dos procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade”. É preciso considerar que o método a ser utilizado deve oferecer subsídio a pergunta proposta no estudo de caso, visto que o mesmo procura esclarecer as causas de um determinado problema. Ou seja, é a partir da escolha do problema que o investigador delimita os métodos que serão utilizados na pesquisa. Foi por meio da observação que se tornou possível formular o problema e construir a pergunta que embasou esta pesquisa. A partir do problema, foram construídas hipóteses. De acordo de Gil (2002, p. 46), “a observação dos fatos constitui o procedimento fundamental na construção de hipóteses”.

A análise dos documentos ocorreu no próprio ambiente de trabalho e compreende o período de 2013 a 2016. Após a pesquisa documental, o segundo levantamento foi realizado a partir da aplicação de questionários aos 89 (oitenta e nove) funcionários das escolas estaduais. O objetivo é conseguir dados que apontem quais são as causas dos problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga. A escolha desses indivíduos se deu pelo seu envolvimento com o assunto tratado neste trabalho. Para Gil (2002) o questionário é a conversão dos objetivos da pesquisa em questões específicas. Assim, as respostas a essas questões oferecem subsídios para as hipóteses levantadas durante a pesquisa. De acordo com Gil (2002), a construção de um questionário é um procedimento técnico que requer uma série de cuidados, como:

Constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário. (GIL, 2002, p. 121)

Alguns cuidados devem ser tomados na construção de um questionário, visto que é um instrumento de coleta de dados que possui vantagens e desvantagens. Lakatos e Marconi (2003, p. 201-202) descrevem como vantagem do questionário “a economia de tempo, a possibilidade de atingir um maior número de pessoas e obter respostas mais rápidas, que materialmente seriam inacessíveis”. Ainda destacam que o anonimato, característica desse instrumento, possibilita maior liberdade das

respostas. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 202), as desvantagens do questionário estão na “impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas, no grande número de perguntas sem respostas, na dificuldade de compreensão por parte dos informantes”, dentre outras. Para que não fuja ao seu propósito, Gil (2002) sugere que o questionário deve abranger questões relacionadas ao problema pesquisado e as perguntas devem ser formuladas de maneira que possam ser respondidas sem dificuldade.

O questionário, conforme Apêndice D, foi elaborado e direcionado às escolas por meio do Google Formulário. Essa ferramenta possibilitou que ele fosse enviado via *on-line* para os *e-mails* das escolas. Ao acessar o *e-mail* institucional, que foi endereçado ao funcionário da escola responsável pelos processos funcionais, o servidor apenas precisou acessar o *link* enviado para ter acesso ao questionário. O Google Formulário também facilitou a análise dos dados, uma vez que converteu as respostas em gráficos. O questionário foi aplicado no dia 26 de fevereiro de 2018 e ficou disponível para preenchimento até o dia 09 de março de 2018. Durante esse período, obteve-se 54 respostas, o que equivale a 60% de questionários respondidos.

A entrevista com roteiro semiestruturado foi realizada com 2 (dois) servidores responsáveis pela análise e tramitação dos processos de aposentadoria e com a Diretora e Supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens, por terem a função de acompanhar os processos de aposentadoria desse setor. Para André (2013, p.100), “no estudo de caso qualitativo, que objetiva revelar os significados atribuídos pelos participantes ao caso investigado, a entrevista se impõe como uma das vias principais”. Nas concepções de Gil (2002), a entrevista é uma técnica que utiliza perguntas feitas diretamente ao entrevistado, com o objetivo de obter dados sobre o problema investigado. Deste modo, a entrevista possibilita a coleta mais aprofundada de dados, pois o entrevistador está presente para esclarecer as dúvidas que surgirem. No entanto, o entrevistado pode também sofrer influência das opiniões do entrevistador ou fornecer respostas que não condizem com a realidade, por razões pessoais (GIL, 2002). Portanto, é importante que a entrevista seja bem estruturada e planejada, de modo que atenda aos objetivos da pesquisa. A entrevista utilizada nesta pesquisa foi realizada com roteiro semiestruturado. Segundo Manzini (1990/1991):

Neste tipo de entrevista a resposta não está condicionada a uma padronização de alternativas formuladas pelo pesquisador e geralmente está focalizada em um objetivo sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. (MANZINI, 1990/1991, p. 154)

Este tipo de entrevista é mais espontâneo e flexível, possibilitando ao entrevistador investigar outras questões que podem surgir no decorrer da entrevista. As entrevistas (Apêndice A, B e C) foram realizadas no dia 26 de fevereiro de 2018 na SRE de Caratinga. Elas foram gravadas e transcritas, com o objetivo de preservar com fidedignidade a fala dos entrevistados.

A próxima seção apresenta a análise dos dados coletados, por meio de questionário aplicado aos funcionários das escolas estaduais e entrevistas realizadas com servidores da SRE de Caratinga.

2.3 Análise dos Dados

Esta seção tem por objetivo apresentar a análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário e entrevistas. Espera-se que as respostas contribuam para ampliar a discussão sobre a seguinte questão de pesquisa: quais são as causas dos problemas mais recorrentes nos processos de aposentadoria analisados e tramitados pela SRE de Caratinga?

As entrevistas realizadas com a diretora (Apêndice B), supervisora (Apêndice C) e dois servidores da aposentadoria (Apêndice A) ocorreram no dia 26 de fevereiro de 2018 e apresentaram dois blocos. No primeiro bloco procurou-se obter informações referentes ao servidor, como sua formação acadêmica, trajetória profissional, tempo de serviço e suas atribuições. O segundo bloco apresenta informações relacionadas ao processo de aposentadoria e tem por objetivo levantar dados que permitam identificar a existência de problemas relacionados à análise e tramitação dos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga.

O questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais também apresentou dois blocos. O bloco 1 trata de informações pertinentes ao servidor e possui 6 questões. O bloco 2 é composto por 14 questões e aborda informações relacionadas à execução das atividades dos servidores. Visto que as escolas

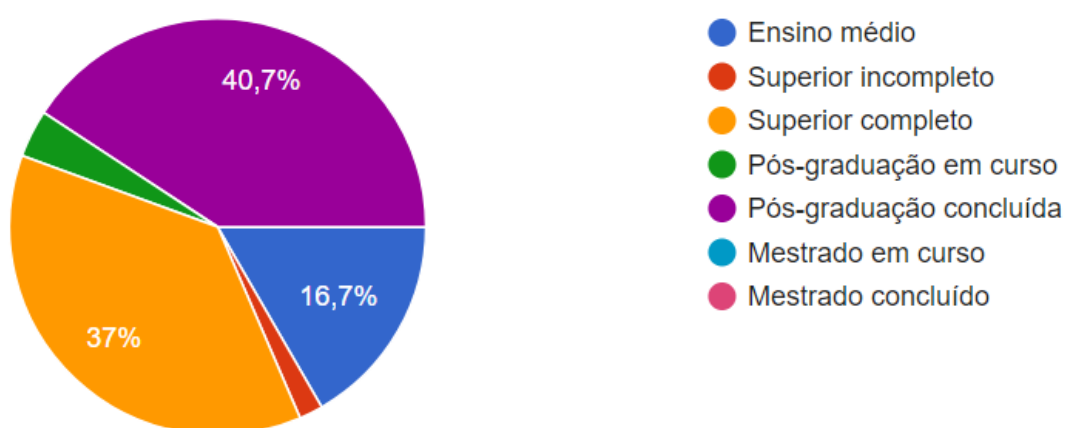
estaduais da regional de Caratinga possuem acesso à internet e *e-mail* institucional, o questionário foi criado no Google Formulários e enviado ao *e-mail* das escolas.

As respostas estão analisadas de acordo com os blocos temáticos presentes no questionário e nas entrevistas. Cada um desses blocos será apresentado como subseção. Em cada subseção serão intercaladas as respostas obtidas nas entrevistas e questionário, com o objetivo de confirmar ou não as hipóteses levantadas neste estudo, como a falta de capacitação, o modelo de gestão adotado pela organização, a cultura organizacional e o fluxo de informação. Essas hipóteses configuram-se como eixos de análise desta dissertação.

2.3.1 Perfil profissional dos servidores responsáveis pela aposentadoria

A análise dos dados da pesquisa inicia-se pela formação escolar dos responsáveis pela aposentadoria nas escolas estaduais e na SRE de Caratinga. Dos servidores que trabalham na SRE de Caratinga e foram entrevistados, todos possuem graduação ou licenciatura em nível superior (Quadro 11). Com relação aos funcionários das escolas estaduais, o gráfico 1 apresenta a escolaridade dos servidores pesquisados.

Gráfico 1 - Escolaridade dos servidores pesquisados



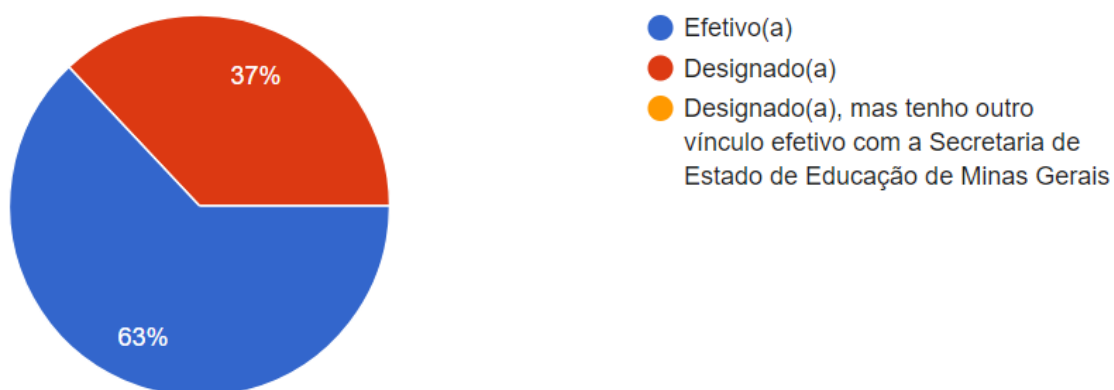
Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

Observa-se que 81% dos servidores das escolas, que trabalham com processos funcionais, possuem curso superior e 19% possui apenas ensino médio.

Nota-se também uma preocupação dessas pessoas com o aperfeiçoamento profissional, pois 40,7% dos respondentes possuem Pós-graduação concluída.

No que tange ao vínculo empregatício, todos os servidores entrevistados são efetivos. Quanto a situação dos respondentes, o gráfico 2 apresenta o vínculo dessas pessoas com a SEE/MG.

Gráfico 2 - Situação funcional dos servidores pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

É possível observar que a maioria dos servidores das escolas, responsáveis pelos processos funcionais, é efetiva. Apesar do número de funcionários designados ser menor do que o número de efetivos, esse fato colabora para que ocorra rotatividade de servidores que trabalham com processos funcionais nas escolas. Ao ser questionada se existem problemas nos processos de aposentadoria que chegam das escolas para serem analisados, a supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens observa que:

Existe muita rotatividade de pessoas que trabalham com processos funcionais, a maioria são designados e aqueles efetivos ou em cargo em comissão de secretário de escola não fazem esse trabalho, ficando em desvio de função, não trabalhando com o serviço que deveria. (SUPERVISORA DA DIVISÃO DE DIREITOS E VANTAGENS, entrevista realizada em 26/02/18)

Conforme destacou a supervisora, a rotatividade de servidores que trabalham com processo funcional e o desvio de função dos efetivos pode ser um dos fatores que contribuem para a existência de problemas nos processos de aposentadoria.

Com relação aos servidores da SRE de Caratinga, essa rotatividade não acontece. A pesquisa identificou que os entrevistados possuem mais de 12 anos de trabalho nesse órgão. O tempo de atuação no Setor de Pessoal e na aposentadoria ou cargo comissionado foi detalhado no quadro 11.

Quadro 11 - Formação acadêmica e tempo de trabalho dos servidores entrevistados

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Supervisora	Diretora
Formação acadêmica	Licenciatura em Física e Matemática	Ciências Administrativas e Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos.	Bacharel em Administração e Pós-graduação em Gestão Pública	Bacharel em Direito
Tempo de atuação na SRE Caratinga	12 anos	12 anos	16 anos	25 anos
Tempo de atuação no Setor de Pessoal	12 anos	08 anos	13 anos	25 anos
Tempo de atuação na Aposentadoria ou Cargo comissionado	08 anos	07 anos	03 anos	05 anos
Cargo ocupado	Técnico da Educação	Analista Educacional	Analista Educacional	Técnico Educacional

Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

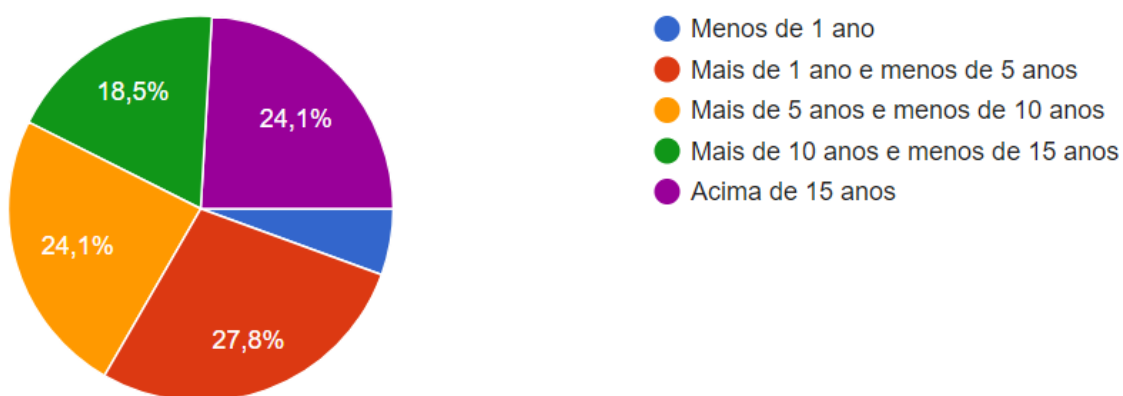
A escolha dos servidores que trabalham com aposentadoria é feita pela Diretora da DIPE, levando em conta a experiência do servidor com processo funcional, contagem de tempo e concessões. O entrevistado 1 trabalha no Setor de Pessoal há 12 anos e o entrevistado 2 há 8 anos. Segundo Antonello e Pantoja (2010, p. 54) a experiência “é a interação de uma pessoa ou coletivo com a situação de trabalho”. Na visão das autoras, a aquisição de conhecimentos pode acontecer de maneira formal (por meio de cursos e especializações) e informal (por meio de aprendizagem em serviço e leituras). No entanto, para que aconteça o processo de aprendizagem, deve ser levado em conta o interesse e a vontade do funcionário. O critério utilizado para a escolha do Supervisor da Divisão de Direitos e Vantagens e diretor da DIPE também foi a experiência.

