

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Julia Pessoa Reis

IMPLEMENTAÇÃO DO PONTO DIGITAL: ANÁLISE DO PROCESSO DE  
APURAÇÃO E CONTROLE DE FREQUÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE  
MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2019

Julia Pessoa Reis

IMPLEMENTAÇÃO DO PONTO DIGITAL: ANÁLISE DO PROCESSO DE  
APURAÇÃO E CONTROLE DE FREQUÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE  
MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito obrigatório para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte  
2019

R375i Reis, Julia Pessoa.  
Implementação do ponto digital [manuscrito] : análise do processo de apuração e controle de frequência dos servidores públicos de Minas Gerais / Julia Pessoa Reis. – 2019.  
[12], 60 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2019.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Bibliografia: f. 66-67

1. Administração de pessoal – Minas Gerais. 2. Servidor público – Minas Gerais. 3. Jornada de trabalho – Controle – Minas Gerais. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU 658.3(815.1)

**Julia Pessoa Reis**

Implementação do Ponto Digital: Análise do processo de apuração e controle de frequência dos servidores públicos do estado de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial de obtenção do título de bacharel em Administração Pública

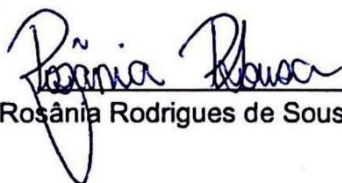
**Aprovada na Banca Examinadora**



Prof<sup>a</sup>. Kamila Pagel de Oliveira (Orientadora) – Fundação João Pinheiro



Prof. Max Melquíades da Silva (Avaliador) – Fundação João Pinheiro



Prof<sup>a</sup>. Rosânia Rodrigues de Sousa (Avaliadora) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 26 de novembro de 2019

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, minha fonte de força e meu lugar de paz. Com Ele, Nossa Senhora, meu refúgio e colo em todos os momentos. Agradeço à minha família, minha base, meu porto seguro e com quem eu aprendo tanto. Ao meu pai, minha maior inspiração e com quem meu coração se conecta de uma maneira única e especial. À minha mãe, que me acolheu em todo o processo e que todos os dias me ensina sobre carinho, cuidado e amor. Ao João, meu eterno companheiro, que me motiva com suas conquistas e me enche de orgulho. Ao Francisco, que adoça minha vida e meus dias com seus carinhos constantes e gratuitos. À Gabi e Amanda, minhas grandes companheiras de jornada que fizeram os dias difíceis passarem com mais tranquilidade.

Aos amigos da faculdade, que certamente levarei para a vida. Com eles a conclusão desse ciclo se tornou ainda mais especial. Agradecimento especial ao querido grupo Duo Lipa e às amizades feitas na João Pinheiro Júnior. Agradeço também aos amigos “da vida”, principalmente os que vieram do condomínio e do colégio. Essa etapa se tornou mais leve com o companheirismo e apoio deles.

A todas as experiências e oportunidades vividas na faculdade e aos professores incríveis. Agradecimento carinhoso à Kamila Pagel, minha orientadora e paraninfa da minha turma, uma pessoa que tanto admiro e que foi fundamental para que eu chegasse até aqui. Sua disponibilidade, paciência e carinho foram muito importantes para mim.

Agradeço à Diretoria Central de Gestão de Direitos do Servidor, onde pude fazer estágio e aprender tanto no período final de faculdade. Em especial à Ana Cláudia, que além de chefe e tutora, se tornou uma pessoa especial, e à Elisângela e Cibele, companheiras de rotinas e de boas risadas.

A outros tantos, que não cabe aqui mencionar, mas que estiveram comigo nesses quatro anos e que, principalmente nessa fase final, foram fontes de apoio. É grande a gratidão por concluir essa etapa e por perceber que foram tantos que viveram ela junto comigo e me ajudaram a chegar até aqui.