Minha escolha foi devido a experiência, pois já trabalho na área administrativa há 25 anos. Antes trabalhava na aposentadoria, também já trabalhei com processos funcionais e benefícios. Após isso, exerci o cargo de supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens. Considero, então, que a escolha esteja relacionada ao conhecimento técnico que possuía. Não foi questão política, pois não tenho esse envolvimento com questões políticas. (DIRETORA DA DIPE, entrevista realizada em 26/02/18).

Foi indicação da Superintendente Regional de Ensino. Conforme ela, minha indicação para o cargo foi técnica, porque já tinha conhecimento do trabalho, pois [...] comecei a trabalhar no Estado em 1992 como auxiliar de educação e vim trabalhar na SRE de Caratinga por meio de concurso público, trabalhando no setor de aposentadoria, de concessões e vantagens. (SUPERVISORA DA DIVISÃO DE DIREITOS E VANTAGENS, entrevista realizada em 26/02/18)

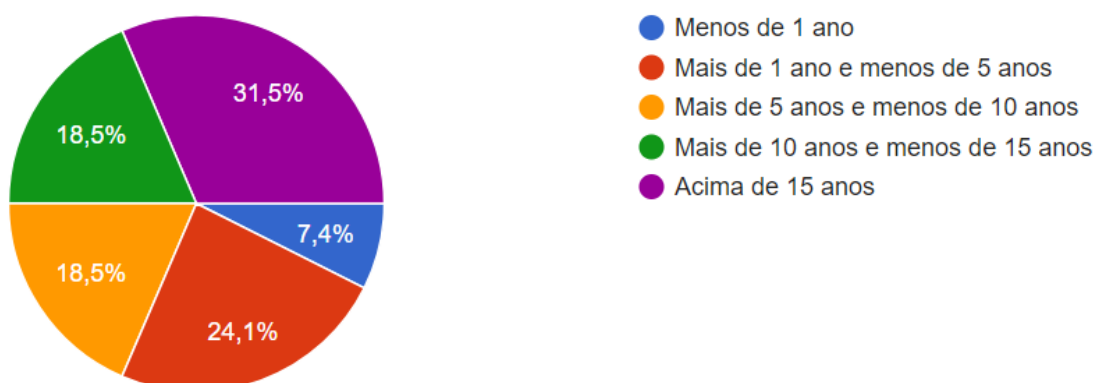
Ao considerar os servidores das escolas que trabalham com processos funcionais, 33% possui menos de 5 anos de experiência e 67% possui mais de 5 anos de experiência. O gráfico 3 apresenta há quanto tempo esses servidores trabalham com processo funcionais.

Gráfico 3 - Experiência com processos funcionais



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

Nota-se que a maioria dos servidores das escolas possui mais de 5 anos de experiência com processos funcionais. Ao cruzar essas informações com o tempo trabalhado na escola, é possível observar que quanto mais anos trabalhados o servidor possui, mais experiência com processos funcionais tem. O gráfico 4 informa o tempo de trabalho dos respondentes na escola.

Gráfico 4 - Tempo de trabalho na escola

Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

Para Antonelo e Pantoja (2010), o surgimento da aprendizagem está condicionado à transformação da experiência em conhecimento. Já a experiência, por sua vez, é adquirida com o passar do tempo. Entretanto, a aprendizagem também pode ser resultado de trabalhos repetitivos e mecânicos. Segundo Bergue (2010, p. 40) muitas tarefas ainda são realizadas na administração pública de maneira mecanicista, por meio da “fragmentação do trabalho, especialização das pessoas, hierarquia, padronização e formalização de procedimentos”. Devido ao fato dos processos funcionais oriundos das escolas apresentarem muitos problemas, fatores organizacionais presentes no ambiente de trabalho podem ou não estarem favorecendo o processo de aprendizagem do indivíduo. Costumes e hábitos presentes nas equipes de trabalho e na chefia podem valorizar a criatividade e o desenvolvimento de competências ou atuar no sentido de inibi-las (ANTONELO; PANTOJA, 2010).

O desempenho de várias atribuições também pode prejudicar o funcionário na execução de suas funções. Ao investigar as atribuições exercidas pelos respondentes, evidenciou-se que além dos processos funcionais, os mesmos possuem várias outras atribuições. Observa-se que 59,3% dos respondentes são responsáveis pela emissão de contagem de tempo, organização e atualização dos processos funcionais, do livro de ponto e da guia de ocorrência. Apenas 7,4% é responsável apenas por organizar e manter atualizados os processos funcionais. O restante (33,3%), além das atribuições já mencionadas, também possuem outras, como a guia de ocorrência, registros escolares dos alunos, contas bancárias, leitura

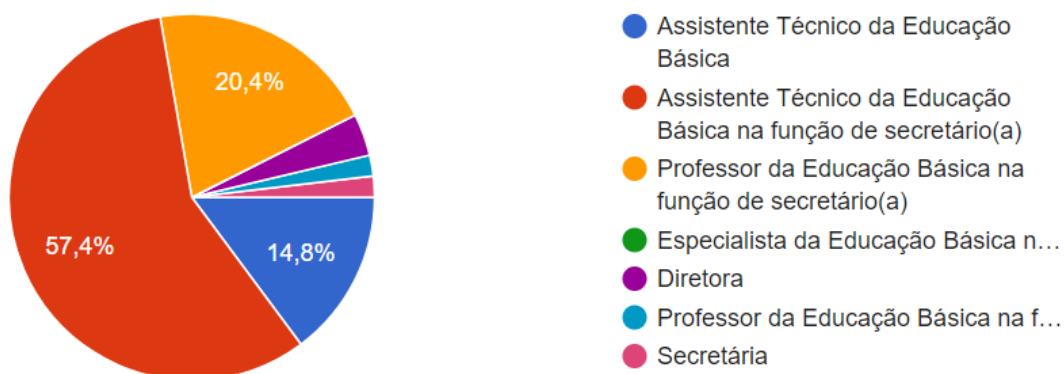
e recorte de jornais. Ao contrário dos servidores das escolas, os entrevistados da SRE de Caratinga possuem atribuições bem definidas. Os servidores que trabalham na aposentadoria são responsáveis pela análise e tramitação dos processos de aposentadoria e acompanham a vida funcional dos diretores de escola. Quanto ao serviço de supervisão, segundo a Supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens, sua atribuição é:

Supervisionar todo o serviço de aposentadoria, concessões, vantagens, orientar quanto as contagens de tempo, atendimento ao público sobre contagem de tempo, averbação, incorporação de tempo, entre outros. São várias as funções dessa diretoria. Dou suporte ao diretor. (SUPERVISORA DA DIVISÃO DE DIREITOS E VANTAGENS, entrevista realizada em 26/02/18)

Observa-se que o supervisor fornece apoio ao diretor, por meio do controle do serviço realizado no setor. Quanto ao cargo de diretor da DIPE, segundo a entrevistada, sua atribuição é coordenar e acompanhar todo o serviço administrativo. “Acompanho o Setor de Pagamento, a Divisão de Direitos e Vantagens e a Divisão de Gestão de Pessoal. Gerencio a Divisão de Pessoal como um todo” (DIRETORA DA DIPE, entrevista realizada em 26/02/18).

Após verificar as atribuições dos servidores das escolas, a pesquisa também averiguou o tipo de cargo ocupado por esses profissionais. Analisando o cargo ou função que os respondentes ocupam na escola, o gráfico 5 informa a situação do servidor no momento da pesquisa.

Gráfico 5 - Cargo ou Função ocupado pelos servidores das escolas



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

Observa-se que 57,4% dos respondentes são Assistentes Técnicos da Educação Básica na função de secretário (ATB) e 20,4 % são Professores da Educação Básica (PEB) na função de secretário. A função de secretário tem natureza de cargo comissionado e os servidores recebem gratificação para exercê-la, que corresponde ao acréscimo de 50% no vencimento básico. Na visão de Schikmann (2010, p. 16), o objetivo da função gratificada é “contemplar funções que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização”. Entretanto, 14,8% dos respondentes são Assistentes Técnicos da Educação e não recebem gratificação na função desempenhada. Isso pode desestimular o servidor na realização de seu trabalho, pois essa categoria profissional possui remuneração menor. Essa forma de organização do serviço revela fragilidade na área de gestão de pessoas, visto que existem servidores com cargos distintos exercendo funções semelhantes nas escolas.

Outras fragilidades na área de gestão de pessoas também são apontadas pelos servidores da SRE de Caratinga, como o excesso de burocracia. Segundo o Entrevistado 1 (Entrevista realizada em 26/02/18), “poderia ter maneiras do serviço ser desenvolvido com mais rapidez, mas devido a burocracia, muitas vezes o serviço fica travado”. O Entrevistado 1 esclarece que existe muita burocracia no serviço realizado, influenciando na sua agilidade. Dentro dessa mesma perspectiva, o entrevistado 2 entende que a burocracia é necessária, mas a considera um pouco excessiva.

Considero que existe muito controle desnecessário, como relatórios e mais relatórios. Como se fosse o controle do controle. Perdemos muito tempo fazendo relatórios que percebemos que serão desnecessários. Poderíamos ocupar esse tempo com outros trabalhos. (ENTREVISTADO 2, entrevista realizada em 26/02/18)

É possível observar que a burocracia introduzida no serviço público, em demasia, afeta o trabalho e colabora para o distanciamento entre a eficácia e os resultados. Vale ressaltar que a burocracia distorcida, caracterizada pela excessivo apego a regulamentos, é que vem causando prejuízos às organizações, servidores e cidadãos. O excesso de formalismo, ocasionado pela burocracia, também tem feito com que o atendimento realizado ao público, pela supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens, fique prejudicado.

Por exemplo, temos o RH responde que nunca responde. Isso dificulta o trabalho, pois quando um servidor precisa de uma resposta imediata, nós não temos. Muitas vezes, até temos a resposta, mas não podemos fornecê-la, pois precisamos de um embasamento, como um ofício, decreto, resolução. Então, até sabemos como resolver um problema, mas ficamos dependentes de uma resposta física da Secretaria para solucioná-lo. (SUPERVISORA DA DIVISÃO DE DIREITOS E VANTAGENS, entrevista realizada em 26/02/18)

Para Amaral (2009, p. 10), características ainda presentes na gestão pública devem ser superadas, como “a burocratização e hierarquização do trabalho”, ou seja,

[...] a dificuldade que a gestão pública encontra no gerenciamento das competências de seus funcionários e na implantação de uma avaliação de desempenho condizente com a realidade e eficaz são frutos do modelo de administração burocrático e do modelo tradicional de gestão de pessoas, baseado em cargos e no controle do indivíduo. O modelo tradicional apoiado na burocracia dá legitimidade e racionalidade às atividades da gestão pública (Um modelo racional de acordo com a Legislação brasileira, que permite comparações salariais entre os servidores) (AMARAL, 2009, p. 12).

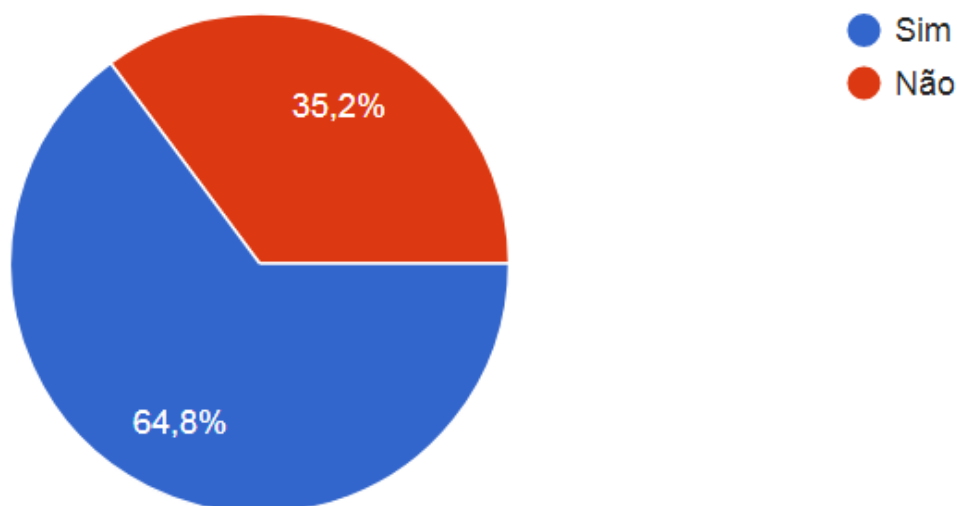
Ao amparar-se na legislação para legitimar suas ações, a burocracia acabou criando barreiras para a implantação de uma gestão pública eficiente. Aliado a isso, a racionalização do serviço, que derivou da aplicação das normas e regulamentos, acabou ocasionando a centralização do poder de decisão nesse modelo de gestão. Vivemos um período em que o cidadão reivindica a prestação de um serviço público de qualidade e eficiente. Diante dessa conjuntura, o modelo burocrático não atende mais às necessidades das organizações, que precisam inovar e aperfeiçoar seus trabalhos para acompanhar os avanços tecnológicos e as demandas da sociedade.