*“Se quiser ir rápido, vá sozinho. Se quiser ir longe, vá em grupo.”*

*(Provérbio africano)*

## RESUMO

Com vistas a tornar alguns processos da área de recursos humanos menos morosos e dependentes da utilização de papel, o Ponto Digital é um sistema do governo do estado de Minas Gerais que foi criado em 2017. Para discutir a aplicabilidade, impactos, potencialidades e fragilidades desse sistema é preciso adentrar no estudo sobre a área de recursos humanos, que tem passado, desde a crise do modelo burocrático e tradicional, de um setor de administração de pessoal para um setor de gestão de pessoas – mudança que reflete nos processos priorizados pela área e que demonstra maior alinhamento do RH com a estratégia da organização na qual se insere. As especificidades de organizações públicas e a presença e ainda necessidade de processos de caráter operacional nas instituições embasa a discussão sobre até que ponto o RH do Estado pode ter um caráter totalmente estratégico e abandonar seus procedimentos de maior controle. A automatização de fluxos com essas características se coloca como uma alternativa de eficiência aos RHs. De tal modo, foi realizada uma pesquisa descritiva que utilizou de realização de entrevistas, aplicação de questionários, análise de legislação e observação participante para descobrir como a implementação do Ponto Digital alterou a dinâmica da área de recursos humanos no que tange ao processo de apuração de frequência dos servidores públicos do estado de Minas Gerais. Concluiu-se sobre a necessidade de rotinas operacionais ainda existe no RH do setor público e sobre os ganhos e melhorias atribuídos a essas rotinas quando sistemas como o Ponto Digital são implantados no estado. O PD, por sua vez, demonstrou ter trazido ganhos significativos a processos da área de RH e por isso tem se tornado um sistema que pode vir a abarcar a totalidade das organizações públicas do Poder Executivo de Minas Gerais.

**Palavras-chave:** administração de pessoal; apuração de frequência; setor público; Sistema Ponto Digital.

## ABSTRACT

Committed to make some HR - Human Resources processes becoming timeless and paper dependent, was created in 2017 Minas Gerais Government bureau, a system called Ponto Digital. To discuss applicability and impacts, potentialities and weakness points from this system, it's necessary get into Human Resources researches wich has changed since the bureaucracy and traditional model crisis, from a personnel management sector to a modern model of People Management Sector - that new model reflects on the processes prioritized by the area which shows up greater alignment of HR with the strategy of the organization in which operates. Peculiarities of public organizations and attendance, indeed, necessity for operational process in that institutions justify discuss how extention governmental HR could be totally strategic and could avoid its controlled procedures. Streaming automation with these characteristics is an efficient alternative for HRs. Thus, a descriptive research was conducted. That research had used interviews, questionnaires, regulation analyzes and personal analisis to make sure how Ponto Digital implementation would changed HR dynamics regarding the process of determining the Minas Gerais Government public servants frequency. So far, it was concluded that the need for operational routines doesn't exist yet in public sector HR and the gains and benefits attributed to these routines when system such as Ponto Digital are implemented in the State. The Ponto Digital, in turn, has demonstrated that HR processes has brought significant gaisn and then has become a system that may embrace all of public organizations by Minas Gerais Government.

**Key-words:** Personnel management; frequency calculation; public sector; Ponto Digital System.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo do processo de apuração de frequência.....	36
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resposta dos RHs sobre as dificuldades encontradas no PD.....	42
Quadro 2: Códigos de abono no PD.....	51
Quadro 3: Atividades do processo de apuração de frequência não contempladas no PD na percepção dos RHs.....	54

## LISTA GRÁFICOS

Gráfico 1: Resposta dos RHs sobre a implementação do PD em sua unidade.....	44
Gráfico 2: Resposta dos RHs sobre como era o processo de frequência antes do PD.....	45
Gráfico 3: Resposta dos RHs sobre como era o processo de frequência após o PD.....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALMG	Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais
CAMG	Cidade Administrativa de Minas Gerais
DCGDS	Diretoria Central de Gestão de Direitos do Servidor
IP	<i>Internet Protocol</i>
Masp	Projeto de Modernização da Administração de Serviços e Sistema de Pessoal
MG	Estado de Minas Gerais
NPM	<i>New Public Management</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PD	Sistema Ponto Digital
PHT	Plano de Horário de Trabalho
RH/DRH	Área, unidade ou Diretoria de Recursos Humanos
SAP	Projeto de Sistema de Administração de Pessoal
Seplag	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SIAF	Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais

SISAP Sistema Integrado de Administração de Pessoal de Minas Gerais

TI Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL</b> .....	15
<b>3 LEGISLAÇÃO DE FREQUÊNCIA</b> .....	24
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	33
<b>5 A IMPLEMENTAÇÃO DO PONTO DIGITAL</b> .....	37
<b>6 DESCRIÇÃO DO SISTEMA NO QUE TANGE AO PROCESSO DE APURAÇÃO DE FREQUÊNCIA</b> .....	46
<b>7 POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES</b> .....	57
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	62
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	65
<b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA A ATORES ENVOLVIDOS DIRETAMENTE COM O PONTO DIGITAL</b> .....	67
<b>APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO PARA AS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS DAS INSTITUIÇÕES QUE TÊM O PONTO DIGITAL IMPLEMENTADO</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

Os servidores públicos do Estado de Minas Gerais encontram-se submetidos ao Regime Estatutário, sendo regidos pela Lei Estadual nº 869/54. Tal regime, dentre outros deveres, destaca a obrigatoriedade de o servidor apresentar assiduidade no trabalho. Esse dever é verificado por meio do processo de apuração e controle de frequência, processo este, atualmente, automatizado pelo Sistema Ponto Digital.

O Ponto Digital foi criado por meio de um projeto piloto dentro da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Seplag, em 2017 e foi regulamentado no ano subsequente pela Resolução SEPLAG nº 73 de 2018. Pensado e planejado para atender os servidores e instituições da Cidade Administrativa, o sistema foi sendo percebido pelos órgãos e entidades como uma ferramenta útil, o que possibilitou uma adesão rápida dos órgãos. Com mais de quarenta instituições implantadas e mais de vinte mil usuários ativos, o sistema teve vistas a diminuir o uso de papel e tornar mais célere e eficiente alguns processos rotineiros da área de recursos humanos.

O processo de apuração de frequência tem características de controle e o sistema torna esse controle mais real. Em uma era de tendência de uma área de Recursos Humanos (RH) mais estratégico, voltado para resultados, flexível e menos focado em atividades operacionais, falar de um sistema de verificação e controle de ponto parece inadequado. Entretanto, o processo de apuração de frequência está diretamente ligado ao pagamento dos servidores públicos do estado. A razão pela qual o gasto com pessoal é justificado vem da constatação de que o servidor estava presente em seu local de trabalho para exercer as atividades necessárias do setor público. Além disso, automatizar um processo com características operacionais permite com que as unidades de recursos humanos tenham maior disponibilidade de tempo e de pessoal para a realização de atividades com características mais estratégicas. Mesmo operacional e rotineira, a apuração de frequência ainda é uma rotina inerente à gestão de pessoas do estado e não pode ser descartada.

Diante disso, compreender o processo de apuração de frequência dos servidores e buscar torná-lo mais eficiente é uma forma de melhorar a gestão de pessoas pelo Estado. Além disso, entender como a implementação do Ponto Digital

tem participação nesse processo e na maior celeridade atribuída a ele e identificar as potencialidades e fragilidades do sistema no âmbito da apuração de frequência se faz uma tarefa que agrega à área de recursos humanos, permitindo a compreensão dos avanços e das possibilidades de aprimoramento.

Os estudos feitos pelo presente trabalho têm o intuito de responder ao seguinte problema: como a implementação do Ponto Digital altera a dinâmica da área de recursos humanos no que tange ao processo de apuração de frequência dos servidores públicos do estado de Minas Gerais? Diante do problema central de pesquisa, o objetivo geral do presente trabalho é identificar e analisar os desafios, possibilidades e ganhos envolvidos à implementação do Ponto Digital no que tange ao processo de apuração e controle de frequência dos servidores públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo de MG.

Já os objetivos específicos deste trabalho são:

- Apresentar o processo de criação do Sistema Ponto Digital;
- Descrever o processo de apuração e controle de frequência e seu funcionamento no Ponto Digital;
- Analisar as potencialidades e fragilidades identificadas no sistema no que tange ao processo de apuração e controle de frequência.

A maneira de buscar respostas para o problema e alcançar os objetivos propostos e aqui expostos conta com pesquisas bibliográficas, entrevistas, questionários e vivência *in loco*. Essas etapas e a maneira como elas se dão estão descritas no capítulo de metodologia da presente pesquisa.

Este trabalho está dividido em nove seções, sendo que na primeira tem-se esta introdução, sucedida das seções 2 e 3 que tratam do referencial teórico da presente pesquisa. A metodologia, que apresenta a maneira pela qual foi realizada a pesquisa e os instrumentos utilizados para análise, está na seção 4. As seções 5, 6, 7 e 8 constituem a análise realizada e os resultados encontrados após realização de entrevista, aplicação de questionário e verificação de legislação pertinente. Finalizando o trabalho, a seção 9 traz as considerações realizadas após todo o estudo.

## 2 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Muito se fala na tendência de uma área de gestão de pessoas mais estratégica nas organizações, com processos mais flexíveis, menos controlados e mais voltados para resultados e competência, que prima pela autonomia dos gestores e por políticas e práticas que vão além do acompanhamento da presença física dos servidores no ambiente de trabalho. Autores da área, como Longo (2007), Oliveira (2009) e Marconi (2003) estudam a evolução de um RH operacional, em que há a caracterização de uma administração de pessoal, para um RH mais estratégico, em que se fala em gestão de pessoas. É uma mudança não apenas semântica, mas que também reflete no novo perfil dessa área - novas funções, processos e ferramentas são vinculadas a ela (ALBUQUERQUE, 1987 *apud* OLIVEIRA, 2009).

O levantamento do histórico da área de recursos humanos, bem como a evolução de um RH mais operacional para um RH mais estratégico é importante para essa seção. Com a caracterização da gestão mais operacional e da gestão mais estratégica é possível adentrar na importância e no papel dos processos operacionais da área em um contexto de setor público. A necessidade do controle e da estrutura burocrática vem para subsidiar a definição dos processos menos estratégicos, mas ainda assim relevantes para o bom funcionamento do Estado e atendimento ao interesse público. Nesse contexto, a discussão sobre a informatização e sistematização dos processos mais operacionais de gestão de pessoas demonstra a contribuição disso para a eficiência e qualidade das atividades rotineiras da área.

É possível perceber um avanço da área de recursos humanos para uma abordagem mais estratégica a partir de 1980, período em que a globalização dos mercados e a falência do modelo intervencionista de Estado levou a reformas significativas na administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1998). A área de gestão de recursos humanos, até então voltada para o registro e o controle de custos dos funcionários, passa a se modernizar e adotar práticas gerenciais da iniciativa privada (PACHECO, 2002). O modelo de gestão por competências começa, então, a se inserir na realidade da área de recursos humanos. Processos meramente operacionais, não alinhados com a estratégia organizacional e que não apresentam resultados agregativos aos objetivos da organização passam a ser questionados e reanalisados.

O período anterior à década de 80 foi marcado por uma sociedade industrial, em que a previsibilidade, hierarquia bem definida e decisões centralizadas pautavam a realidade das organizações. No decorrer dos anos, com os avanços tecnológicos e maior acesso a informação e conhecimento, o contexto organizacional foi se transformando e acompanhando as mudanças e evoluções observadas na sociedade (CASTELLS, 1999). A introdução de tecnologias, adesão a redes e sistemas, bem como a evolução do RH operacional para o RH estratégico, demonstram uma mudança no paradigma organizacional.