2.3.2 Informações relacionadas ao processo de aposentadoria e atividades executadas nas escolas

Com o intuito de trazer dados sobre o trabalho executado nas escolas e na SRE de Caratinga, no que diz respeito à vida funcional do servidor e seu processo de aposentadoria, esta subseção aborda temas como capacitação, dificuldades e problemas enfrentados na execução dos trabalhos e uso da informação.

Os servidores das escolas foram questionados se, ao ingressarem na atual função, receberam capacitação. No gráfico 6 podemos visualizar as respostas.

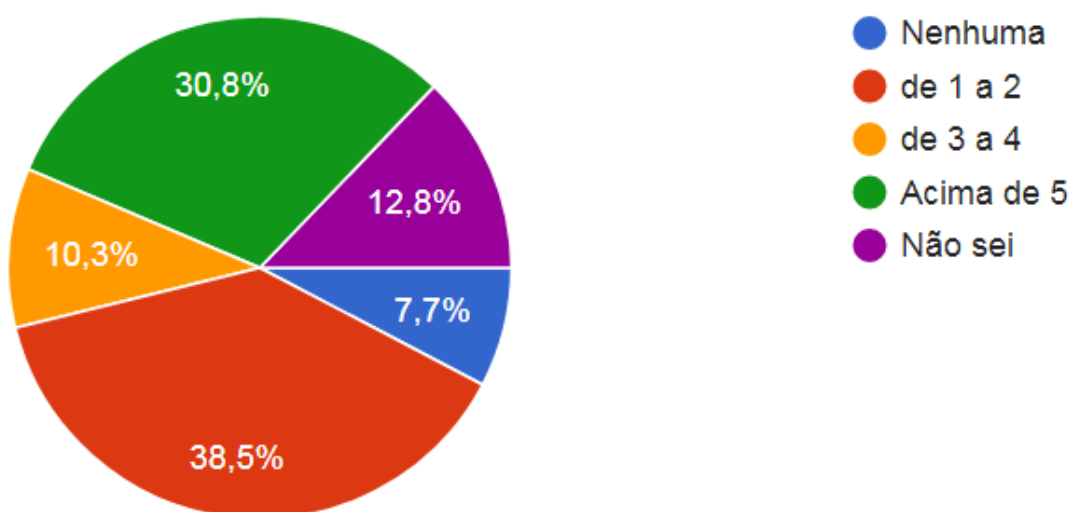
Gráfico 6 - Capacitação no exercício da função



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

Observa-se que 64,8% dos respondentes receberam capacitação ao ingressar na atual função e 35,2% não receberam nenhuma capacitação. A quantidade de capacitações recebidas pelos respondentes foi apresentada no gráfico 7.

Gráfico 7 - Capacitações recebidas na atual função



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

Dos respondentes que receberam capacitação, 12,8% não sabem especificar de quantas capacitações participaram. Apenas 30,8% dos respondentes tiveram mais de cinco capacitações. O estudo da vida funcional e do processo de aposentadoria abrange vários assuntos, como contagem de tempo, estudo de concessões e legislações. Portanto, a compreensão desses diversos temas faz com que surja a necessidade de constantes estudos e aperfeiçoamentos. Nesse sentido, é possível observar que poucas capacitações não conseguem abarcar tudo que o servidor precisa aprender. Segundo a Supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens (Entrevista realizada em 26/02/18), a falta de capacitação, as constantes mudanças nas legislações e a dificuldade em repassar as informações têm contribuído para que os processos funcionais que chegam das escolas apresentem problemas.

Para repassar as informações aos funcionários das escolas, os servidores da SRE também precisam estar atualizados e bem informados. Conforme relatos do Entrevistado 1, ao ingressar na atual função não recebeu capacitação, “só mesmo orientação dos colegas”. O Entrevistado 2 também apresenta opinião semelhante.

Quando ingressei não recebi capacitação. Fomos aprendendo no dia a dia. Fazendo estudo próprio, correndo atrás, perguntando ao colega. Capacitação específica para o trabalho que exerço não recebi. Quando tem capacitação, ela não é específica, é de assuntos gerais. (ENTREVISTADO 2, entrevista realizada em 26/02/18)

Odelius (2010) faz uma síntese de alguns fatores que podem influenciar no desempenho das organizações e aponta possíveis soluções. A análise desses fatores é relevante para a discussão das causas dos problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga, visto que o resultado desta instituição, no que tange à aposentadoria, apresenta-se prejudicado. Conforme entendimento de Odelius (2010), a partir da identificação das causas de determinado problema, é importante adotar ações que possibilitem alcançar os resultados planejados. Dentre as ações, a autora destaca que a capacitação para os funcionários e gestores e a melhoria no sistema de comunicação e informação podem contribuir para superar as dificuldades enfrentadas pela instituição. Além dessas ações, a autora apresenta outras recomendações, como:

Implementação de modelo de gestão de desempenho com foco em assegurar o alcance de resultados e desempenho planejados e a superação da prática arraigada de utilizar a política fundamentalmente para justificar o pagamento de gratificação; Desenvolver estratégias para planejamento de metas e promover condições organizacionais que permitam implementar o planejado, o que envolve mudanças na cultura organizacional, capacitação e maior participação dos envolvidos no processo; Assegurar o aproveitamento de oportunidades de modificação e de desenvolvimento de sistemas que atendam ao que é recomendado na literatura para a definição e implementação de uma política de gestão de desempenho. Os responsáveis pela operacionalização de legislação que envolve a gestão de desempenho inúmeras vezes apenas reproduzem ações desenvolvidas em outros órgãos sem efetuar uma análise crítica e a adequação a diferentes contextos [...]. (ODELIUS, 2010, p. 171)

Um dos desafios da SRE de Caratinga é manter a escola sempre atualizada. A constante atualização demanda estratégia, planejamento e maior participação dos envolvidos. Para Schikmann (2010), a capacitação é muito importante para a organização, pois prepara seus funcionários para o desenvolvimento de competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais. Porém, deve ser contínua, visto que a sociedade passa por mudanças que se refletem no mundo do trabalho e nas competências que o trabalhador precisa ter.

Para oferecer capacitação e treinamento é preciso ter conhecimento e domínio do assunto a ser tratado. Além disso, deve-se levar em conta o modo como esse conhecimento será apresentado, visto que a transferência da informação para aqueles que a recebem pode sofrer alterações durante sua trajetória. No que se refere a SRE de Caratinga, as orientações novas são repassadas à Diretora da DIPE pela SEE/MG e SEPLAG, que por sua vez, repassa à supervisora e aos funcionários da Divisão de Direitos e Vantagens. Após isso, elas são repassadas às escolas. É possível observar que, até chegar à escola, a informação passa por várias pessoas. Para Davenport (1998), é difícil transferir a informação com total fidelidade. Nesse sentido, “selecionar o meio adequado para seu compartilhamento torna-se uma maneira importante de agregar valor” (DAVENPORT, 1998, p. 165). Segundo o Entrevistado 2, é raro acontecer reunião no setor para repassar novas orientações.

Reunião no setor é raro de acontecer. Quando se tem uma dúvida, busca-se orientação com o colega. Quando chega uma orientação nova e há necessidade de se ter uma reunião, ela demora semanas

e até meses para acontecer. Então, quando ela acontece, nós já temos conhecimento do assunto, porque já o buscamos. Então quando a reunião chega a acontecer já estamos a par do assunto. Mas é raro. (ENTREVISTADO 2, entrevista realizada em 26/02/18)

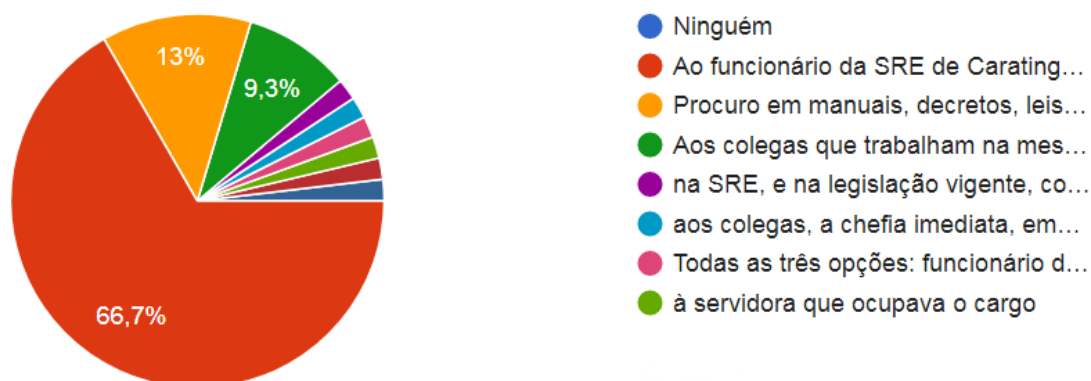
Observa-se que o Entrevistado 2 reclama dos atrasos de informação no setor. No entanto, conforme relatos da Diretora, as orientações são repassadas.

Com relação a aposentadoria tem ocorrido poucas mudanças. A última foi em 2004, com a aprovação da Emenda Constitucional 41/03. Foi em 2003 na verdade. Mas toda orientação que chega é repassada ao supervisor, que reúne com os servidores da aposentadoria para repassar as informações. Tem se também discussão no dia a dia. Na verdade, o trabalho com a aposentadoria é aprendido na prática, lidando com problemas. Ao lidar com os problemas que surgem eles procuram alternativas para resolvê-los, seja pedindo orientação à Secretaria ou outro órgão, como a SEPLAG. Assim, eles vão tirando as dúvidas. Quando sai alguma mudança, pois tem saído pouca, tem uma leitura entre a equipe. Desde 2003 não sai tanta mudança, a não ser a questão dos efetivados da Lei 100, fora isso, não teve tanta mudança assim. Mas a equipe trabalha assim, na prática e lidando com os problemas, com determinados benefícios que às vezes tem alguma divergência ou desentendimento. A gente busca junto a Secretaria, pela questão da hierarquia. Se a Secretaria não resolve, procuramos a SEPLAG. É feito dessa forma. Diretora. (DIRETORA DA DIPE, entrevista realizada em 26/02/18).

A Diretora alega que têm ocorrido poucas mudanças com relação à aposentadoria e que a última foi com a aprovação da EC nº 41/03. Entretanto, após essa emenda, teve-se a aprovação de outras duas, que foi a EC nº 47/05, promulgada em cinco de julho de 2005 e a EC nº 70/12, promulgada em vinte e nove de março de 2012.

Os respondentes destacaram, em sua maioria, que ao se depararem com dificuldades na execução de suas tarefas, pedem orientação ao funcionário da SRE responsável por sua escola. Essas informações estão detalhadas no gráfico 8.

Gráfico 8 – O respondente pede orientação ao se deparar com dificuldades



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

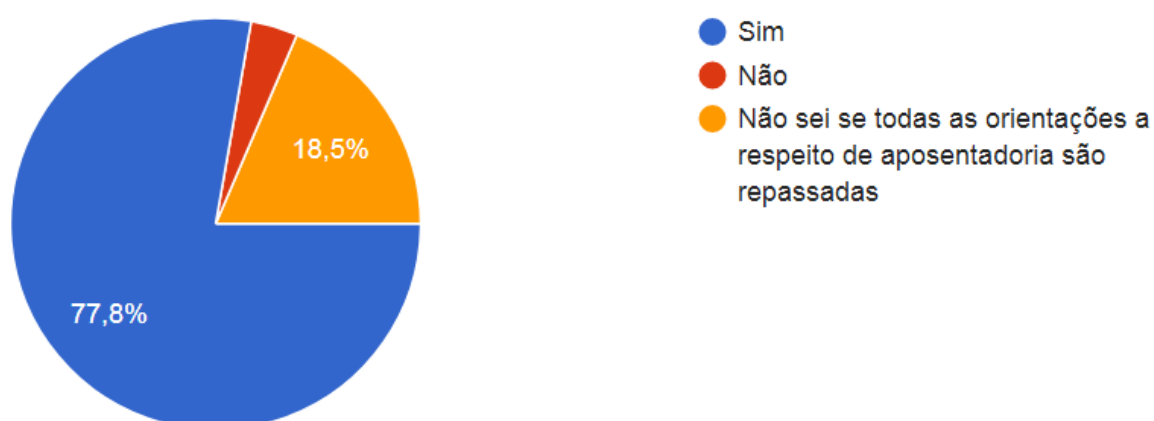
Observa-se que 66,7% dos servidores das escolas buscam orientação na SRE de Caratinga, 13% procuram em manuais, leis, decretos e instruções e 9,3% pedem ajuda aos colegas de trabalho, incluindo a chefia imediata. Se as informações demoram para serem repassadas, os funcionários não conseguem resolver os impasses que surgem na execução do trabalho. Mesmo aquele funcionário que não procura a SRE quando precisa depende do repasse de informações, visto que ocorrem mudanças constantes na legislação.

Esses relatos chamam a atenção para o que Davenport (1998, p. 52) considera como “cultura e comportamento em relação à informação”, ou seja, “o comportamento em relação à informação forma a cultura informacional de uma empresa”. Essa cultura determina se os envolvidos valorizam a informação e se a compartilham. A cultura informacional também compreende comportamentos e atitudes que expressam o modo como a informação é direcionada em uma organização. As pessoas que fornecem e conhecem a informação formam uma equipe. Sendo assim, para se ter uma boa equipe, é preciso diferentes tipos de pessoas e uma informação organizada e estruturada. No entanto, a cultura da organização e sua estrutura podem influenciar na efetividade da informação. Para lidar com esses problemas, Davenport (1998, p. 67) defende a criação de uma “estratégia da informação”, que consiste no modo como a organização “reúne e analisa as informações mais importantes e age a partir delas”. Conhecer as necessidades dos usuários é essencial para se planejar, construir, gerir e avaliar serviços informacionais (FADEL, 2010), pois segundo Davenport (1998), muitos

problemas ligados ao fluxo informacional estão relacionados ao modo como as pessoas e a informação se relacionam. Quando há a falta de compartilhamento da informação, pode estar havendo um processo de centralização.