A caracterização do RH anterior à década de 80 remete a uma área que entendia o indivíduo como mais um recurso da organização, sendo pautado e direcionado pelos mesmos princípios que norteavam a realidade previsível, centralizada, estática e mais operacional da sociedade industrial. Esse RH mais caracterizado pela administração de pessoal caracteriza-se, então, como:

[...] um conjunto de procedimentos de adequação do indivíduo aos objetivos predefinidos pela organização, que buscam, primordialmente, o controle e a previsibilidade nas ações e no comportamento dos indivíduos. (OLIVEIRA, 2009).

Em uma perspectiva de gestão de pessoas, os indivíduos passam a ser vistos como ativos organizacionais conscientes e com vontades próprias. O RH, portanto, pauta ações, processos e políticas de modo que a relação entre organização e indivíduo seja dinâmica entre eles e respeite as demandas de ambos (ALBUQUERQUE, 1987 *apud* OLIVEIRA, 2009). A centralização, previsibilidade e resistência característicos de uma realidade organizacional mais operacionalizada e da era industrial, dá espaço para maior flexibilidade entre os agentes e menos controle sobre os indivíduos - caracterizando um RH mais estratégico.

Nesse mesmo sentido, percebe-se que ao abandonar processos meramente administrativos e priorizar ações ligadas aos objetivos e metas organizacionais, o RH deixa de se caracterizar como uma área operacional e de administração de pessoal e caracteriza-se como um setor estratégico (ULRICH, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2009). Para Longo (2007), essa transição de perfil de RHs demonstra uma maior aproximação do RH com a estratégia da organização e um certo distanciamento de atividades rotineiras e operacionais que carecem de um propósito próprio.

No lugar de processos administrativos e de controle de pessoal, o RH ganha espaço no alinhamento da organização com seus principais objetivos. Em um contexto de alta competitividade nos mercados, métodos que visam melhores resultados passam a ser mais vislumbrados. O RH estratégico segue essa tendência ao repensar seus processos e a trabalhar o quadro de pessoal como uma ferramenta também alinhada com os resultados organizacionais. Processos operacionais passam a ser mais flexibilizados e busca-se maior capacitação, melhor desempenho, melhor alocação e melhores resultados dos funcionários da organização. Essa mudança de perfil da área de RH, que está diretamente relacionada com a busca por melhores resultados organizacionais, traduz a relação estratégica entre a boa gestão da área de recursos humanos e o alcance das metas e objetivos da instituição.

Percebe-se, nesse sentido, como seria a atuação de uma área de gestão de pessoas mais estratégica: com processos alinhados aos objetivos e às metas organizacionais, deixando de lado atividades puramente administrativas. As políticas voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais estão relacionadas, segundo Marconi (2003), com o fomento de práticas e diretrizes que incentivam as habilidades e competências dos funcionários e geram maior alcance das metas e resultados da organização (MARCONI, 2003). As áreas de gestão de pessoas, portanto, teria seu viés estratégico voltado para gerir esse tipo de política e alinhar os processos organizacionais com esse mesmo objetivo, auxiliando, inclusive, os outros setores em busca dos resultados estratégicos. Atividades e rotinas sem essas características acabam por caracterizar uma área operacional e que pode ser entendida como 'administração de pessoal'.

Um RH estratégico também foi sendo pensado e ganhando espaço no setor público, tendo em vista que este apresenta especificidades e adequações quando se trata de características organizacionais, mas, mesmo assim, precisa se alinhar às tendências, estudos e observações de amadurecimento organizacional. Para Longo, "os novos enfoques de gestão de recursos humanos nas empresas alimentam os planos de modernização da gestão pública" (LONGO, 2007, p. 53). A tendência observada no setor privado, então, reflete também nas necessidades de evolução e reforma gerencial no setor público. A gestão estratégica de RH no setor público, nesse contexto, precisa tanto contribuir para o alcance dos objetivos de governo quanto

produzir melhores resultados do que suas rotinas individuais (OLIVEIRA, 2009). Ainda para Oliveira (2009), p.65:

A reforma gerencial apresenta-se como um mecanismo que busca atenuar a rigidez e o embrutecimento da organização burocrática, baseada na excessiva centralização das decisões, na hierarquia fortalecida pelo princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal de poder, nas rotinas rígidas e no controle dos processos administrativos. Essa organização burocrática não conseguiu mostrar-se eficiente diante da diversidade e complexidade das demandas da sociedade contemporânea.