A escola precisa ser informada sobre qualquer mudança que interfira no modo como os trabalhos vêm sendo realizados, pois a falta ou demora no compartilhamento da informação pode acentuar ainda mais as dificuldades do servidor. Quando questionados se recebem informação da SRE de Caratinga sobre orientações novas, 77,8% dos respondentes disseram que recebem e 18,5% não sabem se as orientações são repassadas. O gráfico 9 demonstra essas informações.

Gráfico 9 - Informação da SRE de Caratinga sobre novas orientações



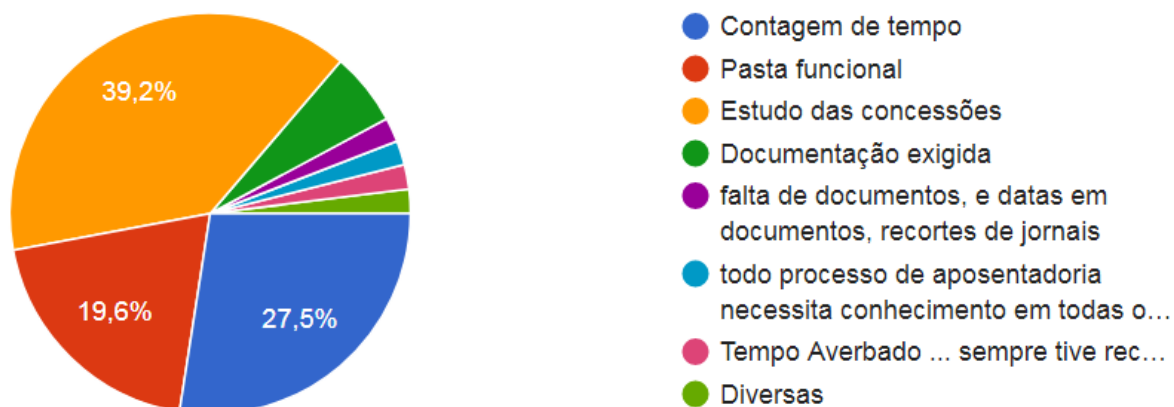
Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

Entende-se que, apesar dos respondentes receberem orientações, não tem como saber se todas são repassadas pela SRE à escola. Nesse sentido, entende-se que a DIPE precisa ter um controle mais eficaz das orientações que são repassadas às escolas, visto que as informações retidas podem comprometer o processo de tomada de decisão dos servidores.

Ao perguntar quais eram as dificuldades encontradas ao organizar o processo funcional de um servidor que requer a aposentadoria, 39,2% dos respondentes disseram ser o estudo das concessões, 27,5% consideram a contagem de tempo e 19,6% encontram dificuldades com a pasta funcional. O gráfico 10 apresenta com

detalhamento as principais dificuldades encontradas pelo servidor na organização do processo funcional.

Gráfico 10 - Dificuldades encontradas na organização do processo funcional



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

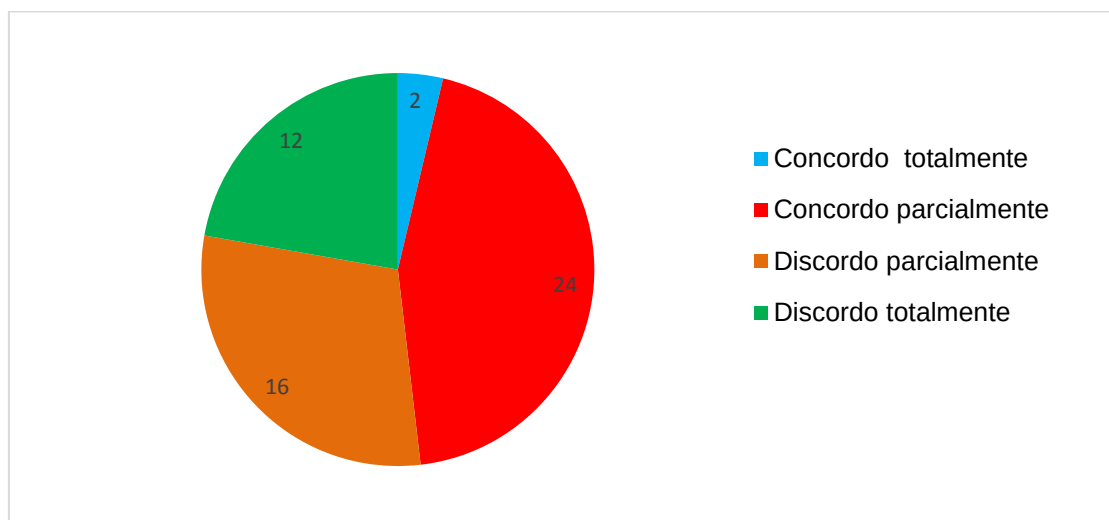
Comparando as respostas com dados da entrevista, pode-se inferir que as dificuldades relatadas pelos respondentes são vistas como problemas enfrentados pela Divisão de Direitos e Vantagens. De acordo com o Entrevistado 1 (Entrevista realizada em 26/02/18), a maioria dos problemas nos processos funcionais está relacionada a “um benefício com a data errada, benefício inexistente e que o servidor não tem direito, contagem de tempo errada, faltando tempo ou com dados que não batem [...]”. Segundo o Entrevistado 2 (Entrevista realizada em 26/02/18), “a maioria dos problemas está relacionado às contagens de tempo, porque para a pessoa ter o direito ao afastamento, as contagens devem estar corretas, para podermos constatar se realmente o servidor preenche os pré-requisitos [...]”. Para a Diretora:

[...] os processos funcionais chegam com vários problemas, assim, de benefícios que não foram concedidos ou foram concedidos errados. Então, na verdade, quando o processo chega aqui, o setor de aposentadoria tem que fazer um retrabalho: olhar o processo funcional, todos os benefícios, todas as concessões, faz aquele apanhado e aí percebe isso. (DIRETORA DA DIPE, entrevista realizada em 26/02/18).

Foi perguntada também a percepção dos respondentes com relação aos erros nos processos enviados à SRE de Caratinga. O resultado foi mensurado pela escala

de atitude de Likert. Para a construção dessa pergunta foi utilizada a seguinte escala de concordância: 1. Concordo totalmente; 2. Concordo parcialmente; 3. Discordo parcialmente; 4. Discordo totalmente. O gráfico 11 expõe como os respondentes se posicionaram a respeito da seguinte assertiva: “Os processos enviados por mim à SRE de Caratinga têm apresentado erros”.

Gráfico 11 - Percepção dos servidores com relação aos erros nos processos enviados à SRE de Caratinga



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas estaduais sob jurisdição da SRE de Caratinga (2018).

O grau de concordância com a assertiva foi de 46%, usando-se a Escala de Likert. A fala do Entrevistado 2 (Entrevista realizada em 26/02/18) aponta sua percepção sobre a assertiva em questão: “nenhum processo chega para nós 100%. Sempre chega um processo com problema. [...] Muitas vezes eles não erram porque querem, mas o problema é que os erros são bem frequentes”. A Diretora da DIPE também entende que os processos provenientes das escolas têm apresentado erros.

A gente percebe uma deficiência. A escola precisa... os processos funcionais e os benefícios precisam chegar aqui mais resolvidos. Quando os processos chegam na aposentadoria eles têm muitas pendências. [...] Porque quando chega aqui enfrenta esse problema, de ter que rever todos os benefícios, gratificações, evoluções na carreira. A gente percebe que fica muita coisa pra trás. Às vezes o servidor está tendo prejuízo e é no momento da aposentadoria que a gente pega esses problemas. (DIRETORA DA DIPE, entrevista realizada em 26/02/18)

As dificuldades descritas pelos respondentes são apontadas como os principais problemas enfrentados pelo setor de aposentadoria. Nesse sentido, a implantação de ações que pudessem sanar essas dificuldades poderia contribuir para combater esses problemas. Segundo a Diretora da DIPE, com o objetivo de combater os vários problemas que vêm ocorrendo nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga e conseguir cumprir as metas, existe um constante acompanhamento do PGDI (Plano de Gestão de Desempenho Individual).

A gente acompanha, já estabeleceu metas, como mandar processo em seis meses por exemplo, a gente colocou o máximo pra mandar. Mas é lógico que tem processo que vai em três meses, isso varia muito, tem processo que vai em seis meses, tem processo que vai em um ano. Mas a média fica em oito meses, mais ou menos. A gente faz esse acompanhamento. E a gente cobra como: no momento do acompanhamento do PGDI a gente cobra. A gente faz intervenção em algum servidor que a gente vê que está segurando um processo, a gente faz uma intervenção, chamando esse servidor pra conversar, perguntando o que está acontecendo, por que está demorando. (DIRETORA DA DIPE, entrevista realizada em 26/02/18)

O PGDI é um instrumento utilizado para acompanhar o desempenho do servidor, sendo uma das peças fundamentais para avaliar seu desempenho. Questionado sobre a cobrança quanto ao cumprimento de metas na aposentadoria, o Entrevistado 1 (Entrevista realizada em 26/02/18) explica que “a cobrança existe a partir do acompanhamento do PGDI (Plano de Gestão de Desempenho Individual), que é feito de 6 em 6 meses”.

Schikmann (2010, p.15) explica que o desempenho é “a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva”. Ele está associado tanto à organização quanto aos funcionários que fazem parte dela. À vista disso, a adoção de uma política de avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para resultados.

Se bem utilizada, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas de uma organização, pois visa o desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais que possibilitem o alcance de metas estratégicas. (SCHIKMANN, 2010, p. 2)

A avaliação de desempenho “é um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização” (SCHIKMANN, 2010, p. 23) e pode abranger o indivíduo, a equipe e a organização. A avaliação de desempenho institucional pode ser utilizada para complementar a avaliação individual, além de fortalecer o trabalho em equipe e contribuir para alcançar as metas de uma organização. Entretanto, não deve ser usada isoladamente, visto que os dados utilizados para um conjunto nem sempre refletem o desempenho individual. A avaliação de desempenho individual permite:

Avaliar o desempenho profissional; identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais; refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado; conhecer o potencial do funcionário; obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios (SCHIKMANN, 2010, p. 24)

Schikmann (2010) afirma que a capacitação deve estar acompanhada à política de avaliação de desempenho, para que possibilite ao funcionário melhorar e/ou aperfeiçoar seu trabalho. O diagnóstico dos pontos fracos e fortes, realizados pela avaliação de desempenho, pode ser útil para o direcionamento da forma como a capacitação será feita. Os problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga podem acarretar a insatisfação do público atendido e prejudicar os resultados da instituição. Nesse sentido, a adoção de uma política de avaliação de desempenho, acompanhada por capacitação, pode contribuir para mudar esse quadro.

Ao final do questionário foi pedido ao servidor que fizesse alguma observação com relação a temas/assuntos que não tivessem sido contemplados em nenhuma questão. Dos 54 respondentes, 28% fizeram alguma observação. A Tabela 9 apresenta as observações feitas pelos respondentes do questionário.

Tabela 9 – Observações dos respondentes

Categoria	Observação	Incidência
Capacitação	É um serviço complexo, precisa mais capacitação	10
	Gostaria que houvesse mais encontros de capacitação	
	Gostaria de receber capacitação duradoura	
	É necessário novas capacitações sobre o processo funcional	
	Capacitação	
	Capacitações sempre que surgir novidades	
	Eu gostaria muito que houvesse um treinamento para novatos	
	Mais capacitações devido ao rodízio de ATB	
Informação	Gostaria que tivesse mais capacitações	5
	Capacitação sobre contagem de tempo e processo funcional	
	Sempre que surge alguma coisa nova, as informações chegam	
	Falta de informação	
	Divergência de informação	
	Mais informações sobre contagem de tempo	
	Informação sobre processo funcional	

Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas (2018).

Nota-se que as observações feitas podem ser consideradas como sugestões e/ou reclamações e se referem a capacitação e informação. Observa-se que alguns respondentes apresentaram necessidade de capacitação inicial ou continuada, além de melhoria no fluxo de informação entre escola e SRE.

A Divisão de Pessoal da SRE de Caratinga precisa pensar em ações que combatam os problemas nos processos funcionais provenientes das escolas. No entanto, também existem problemas que afetam este setor e que devem ser sanados. A partir da fala dos entrevistados, é possível observar que alguns elementos foram apontados como causadores dos problemas enfrentados pela Divisão de Direitos e Vantagens. De acordo com a Supervisora, a burocracia do Estado e o relacionamento interpessoal entre os colegas são os maiores desafios enfrentados por ela na Divisão de Direitos e Vantagens.

Às vezes eu quero deixar a pessoa trabalhar de uma determinada forma e não pode, porque não depende só de mim. Tenho um superior e tem a questão da hierarquia e burocracia. [...] As pessoas que são cobradas não aceitam. Elas não querem ser cobradas, mas também não fazem por onde não serem. Isso me desagrada bastante como supervisora. No geral, quando falei sobre relacionamento, eu quis dizer nesse sentido mesmo, das pessoas quererem escolher o serviço e o que fazer. Falta, às vezes, minha chefia imediata fazer um acompanhamento mais próximo. [...] No geral, acho que os colegas deveriam entender que trabalhamos em conjunto e parar de ficar escolhendo que trabalho fazer. Um deveria ajudar ao outro, mas infelizmente o que atrapalha é a desmotivação que um colega provoca sobre o outro. Isso é um problema que deve

ser resolvido, mas não depende de mim sozinha. (SUPERVISORA DA DIVISÃO DE DIREITOS E VANTAGENS, entrevista realizada em 26/02/18).