A crise do modelo de Estado demonstrou uma ineficiência do caráter burocrático e intervencionista do aparato estatal. Percebendo uma redução de poder e a fragilidade na governabilidade e governança, o modelo associado à máquina pública precisou ser repensado. Nesse contexto, surge um novo modelo de gestão pública, o New Public Management (NPM), ou “modelo gerencial puro”. Diferenciando-se dos processos do modelo burocrático, o NPM buscou aplicar práticas gerenciais para suprir as falhas desse modelo. Para Abrucio (1997), p.7:

O aparato governamental precisava ser mais ágil e mais flexível, tanto em sua dinâmica interna como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas. Corte de gastos - inclusive pessoal - aumento da eficiência e atuação mais flexível do aparato burocrático, tudo isto estava contido na cartilha do modelo gerencial [...].

O NPM também representa a busca pela evolução de um RH mais operacional para um RH mais estratégico.

A Reforma do Estado e a disseminação do modelo gerencial no âmbito do setor público impactaram de forma significativa a gestão de pessoas na administração pública. A necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos e a busca por maior eficiência não apenas nos processos mas também na formulação e implementação de políticas públicas passa pela reestruturação da administração de recursos humanos e, conseqüentemente, pelo alinhamento das pessoas aos novos e proeminentes objetivos do setor público (OLIVEIRA, 2009, p.67).

Em contraste ao RH estratégico, a caracterização da uma área mais operacional tem a presença de processos de controle de pessoal como rotinas cruciais para a organização. Para Dutra (2004):

Os modelos tradicionais têm sua gênese nos movimentos de administração científica, na busca da pessoa certa para o lugar certo (Taylor, 1982) e estão ancorados no controle como referencial para

encarar a relação entre as pessoas e a organização (DUTRA, 2004, p. 13).

De tal modo, falar de um processo que tem por finalidade a comprovação de presença e assiduidade dos servidores públicos parece ir na contramão do que seria um “RH estratégico”, trazendo características do modelo mais tradicional da área de recursos humanos. No entanto, no presente contexto das organizações, sobretudo públicas, o que ainda se observa é a dificuldade de abandonar processos operacionais, como o processo de apuração de frequência. Cabe, então, entender qual a importância e qual o papel que esses processos ainda têm e como a sistematização deles já demonstra um avanço na área de recursos humanos.

Apesar de todo o discurso apresentado e mais recente sobre a necessidade de uma gestão de pessoas mais estratégica nas organizações e do histórico evolutivo da área, observa-se ainda a presença e importância das atividades operacionais da área de recursos humanos. Ao se falar em organizações públicas, essa característica é ainda mais observada, tendo em vista a correlação existente entre estrutura burocrática e processos de controle (BERGUE, 2007) - processos estes que têm notável natureza operacional. A atuação do Estado na área de gestão de pessoas acaba se estabelecendo entre uma função tradicional de controle procedimental e de coordenação e planejamento.

O setor público é caracterizado pela sua estrutura burocrática voltada para a impessoalidade dos seus processos e atendimento do interesse público. Nesse contexto, processos de controle ainda são inerentes a esse setor. Conforme Bergue (2007), a estrutura das organizações em geral é, em grande medida, definida pelos processos organizacionais. Estrutura organizacional e processos, portanto, têm uma dependência mútua indissociável para qualquer fim. Em uma estrutura burocrática essa relação é percebida com os processos de controle - caracterizando o setor público.