A Diretora da DIPE (Entrevista realizada em 26/02/18) destaca que seu maior desafio é administrar pessoas. “Não é fácil lidar com pessoas de personalidades diferentes. Tento encaixar as pessoas no serviço em que ela se identifica e desenvolve melhor. Contudo, nem sempre conseguimos agradar as pessoas” [...]. Para o Entrevistado 2, os maiores desafios enfrentados são a falta de suporte e a burocracia. Esta última é apontada pelo Entrevistado 1 como o maior desafio enfrentado no serviço realizado.

No entendimento de Odelius (2010), o desempenho individual pode ser influenciado por determinados fatores.

1) políticas e práticas de gestão de pessoas; 2) gerenciamento e liderança; 3) trabalho e trabalho em equipe; 4) contexto organizacional; 5) clima organizacional; 6) competências e características individuais; 7) relações interpessoais; 8) condições de trabalho (ambiente de trabalho, recursos disponíveis); 9) sistemas de recompensas e punições; 10) rotatividade de pessoal; 11) crenças e valores compartilhados; 12) suporte organizacional”. (ODELIUS, 2010, p. 148)

A resistência das pessoas pode estar associada ao gerenciamento e à liderança, pois “os que assumem posições de liderança em uma organização ajustam suas formas de atuarem visando a manterem seus postos de trabalho ou *status quo*” (TAVARES, 1996, p.4). Nesse contexto, os gestores podem influenciar a organização na manutenção ou mudança desses padrões. Quando os membros de uma organização não estão conseguindo alcançar os resultados desejados, a existência de manifestações de poder contribui para melhorar ou agravar essa situação. Para Tavares (1996), a cultura organizacional também exerce influência no desempenho das pessoas e das organizações, pois é composta por vários elementos, como “valores, crenças, ritos, tabus, mitos, normas, comunicação formal e informal” (TAVARES, 1996, p. 2).

A análise dos dados, obtidos por meio de questionário e entrevistas, é importante para o entendimento das causas dos problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga. É possível observar que os problemas apresentam uma relação de interdependência entre escola, servidor

responsável pelo processo de aposentadoria, supervisão e direção. As principais dificuldades assinaladas pelos servidores das escolas foram estudo das concessões, contagem de tempo e processo funcional. Essas dificuldades são apontadas pelos entrevistados como os principais problemas enfrentados pelo setor de aposentadoria. A capacitação apresenta-se como uma demanda, tanto dos respondentes quanto dos entrevistados. Para que a SRE forneça capacitação, é importante capacitar primeiro seus funcionários. Verificou-se também a necessidade de melhor tratamento e compartilhamento da informação, devido às constantes mudanças ocorridas nas legislações. O excesso de burocracia foi apontado pelos entrevistados como um dos maiores desafios enfrentados no trabalho realizado. Com relação aos gestores, o relacionamento interpessoal foi relatado como outro grande desafio a ser superado.

A partir do exposto, o capítulo 3 traz propostas de ações que procuram contribuir para a redução dos problemas apresentados nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga, de modo que abranja os atores envolvidos.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Este capítulo tem a finalidade de apresentar o Plano de Ação Educacional, cujo objetivo é desenvolver ações que procurem resolver a questão apresentada na presente dissertação: quais são as causas dos problemas mais recorrentes nos processos de aposentadoria analisados e tramitados pela SRE de Caratinga? O objetivo geral deste estudo foi identificar as causas dos problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga, desde sua solicitação na escola até a publicação definitiva do ato de aposentadoria. Os objetivos específicos foram os seguintes: (i) descrever os procedimentos necessários para a concessão da aposentadoria, por meio da análise de documentos do setor e observação de fatos ocorridos no ambiente de trabalho; (ii) analisar o caso a partir do referencial teórico e dos dados da pesquisa de campo (iii) propor ações que visem à redução dos problemas descritos.

As informações relacionadas ao problema da pesquisa foram apresentadas no primeiro e segundo capítulos. No primeiro capítulo foi realizado um levantamento do número de processos funcionais estudados pelo setor de aposentadoria no período de 2013 a 2016. Por meio desse levantamento, foi possível apresentar um panorama do caso e formular a hipótese de pesquisa. Ou seja, a demora na tramitação e publicação das aposentadorias da SRE de Caratinga, bem como os constantes erros, diligências e pendências verificados nos processos, contribuiu para a construção da hipótese de que as causas desses problemas poderiam estar relacionadas à falta de capacitação dos servidores, ao modelo de gestão da instituição, sua cultura organizacional e ao fluxo de informação.

No segundo capítulo foi delineado o referencial teórico, que embasou as discussões e contribuiu para a análise dos dados apresentados. O referencial teórico trouxe quatro eixos de análise: reflexões sobre a aposentadoria, gestão de pessoas, fluxo informacional e modelos de administração pública. A coleta de dados envolveu a aplicação de questionários aos oitenta e nove funcionários das escolas estaduais e entrevistas realizadas com 2 (dois) servidores da Divisão de Direitos e Vantagens da SRE de Caratinga e com a supervisora e diretora desse setor. O questionário foi elaborado e direcionado às escolas por meio do Google Formulário e ficou disponível para preenchimento do dia vinte e seis de fevereiro a nove de março de 2018. Durante esse período, foram obtidas 54 respostas, o que equivale a 60% de

questionários respondidos. A entrevista utilizada foi realizada a partir de roteiro semiestruturado e as respostas obtidas foram gravadas por meio de um aparelho celular e transcritas, com o objetivo de facilitar sua análise.

Os dados foram analisados de acordo com os blocos temáticos presentes no questionário e nas entrevistas. As respostas obtidas nas entrevistas e questionário foram intercaladas com o objetivo de confirmar ou não as hipóteses levantadas neste estudo, bem como compreender a percepção que os agentes envolvidos nesta pesquisa têm sobre os problemas relatados e suas possíveis causas. Observou-se que as dificuldades apontadas pelos servidores das escolas são descritas como os principais problemas enfrentados pelo setor de aposentadoria. As dificuldades assinaladas pelos servidores das escolas foram o estudo das concessões, contagem de tempo e processo funcional. Para que essas dificuldades sejam sanadas, é necessária a constante capacitação desses servidores. Foi possível notar também a necessidade de realização de capacitações para os funcionários da SRE de Caratinga, pois esses relataram a deficiência de treinamentos no setor onde trabalham. Além disso, foram verificadas reclamações com relação ao atraso no repasse da informação aos servidores da aposentadoria e das escolas. Por último, a burocracia e o relacionamento interpessoal foram apontados como fatores que dificultam ou atrasam o serviço.

A próxima seção apresenta o detalhamento das ações que compõem o PAE e as propostas de intervenção criadas com o objetivo de reduzir os problemas descritos nesta dissertação.

3.1 Detalhamento das ações do PAE

A sociedade tem se tornado, a cada dia, mais exigente e tem cobrado do serviço público, além da eficiência, eficácia e efetividade. Ou seja, espera-se que as organizações públicas alcancem seus resultados com qualidade e com o objetivo de atender as reais necessidades de seus usuários. Aliado a isso, “a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do usuário, em relação aos serviços públicos” (SCHIKMANN, 2010, p. 12) tem reforçado a reivindicação de um serviço público mais eficaz pelos cidadãos. Nesse contexto, para que aconteçam mudanças nas organizações públicas, é fundamental rever certas estruturas e seu modo de

funcionamento. Para que os problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga diminuam, são necessárias mudanças na estrutura de funcionamento do setor e no modo de conduzir o trabalho. É importante ressaltar que a implementação de mudanças depende de interesse por parte dos envolvidos e está relacionada à aceitação de novas modificações introduzidas no ambiente de trabalho.

Procurou-se elaborar um PAE que combata com eficácia as causas dos problemas apresentados e que, ao mesmo tempo, seja exequível, devido a atual restrição orçamentária pela qual o Estado de Minas Gerais está passando. As ações propostas abrangem os servidores das escolas estaduais e da Divisão de Direitos e Vantagens, incluindo Gestor e Supervisor. Cada um dos envolvidos apontou vários motivos que explicam os problemas descritos. A partir dessas informações, procurou-se construir propostas que, se implementadas, podem ajudar a corrigir as falhas encontradas. O quadro 12 faz uma correlação entre os eixos de análise, dados da pesquisa e propostas.

Quadro 12 - Dados da pesquisa e propostas por eixo de análise

EIXOS DE PESQUISA	DADOS DA PESQUISA	PROPOSTAS
Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional	Capacitações: pouco frequentes e com resultados deficientes.	Capacitações mais frequentes para as escolas, com abordagens separadas para o estudo de concessões, contagem de tempo, processo funcional e legislações.
		Reuniões de estudos semanais ou mensais com os servidores da SRE de Caratinga para esclarecimentos e sanar dúvidas
	Relacionamento interpessoal: resistência das pessoas ao trabalho designado e às cobranças feitas pela chefia	Implantar ações que possam ocasionar mudanças na cultura organizacional da Divisão de Direitos de Vantagens
Fluxo Informacional	Necessidade de melhor tratamento e compartilhamento da informação, devido às constantes mudanças ocorridas nas legislações.	Estudo das legislações, com padronização do conhecimento e da informação a ser compartilhada
		Repasse da informação imediatamente aos servidores da aposentadoria e logo em seguida às escolas
Modelos de Administração Pública	Excesso de Burocracia: rigidez do serviço por meio de controle exagerado	Propor ao gestor a análise da burocracia imposta e sugerir que o mesmo, juntamente com a equipe, busque novas maneiras de executar o serviço.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

As ações propostas foram elaboradas a partir dos dados da pesquisa, cujas evidências apoiam-se nos eixos de análise abordados. A ferramenta 5W2H foi utilizada para a apresentação das propostas do PAE. De acordo com Paradelo (s/d, p. 4), esse instrumento resume em sete definições fundamentais o que será buscado em um determinado plano de ação, partindo de expressões que, no inglês, começam com as letras W e H.

Quadro 13 – Ferramenta 5W2H

FERRAMENTA 5W2H		
5W	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;
2H	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.

Fonte: PARADELA (s/d, p. 4).

Na ferramenta 5W2H, cada ação apresentada funciona como um instrumento de controle, possibilitando o monitoramento de sua execução. Essa ferramenta também é resultado de um planejamento, à medida que orienta o que deve ser executado. De acordo com Luck (2009, p. 32), “o planejamento como formalidade evoluiu para instrumento dinâmico de trabalho, passando a envolver uma visão

global e abrangente sobre a natureza da educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação”.

As próximas subseções apresentam o detalhamento das propostas do plano de ação. As propostas a serem descritas referem-se a capacitações, reuniões, implantação de mudança na cultura organizacional, padronização e repasse da informação, estudo das legislações e revisão de aspectos burocráticos aplicados ao serviço.

3.1.1 Capacitação contínua para os servidores das escolas

A aprendizagem é um processo contínuo, podendo ser caracterizada como um ciclo, pois compreende a aquisição de competências, que podem ser renovadas ou reformuladas (ANTONELLO; PANTOJA, 2010). De acordo com os dados apresentados no capítulo 1, observa-se que 90% dos processos funcionais analisados no período de 2013 a 2016 foram devolvidos às escolas para correção. Aliado a isso, um dos principais problemas apontados pelos servidores das escolas foi a falta de capacitação. Nessa perspectiva, o quadro 14 apresenta ações planejadas para o desenvolvimento de capacitações contínuas para as escolas.

Quadro 14 - Capacitação dos servidores das escolas estaduais

O quê? (ações)	Capacitação dos servidores das escolas estaduais
Por que? (justificativa)	A capacitação possibilita o aprendizado e contribui para a execução eficiente dos trabalhos.
Como? (especificação)	Solicitação à Diretora da DIPE
Quem? (atores)	Supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens e servidores da Aposentadoria
Onde? (local)	SRE Caratinga
Quanto? (custo)	Previsão de diárias para servidores de outros municípios da circunscrição.
Quando? (período)	Primeiro e segundo semestre/anual

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para que as capacitações consigam alcançar êxito, é importante a participação obrigatória dos servidores responsáveis pelos processos funcionais. Outro ponto relevante de destacar é a capacitação por assunto específico. Assim, o servidor não fica sobrecarregado com o volume de informações e tem condições de absorvê-las melhor. Quanto ao material a ser utilizado, existe o Manual do Secretário de Escola, disponível nas escolas e *online*, podendo ser baixado pelo *site*

da SEE/MG. Ele aborda assuntos como: Benefícios e Concessões, Pasta Funcional, Aposentadoria, Legislações e Contagem de Tempo.

3.1.2 Reuniões de estudo para os servidores da SRE de Caratinga

A aprendizagem no ambiente de trabalho é importante para que o indivíduo melhore o desempenho na realização das atividades (ANTONELLO; PANTOJA, 2010). Com o propósito de aperfeiçoar o desempenho profissional, a Divisão de Direitos e Vantagens pode elaborar uma rotina de reuniões semanais ou mensais com seus servidores, a fim de esclarecer dúvidas e questionamentos. Essas reuniões também podem ser aproveitadas para o estudo de legislações, com vistas à padronização do conhecimento e da informação a ser compartilhada. É possível observar, a partir dos relatos dos Entrevistados 1 e 2, que no setor onde trabalham acontecem poucas reuniões de estudo. A partir do exposto, torna-se importante o estabelecimento de uma rotina de estudos para os servidores da aposentadoria. O quadro 15 retrata resumidamente como essa ação poderia ser implementada.

Quadro 15 - Reuniões com os servidores da aposentadoria

O quê? (ações)	Reuniões com os servidores da aposentadoria
Por que? (justificativa)	Esclarecer dúvidas e questionamentos e repassar novas orientações
Como? (especificação)	Solicitação à Diretora da DIPE
Quem? (atores)	Diretora da DIPE e Supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens
Onde? (local)	SRE Caratinga
Quanto? (custo)	Sem custo
Quando? (período)	Uma vez por mês

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Alguns questionamentos feitos pelas escolas acabam convertendo-se em dúvidas. Sugerimos que a Diretora da DIPE aproveite essas reuniões para esclarecê-las. Além disso, pode ser feito uma rotina de estudo, de modo que novas orientações sejam repassadas e estudadas.

3.1.3 Mudança na Cultura Organizacional por meio do estabelecimento de uma rotina de trabalho

As organizações públicas têm como finalidade atender ao público satisfatoriamente. Quando o servidor realiza seu trabalho com presteza, está contribuindo para que a organização alcance seus objetivos. Por outro lado, se apresenta demora no cumprimento de suas tarefas, está impactando na satisfação do público atendido e consequentemente no desempenho da organização. É importante que o gestor esteja atento ao modo como o serviço é prestado pela organização e se está atendendo ao interesse do público alvo. Conforme dados mostrados no capítulo 1, observa-se uma demora na tramitação de processos de aposentadoria, contribuindo para o atraso da publicação do ato. Além disso, a Supervisora e Diretora da DIPE destacaram, como um dos maiores desafios enfrentados na carreira, a administração de pessoas.

Quando uma nova ideia é implementada na instituição e modifica o ambiente e a cultura organizacional, trazendo uma nova forma de realizar as tarefas, pode-se dizer que houve uma mudança organizacional (PATIAS; MINHO, 2012). O estabelecimento de rotinas de trabalho aos servidores é um recurso valioso para a aceitação de suas atribuições, podendo acabar com as resistências ao trabalho designado e às cobranças feitas pela chefia, principalmente quanto ao cumprimento de metas. Uma vez implantada a rotina, torna-se necessário acompanhar o desenvolvimento das ações por meio do PGDI e avaliar os resultados. É importante que as informações obtidas com a avaliação de desempenho sejam claras e precisas, de modo a permitir que sejam utilizadas. Isto quer dizer que a avaliação deve ser “a base para um processo de *feedback* que reconheça e valorize resultados alcançados e, se necessário, estabeleça plano de ação de modo a permitir a superação de dificuldades encontradas e o alcance de resultados” (ODELIUS, 2012, p. 171). O quadro 16 apresenta a ação proposta para esta etapa do PAE.

Quadro 16 - Criação de uma rotina de trabalho

O quê? (ações)	Criação de uma rotina de trabalho
Por que? (justificativa)	Diminuir a resistência quanto ao trabalho executado e a cobrança de metas
Como? (especificação)	Solicitação à Diretora da DIPE
Quem? (atores)	Diretora da DIPE e Supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens
Onde? (local)	SRE Caratinga
Quanto? (custo)	Sem custo
Quando? (período)	Contínuo

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Sugerimos que a rotina de trabalho, elaborada pela chefia imediata, apresente as atribuições dos servidores da aposentadoria e estipule o cumprimento de metas. Assim, o servidor terá um percentual de processos que deverão ser enviados à DCCTA para publicação. É imprescindível fazer o acompanhamento contínuo dos processos que apresentam diligências e conferir periodicamente se foram resolvidas.

3.1.4 Padronização da informação

Após o estabelecimento de uma rotina de trabalho e estudos semanais, é relevante que seja elaborado um manual com vistas à padronização da informação a ser repassada. As legislações que abrangem o processo de aposentadoria, estudo das concessões e contagem de tempo passam por constantes mudanças. Muitas vezes, cada servidor tem um entendimento particular da lei ou instrução e acaba repassando-a do seu jeito. Isso pode gerar dupla interpretação e afetar o resultado final do trabalho. Até chegar à escola, a informação também passa por várias pessoas, podendo comprometer sua fidedignidade. Como alternativa para esses impasses, sugerimos a criação de um manual

O manual tem o objetivo de orientar os servidores da Divisão de Direitos e Vantagens e os funcionários das escolas estaduais da circunscrição da SRE de Caratinga na realização do serviço da área de pessoal. Nesse sentido, espera-se que ele se torne um instrumento de apoio e direcionamento nos trabalhos concernentes à vida funcional dos servidores. O manual tem o intuito de reunir em um só documento as informações básicas e essenciais à vida funcional do servidor e sua elaboração terá como suporte as informações contidas no Manual do Secretário de Escola, elaborado em 29/07/13 pela SEE/MG. Nesse sentido, recomenda-se que

apresente tópicos referentes a legislações de aposentadoria, com abordagem clara e explicativa sobre as emendas constitucionais que modificaram as regras de aposentadoria; orientação sobre as concessões que sofreram ou não alterações decorrentes da nova política de remuneração por subsídio e sua aplicação na vida funcional do servidor; e instruções relativas a elaboração de contagem de tempo, reunindo informações relacionadas ao cálculo do tempo de serviço e aos critérios que devem ser observados na emissão da contagem, como rateio, carga horária e apuração de frequência do servidor. É imprescindível que o manual contemple esses assuntos, por serem fundamentais aos funcionários que trabalham com a vida funcional de servidores. Será sugerido que cada assunto abordado traga modelos exemplificativos, para que o servidor consiga visualizar melhor as mudanças ocorridas no decorrer dos anos. O manual deve ter uma linguagem clara e simples, para que seja aceito e usado pelos servidores. O quadro 17 descreve a proposta para essa etapa do PAE.

Quadro 17 - Elaboração de um manual padronizado de informação

O quê? (ações)	Elaboração de um manual padronizado de informação
Por que? (justificativa)	Constantes mudanças nas legislações, gerando falta de consenso no repasse da informação
Como? (especificação)	A partir das legislações utilizadas será redigido um documento contendo resumidamente as legislações e orientações mais relevantes
Quem? (atores)	Diretora da DIPE, Supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens e servidores da aposentadoria
Onde? (local)	SRE Caratinga
Quanto? (custo)	Sem custo
Quando? (período)	2º semestre de 2018

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As informações contidas no manual serão organizadas em arquivo digital, no formato PDF. Para Davenport (1998), a informatização pode diminuir o grande volume de papel e direcionar com mais racionalidade o uso da informação. Após a elaboração do manual, a próxima etapa é sua implantação nas escolas. A maneira como o manual será apresentado e divulgado é essencial para que seja aceito e utilizado pelos funcionários. A apresentação deve ser bem planejada, pois além de ser um material em fase de teste, servirá de base para o trabalho realizado pelos servidores das escolas. Nesse sentido, será feita uma reunião para divulgar e apresentar o manual às escolas. Não se pretende impor sua utilização, e sim,

conscientizar os funcionários sobre sua utilidade na rotina de serviços, além servir de suporte para o esclarecimento de dúvidas. Nesse caso, seria interessante a demonstração das vantagens que o manual pode oferecer ao serviço desses funcionários. O quadro 18 apresenta a proposta de divulgação do manual nas escolas.

Quadro 18 - Divulgação do manual

O quê? (ações)	Divulgação do manual
Por que? (justificativa)	É importante conhecer os objetivos e vantagens do manual, para que ele seja aceito e utilizado pelos funcionários.
Como? (especificação)	Será feita uma reunião com os servidores das escolas para receber e estudar o manual, além de apresentação e divulgação do material
Quem? (atores)	Servidores das escolas
Onde? (local)	SRE Caratinga
Quanto? (custo)	Material em PDF, sem custos Previsão de diárias para servidores de outros municípios da circunscrição
Quando? (período)	Fevereiro de 2019

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Sugerimos que o manual seja atualizado anualmente e repassado às escolas por meio de reunião. O manual, por ser mais sucinto, pode incentivar a pesquisa e contribuir para a assimilação do conhecimento, reduzindo os erros e auxiliando na precisão das informações.

Uma vez implantado o manual, é importante avaliá-lo. A partir dos principais assuntos tratados, os servidores podem fazer um *feedback*, apresentando reclamações e sugestões úteis para a construção de uma nova versão. O quadro 19 descreve a ação proposta para essa etapa do PAE.

Quadro 19 - Avaliação do manual

O quê? (ações)	Avaliação do manual
Por que? (justificativa)	Apontar falhas e melhorias para o aperfeiçoamento do manual
Como? (especificação)	Será feita uma reunião com os servidores das escolas
Quem? (atores)	Servidores das escolas e da Divisão de Direitos e Vantagens
Onde? (local)	SRE Caratinga
Quanto? (custo)	Previsão de diárias para servidores de outros municípios da circunscrição
Quando? (período)	Dezembro de 2019

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A avaliação possibilita fazer um diagnóstico sobre a relevância do conteúdo apresentado pelo manual e sua eficácia para o trabalho. A avaliação também permite identificar propósitos, como verificar se a informação repassada foi apresentada de maneira clara e objetiva, não deixando margem para dupla interpretação.

3.1.5 Repasse da informação

Esta etapa do PAE tem o objetivo de incentivar o repasse da informação imediatamente aos servidores da aposentadoria e, em seguida, às escolas. Ela é destinada à Diretora da DIPE, que é a primeira pessoa a receber as orientações sobre novos procedimentos de trabalho, bem como alterações e mudanças em leis, decretos e instruções normativas.

Cada tarefa realizada pelo servidor deve estar amparada legalmente. Nesse sentido, qualquer mudança deve ser conhecida, pois exigirá alteração nas práticas e metodologias adotadas no serviço. O quadro 20 aborda a ação traçada para desenvolver esta etapa do PAE.

Quadro 20 - Repasse da informação aos servidores da aposentadoria e das escolas

O quê? (ações)	Repasse imediato da informação aos servidores da aposentadoria e das escolas
Por que? (justificativa)	O atraso no repasse da informação faz com que o serviço seja executado de maneira incorreta e prejudica a tomada de decisão
Como? (especificação)	Solicitação à Diretora da DIPE
Quem? (atores)	Servidores da aposentadoria e das escolas
Onde? (local)	SRE Caratinga
Quanto? (custo)	Sem custos
Quando? (período)	Contínuo

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Sugerimos que a Diretora da DIPE, ao receber novas orientações, repasse-as aos servidores da Divisão de Direitos e Vantagens, por meio de reunião. Leis, Decretos e Instruções Normativas, além de repassadas, devem ser estudadas, a fim de não deixar margem para interpretações equivocadas. Após recebidas as informações, recomenda-se que os servidores da aposentadoria as enviem por *e-mail* aos funcionários das escolas. As dúvidas que surgirem podem ser esclarecidas por *e-mail*, telefone ou pessoalmente, se o servidor considerar necessário.

3.1.6 Análise da eficácia dos procedimentos burocráticos

Não se pode negar que a burocracia trouxe várias melhorias para o serviço público, devido ao fato de trazer mais racionalidade, precisão e rapidez ao trabalho. Contudo, muitas organizações acabaram se apegando em excesso a regulamentos e formalidades. A pesquisa apontou o excesso de burocracia como um dos maiores desafios enfrentados no trabalho realizado pelos servidores da Divisão de Direitos e Vantagens. Nesse contexto, é importante propor ao gestor a análise dos procedimentos burocráticos impostos e sugerir que o mesmo, juntamente com a equipe, busque novas maneiras de executar o serviço.

Os procedimentos considerados desnecessários, ou seja, que não contribuem para melhorar o trabalho, podem ser extintos. A participação dos servidores nesse diagnóstico é importante, pois a compreensão do porquê de determinado processo burocrático ter sido implantado no setor colabora também para sua aceitação. Vale salientar que, se a equipe entender que esses procedimentos são desnecessários e não otimizam o trabalho, o gestor pode eliminá-los. O gestor deve se preocupar com a agilidade na prestação dos serviços, pois ao cobrar relatórios e documentos em excesso à sua equipe e que não causem impacto no resultado final das tarefas, está colaborando para o excesso de formalismo e, conseqüentemente, aumento da burocracia. No quadro 21 procurou-se construir uma ação que ajudasse a avaliar a eficácia dos procedimentos burocráticos utilizados na Divisão de Direitos e Vantagens e, assim, diminuir aqueles métodos desnecessários.

Quadro 21 - Análise da eficácia dos procedimentos burocráticos

O quê? (ações)	Analisar a eficácia dos procedimentos burocráticos adotados na rotina de trabalho
Por que? (justificativa)	Alguns procedimentos podem ser desnecessários e não otimizam o trabalho
Como? (especificação)	Solicitação à Diretora da DIPE
Quem? (atores)	Diretora da DIPE, Supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens e Servidores da aposentadoria
Onde? (local)	SRE Caratinga
Quanto? (custo)	Sem custos
Quando? (período)	2º semestre de 2018

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os servidores da Divisão de Direitos e Vantagens devem identificar aqueles métodos de trabalho que consideram desnecessários. Após isso, é importante

realizar uma análise das vantagens e desvantagens desses procedimentos. A clareza de um determinado problema colabora para sua solução. Concluída a análise, o gestor precisa verificar se o diagnóstico realizado pode ser ou não eficaz para solucionar os problemas apontados. Ou seja, se as sugestões apresentadas podem contribuir para melhorar o trabalho. Uma vez implantadas as mudanças nos procedimentos de trabalho, o gestor precisa monitorar as novas ações, verificando se houve melhorias no serviço realizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expectativa de vida dos brasileiros está aumentando, o que tem resultado num maior número de idosos e aposentados. Nesse contexto, é importante dar atenção ao servidor nessa fase da vida. A área de gestão de pessoas deve assegurar ao servidor que deseja se aposentar ações integradas que busquem otimizar esse momento de transição na vida do trabalhador. O papel exercido pelo gestor nessas ações é essencial para o sucesso da organização, pois além de líder, deve incentivar sua equipe e dar suporte nos desafios cotidianos.

Este trabalho possibilitou analisar, no âmbito da SRE de Caratinga, os diversos problemas que podem estar associados ao processo de aposentadoria, bem como suas causas. Espera-se, portanto, que esta pesquisa contribua para modificar o quadro apresentado, a partir das intervenções propostas pelo PAE. As ações sugeridas envolveram os servidores das escolas e da Divisão de Direitos e Vantagens e têm o objetivo de combater as causas dos problemas apontados pela pesquisa. Dentre as ações propostas pelo PAE, destaca-se a capacitação de servidores, a construção de um manual para ser utilizado como suporte no desenvolvimento dos trabalhos cotidianos, reuniões de estudo e reavaliação dos procedimentos burocráticos adotados na rotina de trabalho.

Desenvolver este trabalho foi uma experiência única e uma oportunidade de abordar um tema que sempre está em discussão no cenário brasileiro. Contribuiu também para compreender os grandes desafios enfrentados pelo Setor de Pessoal e escolas. Como pesquisadora, a pouca experiência em trabalho de campo e a análise de dados foram os principais desafios enfrentados. A dificuldade encontrada no trabalho de campo foi com a demora para responder o questionário. Por essa razão, teve-se que fazer constantes solicitações por telefone e *e-mail* aos servidores das escolas. Ao final de três semanas, conseguiu-se que 60% dos questionários fossem respondidos. Com relação à análise dos dados, a maior dificuldade foi manter-se neutra com relação ao assunto abordado, devido ao fato de trabalhar no local onde a pesquisa foi realizada. Porém, o papel do pesquisador é analisar os dados com imparcialidade. Isso implica levar em conta os objetivos da pesquisa, o referencial teórico e o rigor metodológico.

O objetivo desta dissertação foi trazer a discussão de um tema relevante não só para os servidores que trabalham na área educacional, mas também para

aqueles que pretendem se aposentar e não desejam enfrentar problemas ou atrasos em seu processo de aposentadoria. O estudo das causas dos problemas recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga possibilitou debater os motivos dos atrasos na tramitação e publicação das aposentadorias desta instituição. Importante destacar que, ao analisar os dados obtidos por meio de questionário e entrevistas, confirmou-se a hipótese de que as causas desses problemas poderiam estar relacionadas à falta de capacitação dos servidores, ao modelo de gestão da instituição, sua cultura organizacional e ao fluxo de informação. A partir desses achados, foi elaborado um Plano de Ação Educacional com o intuito de desenvolver ações que contribuíssem para resolver a questão apresentada na presente pesquisa. Espera-se que o Plano de Ação chame a atenção dos gestores e que possa ser um instrumento útil na formulação de ações que auxiliem na ampliação da temática abordada neste estudo.

Esta pesquisa proporcionou a possibilidade de ampliar minha visão acerca do tema aposentadoria, além de oferecer a oportunidade de desenvolver meus conhecimentos sobre a pesquisa científica. O trabalho de campo permitiu refletir sobre os problemas enfrentados pelo setor de aposentadoria e escolas, além de conhecer as principais reivindicações dos agentes envolvidos na pesquisa, que apontaram a necessidade de capacitações e reuniões de estudo, de revisão do modo como a informação é usada e compartilhada pela instituição e de análise do excesso de burocracia utilizada no serviço. Assim, o conhecimento adquirido com este trabalho contribuiu para entender a importância do papel desempenhado por cada um dos setores envolvidos nas etapas da aposentadoria e sua influência no resultado final do processo. Ao entender por que cada ação é realizada de uma determinada maneira e sua consequência, é mais fácil pensar em medidas de intervenção.

É importante destacar que o assunto abrangido por esta dissertação está restrito à SRE de Caratinga e às escolas que fazem parte da sua circunscrição. Nesse sentido, não devemos generalizar os problemas descritos a outras Superintendências Regionais de Ensino e escolas. Por outro lado, esta pesquisa pode servir de suporte para que outras instituições que estejam passando por situações semelhantes desenvolvam estudos nesse âmbito.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, R. M. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf>. Acesso em: 05 maio 2017.
- ANDRE, Marli. 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.
- ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e expectativas no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- ANTUNES, Marcos Henrique; SOARES, Dulce Helena; SILVA, Narbal. **Orientação para aposentadoria nas organizações**: histórico, gestão de pessoas e indicadores para uma possível associação com a gestão do conhecimento. In: *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 43-63, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/19114/13421>>. Acesso em: 21 maio 2017.
- ARAGÃO, Maciela Rocha Souza. **Previdência Social no Brasil**: trajetória e atualidades. VI Jornada Internacional de Políticas Públicas, 20 a 23 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2013/JornadaEixo2013/anais-eixo16-impasseosedesafiosdaspolicasdaseguridadesocial/previdenciasocialnobrasiltrajetoriaeactualidades.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017.
- ARAUJO, V. L. P. et al. **Práticas inovadoras na gestão de pessoas da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso**. III Congresso Consad de Gestão Pública, 2010. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/405>>. Acesso em: 13 jun. 2017.
- AZEVEDO, Julianne Alvim Milward de. **A Política Previdenciária no Brasil**: análise de seu Dimensionamento frente a um novo Cenário Institucional. Tese de Doutorado do Instituto de Economia da UFRJ, novembro/2008. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/teses/2008/analise_do_seu_dimensionamento_frente_a_um_novo_cenario_institucional.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e expectativas no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 jan. 2017.

_____. **Emenda Constitucional nº 20**, de 15 de dezembro de 1998. Modifica o sistema de previdência social, estabelece normas de transição e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm>. Acesso em: 25 jan. 2017.

_____. **Emenda Constitucional nº 41**, de 19 de dezembro de 2003. Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm>. Acesso em: 25 jan. 2017.

_____. **Emenda Constitucional nº 47**, de 05 de julho de 2005. Altera os arts. 37, 40, 195 e 201 da Constituição Federal, para dispor sobre a previdência social, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm>. Acesso em: 25 jan. 2017.

_____. **Emenda Constitucional nº 70**, de 29 de março de 2012. Acrescenta art. 6º-A à Emenda Constitucional nº 41, de 2003, para estabelecer critérios para o cálculo e a correção dos proventos da aposentadoria por invalidez dos servidores públicos que ingressaram no serviço público até a data da publicação daquela Emenda Constitucional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc70.htm>. Acesso em: 25 jan. 2017.

_____. Ministério da Educação. **Educacenso – Resultados do Censo Escolar 2016**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

BULGACOV, Y. L. M. et al. Programa de preparação para a aposentadoria: uma política de desenvolvimento humano. **InterAÇÃO**, Curitiba, v. 3, p. 79-94, jan./dez. 1999.

CALEGAR, Margarette Alves Rodrigues. **Em busca da reinvenção do ensino médio**: o caso de duas escolas da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Caed/UFJF, 2014, 146 p.

CECHIN, José; CECHIN, Andrei Domingues. Elementos que justificam a necessidade de Reforma do Sistema Previdenciário no Brasil: desequilíbrios, causas e soluções. In: TAFNER, Paulo; GIAMBIAGI, Fabio (org.). **Previdência no Brasil**: debates, dilemas e escolhas. Ipea, 2007. 458 p. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/previdencia-no-brasil.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

CORREA, Arnaldo Fernandes. **O processo de implementação da Diretora de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá/MG**. Casos de Gestão: Políticas e situações do cotidiano educacional, 1. ed. Juiz de Fora: Projeto CAEd – FADEPE/JF, 2014. Disponível em: <<http://www.mestrado.caeduffj.net/wp-content/uploads/2014/12/DISSERTA%C3%87%C3%83O-FINAL-ARNALDO-FERNANDES-CORR%C3%8AA.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

COUTO, Gizelda Maria da Silveira. **Gestão de Processos**: avaliando e qualificando servidores na busca pela eficiência dos processos de concessão de aposentadorias e pensões no IPASSP-SM. UFRGS: Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71484/000872942.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 out. 2017.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

DIRETORA DA DIPE. **Entrevista semiestruturada concedida a Ivone Luiza da Silva Neves**. Caratinga, 26 fev. 2018. 1 arquivo .mp3 (15:56 s).

ENTREVISTADO 1. **Entrevista semiestruturada concedida a Ivone Luiza da Silva Neves**. Caratinga, 26 fev. 2018. 1 arquivo .mp3 (08:36 s).

ENTREVISTADO 2. **Entrevista semiestruturada concedida a Ivone Luiza da Silva Neves**. Caratinga, 26 fev. 2018. 1 arquivo .mp3 (10:57 s).

FADEL, B. et al. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, M. (org). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p.

FONSECA, Claudia. Quando cada caso não é um caso: pesquisa etnográfica e educação. **Revista Brasileira de Educação**, Jan/Fev/Mar/Abr., 1999, n. 10.

GARCIA, R.; FADEL, B. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais. In: VALENTIM, M. (org). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p.

GATTI, Bernadete. Algumas considerações sobre procedimentos metodológicos nas Pesquisas Educacionais. **ECCOS - Revista Científica**, São Paulo, v. 1, n. 1, dez. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? Brasília: Universidade de Brasília. **Psicologia: teoria e pesquisa**, mai-ago 2006, v. 22, n. 2, p. 201-210.

IBGE. **Primeiros resultados definitivos do Censo 2010**: população do Brasil é de 190.755.799 pessoas. Agência IBGE Notícias, 29 abri. 2011. Disponível em:

<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/14007-asi-primeiros-resultados-definitivos-do-censo-2010-populacao-do-brasil-e-de-190755799-pessoas.html>>. Acesso em: 19 out. 2017.

KLEIN, Luiz Fernando. **A percepção dos servidores do TRF 4º acerca da natureza cíclica das alterações das regras de aposentadoria**: um estudo de caso. UFRGS: Porto Alegre, 2006.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo: Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caeduff.net/mod/resource/view.php?id=4279>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991. Disponível em: <<http://www.eduinclusivapesq-uerj.pro.br/images/pdf/manzinisaopaulo1990.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAS GERAIS. **Constituição Estadual de 21 de setembro de 1989**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=CON&num=1989&ano=1989>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

_____. **Decreto nº. 45.849**, de 27 de dezembro de 2011. Disponível em: <<http://magistra.educacao.mg.gov.br/images/stories/editais/decreto-no-45849-de-27-de-dezembro-de-2011.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. **Decreto nº. 45.914**, de 16 de fevereiro de 2012. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Minas Gerais, 17 fev. 2012. Diário do Executivo e Legislativo. p. 2. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

_____. **Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais**. Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais, 2013 a 2016. Disponível em: <<http://www.iof.mg.gov.br/index.php?/pesquisa-nos-jornais.html>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 64**, de 25 de março de 2002. Institui o Regime Próprio de Previdência e Assistência Social dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais. ALMG, mar. 2002. Disponível em: <http://www.tce.mg.gov.br/IMG/Legislacao_Estadual/LEI%20COMPLEMENTAR%2064%202002_1.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2017.

_____. **Lei Delegada nº 174**, de 26 de janeiro de 2007. ALMG, jan. 2007. Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração direta do Poder Executivo. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova->

min.html?tipo=LDL&num=174&comp=&ano=2007&texto=original>. Acesso em: 25 jan. 2018.

_____. **Lei Delegada nº 180**, de 20 de janeiro de 2011, Capítulo XIII, Artigo 177. SEE/MG, jan. 2011. Disponível em:
<<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&ano=2011>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

_____. **Lei 869**, de 06 de julho de 1952. Disponível em:
<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=869&ano=1952>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. et al. Gestão do conhecimento nas organizações: perspectivas de uso da metodologia SOFT. In: VALENTIM, M. (org). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e expectativas no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de. **Gestão por processos em organizações públicas**: análise dos processos de aposentadoria e pensão civil na UFSM. Rio Grande do Sul, 2015. Dissertação de Mestrado. 158 p.

OLIVEIRA, Justina Paes de. **Previdência Social**: Uma análise do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos a partir da Constituição Federal de 1988. UFSC: Florianópolis-SC, 2005. Disponível em:
<<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia300275.PDF>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, M. T. et al (org). **Administração Pública Contemporânea**: política, democracia e gestão. Juiz de Fora, UFJF: 2013. 246 p.

PARADELA, Victor Cláudio. **O planejamento e sua aplicação no contexto escolar**. PPGP/CAEd/UFJF, s/d. Disponível em:
<<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4281>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

PATIAS, Tiago Zardin; MINHO, Caren Silvana Vieira. **As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos**. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012.

PONTES, Luís Antônio Fajardo. **Indicadores Educacionais no Brasil e no Mundo**: as diversas faces da educação. Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação/ UFJF. Juiz de Fora, MG, 2015 (material didático).

PROPMARK. **Solicitação de aposentadoria lidera o ranking da burocracia.** 17/02/2009. Disponível em: <<http://propmark.com.br/mercado/solicitacao-de-aposentadoria-lidera-ranking-da-burocracia>>. Acesso em: 29 mar. 17.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e expectativas no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

SEE/MG. **Manual do Secretário de Escola.** Belo Horizonte/MG, 2013.

_____. **Nota Técnica SG N° 1/2011.** Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Belo Horizonte, junho de 2011.

_____. **Relatório Mensal – RP1.** Portal da Educação, 2018. Disponível em: <http://rp1.educacao.mg.gov.br/apl_menu/apl_menu.php>. Acesso em: 25 abr. 2018.

_____. **Sistema de Monitoramento de Processo de Aposentadoria.** s/d. Disponível em: <http://processoaposentadoria.educacao.mg.gov.br/apl_menu2/apl_menu2.php>. Acesso em: 11 abr. 2017.

_____. **Superintendências Regionais de Ensino – SREs.** 2017. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/superintendencias-regionais-de-ensino>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

SEPLAG/MG. **Manual de Instruções de Aposentadoria.** 2. ed. Superintendência Central de Administração de Pessoal/SCAP, Belo Horizonte/ MG, novembro de 2012.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** Brasília: Revista do Serviço Público, 2009.

SRE CARATINGA. **Institucional, SRE Caratinga.** s/d. Disponível em: <http://sreacaratinga.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1650&Itemid=100066>. Acesso em: 02 fev. 2017.

_____. **Mapa da SRE de Caratinga.** s/d. Disponível em: <http://sreacaratinga.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1650&Itemid=100066>. Acesso em: 23 jul. 2017.

_____. **Organograma SRE Caratinga.** s/d. Disponível em: <http://sreacaratinga.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1651&Itemid=100067>. Acesso em: 23 jul. 2017.

SUPERVISORA DA DIVISÃO DE DIREITOS E VANTAGENS. **Entrevista semiestruturada concedida a Ivone Luiza da Silva Neves.** Caratinga, 26 fev. 2018. 1 arquivo .mp3 (12:16 s).

TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º Sem./1996.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 85-103, 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

VITT, Marília Romeiro. **A Diretoria de Pessoal da Regional de Ensino de Governador Valadares – MG: desafios e perspectivas**. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Caed/UFJF, 2015, 126 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AOS SERVIDORES RESPONSÁVEIS PELOS PROCESSOS DE APOSENTADORIA DA SRE CARATINGA

Essa entrevista é parte da pesquisa “Estudo das causas dos problemas mais recorrentes nos processos da aposentadoria da SRE de Caratinga/MG”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, pela aluna Ivone Luiza da Silva Neves. Esclareço que será preservada a identidade do(a) participante e que os dados coletados são sigilosos e serão utilizados apenas na pesquisa acadêmica.

Bloco 1 – Informações relacionadas ao servidor

1. Formação acadêmica:
2. Trajetória profissional:
3. Há quanto tempo trabalha na SRE de Caratinga?
4. Já trabalhou em quais áreas neste órgão? Quais foram suas atribuições?
5. Há quanto tempo trabalha no Setor de Pessoal?
6. Há quanto tempo trabalha com processos de aposentadoria?
7. Quais são suas atribuições na função que ocupa?
8. Quais são os principais desafios que você enfrenta na função que exerce?

Bloco 2 – Informações relacionadas ao processo de aposentadoria

9. Ao ingressar na atual função, recebeu capacitação? Em caso positivo, você poderia detalhar essas capacitações com relação a tema e duração?
10. No setor em que você trabalha existe o hábito de realizar reuniões de estudo quando são recebidas novas orientações e informações a respeito de aposentadoria? Em caso positivo, você poderia especificar como ocorrem essas reuniões?

11. Existem problemas nos processos de aposentadoria que chegam das escolas para serem analisados? Em caso positivo, você poderia apontar quais seriam os problemas?
12. O trabalho que você exerce apresenta complexidade e/ou dificuldade? Em caso positivo, você poderia descrever quais seriam as dificuldades e/ou complexidades?
13. Qual a sua percepção sobre o papel desempenhado pela supervisão da Divisão de Direitos de Vantagens?
14. Qual a sua percepção sobre o papel desempenhado pela direção da DIPE?
15. Existe cobrança quanto ao cumprimento de metas na aposentadoria? Se sim, você poderia dizer como são realizadas essas cobranças?
16. O ambiente de trabalho é agradável? Elenque, por favor, alguns acontecimentos que tornam o seu ambiente de trabalho agradável ou desagradável.
17. Você gostaria de realizar alguma observação que não tenha sido contemplada em nenhuma questão?

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA À DIRETORA DO SETOR DE PESSOAL DA SRE DE CARATINGA

Essa entrevista é parte da pesquisa “Estudo das causas dos problemas mais recorrentes nos processos da aposentadoria da SRE de Caratinga/MG”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, pela aluna Ivone Luiza da Silva Neves. Esclareço que será preservada a identidade do(a) participante e que os dados coletados são sigilosos e serão utilizados apenas na pesquisa acadêmica.

Bloco 1 – Informações relacionadas ao servidor

1. Formação acadêmica:
2. Trajetória profissional:
3. Há quanto tempo trabalha na SRE de Caratinga?
4. Há quanto tempo trabalha no Setor de Pessoal?
5. Há quanto tempo exerce a função de diretora da Divisão de Pessoal?
6. Quais são suas atribuições nesta função?
7. Qual o critério utilizado na escolha para o cargo que ocupa na DIPE?
8. Quais são os principais desafios que você enfrenta como diretora da DIPE?

Bloco 2 – Informações relacionadas ao processo de aposentadoria

9. Como são repassadas as orientações e informações a respeito de aposentadoria para os servidores?
10. Você considera que existem problemas nos processos de aposentadoria que chegam das escolas para serem analisados? Em caso positivo, você poderia apontar quais seriam os problemas?
11. Você considera que existem problemas nos processos de aposentadoria deste setor? Em caso positivo, você poderia apontar quais seriam os problemas?
12. Existem entraves que prejudicam o andamento dos processos de aposentadoria deste setor? Em caso positivo, você poderia especificar quais seriam os entraves?
13. Você sabe qual é o quantitativo de processos aguardando para serem tramitados?

14. Com relação aos processos já enviados à DCCTA, você sabe dizer quantos faltam para serem publicados?
15. Existem pendências e diligências nos processos de aposentadoria desta diretoria? Em caso positivo, especifique o quantitativo de processos com pendências e diligências.
16. Existe cobrança quanto ao cumprimento de metas na aposentadoria? Se sim, você poderia dizer como são realizadas essas cobranças?
17. Você considera o ambiente de trabalho agradável? Elenque, por favor, os acontecimentos que tornam o seu ambiente de trabalho agradável ou desagradável.
18. Você valoriza as ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelos funcionários? Em caso positivo, de que modo isso é feito?
19. Você procura conhecer as dificuldades encontradas pelos funcionários e toma providências necessárias para saná-las? Em caso positivo, de que modo isso é feito?
20. Você gostaria de realizar alguma observação que não tenha sido contemplada em nenhuma questão?

APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA À SUPERVISORA DA DIVISÃO DE DIREITOS E VANTAGENS DA SRE DE CARATINGA

Essa entrevista é parte da pesquisa “Estudo das causas dos problemas mais recorrentes nos processos da aposentadoria da SRE de Caratinga/MG”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, pela aluna Ivone Luiza da Silva Neves. Esclareço que será preservada a identidade do(a) participante e que os dados coletados são sigilosos e serão utilizados apenas na pesquisa acadêmica.

Bloco 1 – Informações relacionadas ao servidor

1. Formação acadêmica:
2. Trajetória profissional:
3. Há quanto tempo trabalha na SRE de Caratinga?
4. Há quanto tempo trabalha no setor de pessoal?
5. Há quanto tempo exerce a função de supervisora da Divisão de Direitos e Vantagens?
6. Quais são suas atribuições nesta função?
7. Qual o critério utilizado na escolha para o cargo que ocupa na Divisão de Direitos e Vantagens?
8. Quais são os principais desafios que você enfrenta como supervisora deste setor?

Bloco 2 – Informações relacionadas ao processo de aposentadoria

09. Você considera que existem problemas nos processos de aposentadoria que chegam das escolas para serem analisados? Em caso positivo, você poderia apontar quais seriam os problemas?
10. Você considera que existem problemas nos processos de aposentadoria deste setor? Em caso positivo, você poderia apontar quais seriam os problemas?
11. Existem entraves que prejudicam o andamento dos processos de aposentadoria deste setor? Em caso positivo, você poderia especificar quais seriam os entraves?

12. Você sabe qual é o quantitativo de processos aguardando para serem tramitados?
13. Com relação aos processos já enviados à DCCTA, você saberia dizer quantos faltam para serem publicados?
14. Existem pendências e diligências nos processos de aposentadoria desta diretoria? Em caso positivo, especifique o quantitativo de processos com pendências e diligências.
15. Existe cobrança quanto ao cumprimento de metas na aposentadoria? Em caso positivo, você poderia dizer como são realizadas essas cobranças?
16. Você considera o ambiente de trabalho agradável? Elenque, por favor, os acontecimentos que tornam o seu ambiente de trabalho agradável ou desagradável.
17. Você valoriza as ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelos funcionários? Em caso positivo, de que modo isso é feito?
18. Você procura conhecer as dificuldades encontradas pelos funcionários e toma providências necessárias para saná-las? Em caso positivo, de que modo isso é feito?
19. Você gostaria de realizar alguma observação que não tenha sido contemplada em nenhuma questão?

APÊNDICE D: ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS FUNCIONÁRIOS DAS ESCOLAS ESTADUAIS RESPONSÁVEIS PELOS PROCESSOS FUNCIONAIS ENVIADOS À SRE DE CARATINGA PARA ANÁLISE

Esse questionário é parte da pesquisa “Estudo das causas dos problemas mais recorrentes nos processos de aposentadoria da SRE de Caratinga/MG”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, pela aluna Ivone Luiza da Silva Neves. Esclareço que será preservada a identidade do(a) participante e que os dados coletados são sigilosos e serão utilizados apenas na pesquisa acadêmica..

Bloco 1 – Informações relacionadas ao servidor

1. Qual é a sua escolaridade atual?

- () Ensino médio
- () Superior incompleto
- () Superior completo
- () Pós-Graduação em curso
- () Pós-Graduação concluída
- () Mestrado em curso
- () Mestrado concluído

2. Há quanto tempo trabalha no serviço público?

- () Menos de 1 ano
- () Mais de 1 ano e menos de 5 anos
- () Mais de 5 anos e menos de 10 anos
- () Mais de 10 anos e menos de 15 anos
- () Acima de 15 anos

3. Há quanto tempo trabalha nesta escola?

- () Menos de 1 ano
- () Mais de 1 ano e menos de 5 anos
- () Mais de 5 anos e menos de 10 anos
- () Mais de 10 anos e menos de 15 anos

() Acima de 15 anos

4. Qual cargo ou função ocupa na escola?

() Assistente Técnico da Educação Básica

() Assistente Técnico da Educação Básica na função de secretário

() Professor da Educação Básica na função de secretário

() Especialista da Educação Básica na função de secretário

() Outro/Especificar.

5. Seu vínculo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais no cargo ou função assinalada na questão 6 é:

() Efetivo(a)

() Designado(a)

() Designado(a), mas tenho outro vínculo efetivo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

6. Quais são suas atribuições na função que ocupa?

() Organizar e manter atualizados os processos funcionais dos servidores da escola

() Organizar e manter atualizados os processos funcionais dos servidores da escola e os registros escolares dos alunos

() Organizar e manter atualizados os processos funcionais, o livro de ponto e a guia de ocorrência

() Emissão de contagem de tempo, organização e atualização dos processos funcionais, do livro de ponto e da guia de ocorrência

() outros: _____

Bloco 2 – Informações relacionadas à execução de suas atividades

7. Há quanto tempo trabalha com processos funcionais?

() Menos de 1 ano

() Mais de 1 ano e menos de 5 anos

() Mais de 5 anos e menos de 10 anos

() Mais de 10 anos e menos de 15 anos

() Acima de 15 anos

08. Ao ingressar na atual função, recebeu capacitação?

☐ sim

☐ não

09. Se respondeu “sim” na questão 08, quantas capacitações foram oferecidas?

☐ Nenhuma

☐ De 1 a 2

☐ De 3 a 4

☐ Acima de 5

☐ Não sei

10. Se respondeu “não” na questão 08, como aprendeu as atribuições que deveriam ser realizadas na atual função?

☐ Sozinho(a)

☐ Ainda não aprendi

☐ Outros: _____

11. Já solicitou treinamento ou orientação à SRE de Caratinga sobre processo funcional?

☐ Sim

☐ Não

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

☐ Sim

☐ Não

13. Quais são as dificuldades encontradas ao organizar o processo funcional de um servidor que requer a aposentadoria?

☐ Contagem de tempo

☐ Pasta funcional

☐ Estudo das concessões

☐ Documentação exigida

☐ Outros/Especificar _____

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

- ☐ () Ninguém
- ☐ () Ao funcionário da SRE de Caratinga responsável pela sua escola
- ☐ () Procuro em manuais, decretos, leis e instruções
- ☐ () Aos colegas que trabalham na mesma unidade que eu, incluindo a chefia imediata
- ☐ () Outros: Especificar: _____

15. Você recebe informação da SRE de Caratinga quando são recebidas novas orientações a respeito de aposentadoria?

- ☐ () Sim
- ☐ () Não
- ☐ () Não sei se todas as orientações a respeito de aposentadoria são repassadas

16. Caso tenha respondido sim à questão anterior, como são repassadas as novas orientações? Mais de uma alternativa pode ser assinalada.

- ☐ () Por *e-mail*
- ☐ () Reunião
- ☐ () Pessoalmente por um servidor
- ☐ () Por telefone
- ☐ () Não sei

Para responder às questões 17 a 19, você deverá escolher a opção que melhor represente seu nível de concordância ou discordância com o enunciado proposto.

17. O trabalho que exerço apresenta complexidade e/ou dificuldade.

- ☐ () Concordo totalmente
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Discordo totalmente

18. Minha percepção sobre o trabalho desempenhado pelo funcionário da SRE de Caratinga responsável por analisar os processos funcionais.

☐ Muito satisfeito

☐ Satisfeito

☐ Insatisfeito

☐ Muito insatisfeito

19. Os processos enviados por mim à SRE de Caratinga têm apresentado erros.

☐ Concordo totalmente

☐ Concordo parcialmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo totalmente

20. Você tem alguma observação para fazer e que não foi contemplada em nenhuma questão?

☐ Sim (Descreva as observações): _____

☐ Não