A administração pública tem por característica a necessidade de harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, resultando em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (DUTRA, 2004). Encontrar, portanto, maneiras de padronizar e facilitar o atendimento dos múltiplos interesses é uma alternativa necessária para o setor público. Por essa razão,

atividades e rotinas mais objetivas e operacionais dão menos margem ao risco do interesse público estar influenciado pela pessoalidade.

Nesse sentido, o controle pessoal e subjetivo é um dificultador no contexto do setor público, por comprometer a garantia de um sistema que deve atender múltiplos interesses - ou o interesse público. Um controle mais garantido e objetivo é importante e vantajoso para a legitimidade do setor. Esse tipo de controle demonstra de maneira mais palpável os resultados de suas atividades (BERGUE, 2007).

O processo de apuração de frequência, foco desse trabalho, é um dos exemplos disso. Por meio de um elemento objetivo, o ponto dos servidores, o Estado busca garantir a presença do seu pessoal para que esses agentes possam desempenhar as funções que a eles são designadas para que a administração atenda às demandas que a ela são repassadas pelos cidadãos.

Quando se refere principalmente ao setor público, há ainda uma série de especificidades, princípios e estrutura burocrática que embora, em constante evolução e transformação, exige ainda um maior controle e acompanhamento dos profissionais já que tem como objetivo o atendimento das demandas da sociedade, conforme Bergue (2007). Trata-se de interesses que são coletivos e não particulares, o que exige maior atenção e cautela, inclusive no que se refere à frequência e assiduidade.

Neste caso, embora seja necessário avançar em uma gestão de pessoas estratégica, a administração de recursos humanos mais operacional não deixa de ter sua importância. Em um contexto de setor público, em que o maior objetivo organizacional é o alcance do interesse público, percebe-se a complementaridade do RH estratégico com o RH operacional. Tanto a dimensão mais técnica e operacional quanto a que está voltada aos resultados e objetivos da organização podem ser encontradas na área de gestão de recursos humanos. As atividades operacionais e de rotina, portanto, se colocam ainda como importantes, mas precisam ser acompanhadas de uma valorização das tarefas voltadas para a parte estratégica do RH (ULRICH, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2009). Seguindo esse mesmo raciocínio de que para um RH no âmbito da administração pública é necessária complementaridade de características de gestão, seria importante que o governo utilizasse os melhores aspectos dos modelos de administração pública (tradicional, a NPM e um terceiro, que

seria a chamada governança responsiva) (ONU, 2006). Isso seria explicado pela seguinte razão:

[...] cada modelo, nesse sentido, oferece atributos importantes para melhorar a GRH no setor público. Os princípios unificadores dessa síntese da GRH seriam a imparcialidade, o profissionalismo e a responsividade” (ONU, 2006, p. 390).

Nesse sentido, entendendo-se um RH estratégico como aquele que prima por uma administração mais flexível, que permite e dá espaço para políticas e práticas alinhadas com as metas organizacionais e um RH operacional como aquele voltado para a administração de processos rotineiros, e este pode ser visto como suporte necessário para o avanço de uma perspectiva mais estratégica.

Visualiza-se, então, o processo de apuração de frequência que ocorre no estado de Minas Gerais como uma rotina que ainda remete à parte operacional da área de recursos humanos, mas está alinhado com o objetivo maior do setor público: atendimento ao interesse público. É um processo que tem por finalidade o controle da assiduidade do servidor público do estado, verificando diariamente se a presença do servidor está sendo garantida. Entretanto, é a maneira encontrada para atestar que o gasto que o estado tem com pagamento de pessoal, que compõe o quadro de servidores que gerenciam e participam diretamente da formulação de políticas públicas e que permitem a oferta de serviços públicos é legítimo, tendo em vista que o processo de apuração de frequência está diretamente ligado ao processo de pagamento já que faltas e ocorrências identificadas na verificação do ponto dos servidores refletem diretamente na sua folha de pagamento.

De tal forma, a necessidade e a existência de processos de controle nas áreas de recursos humanos no setor público, bem como a presença de características mais operacionais da área, não anulam o discurso e a tendência do viés mais estratégico e mais voltado para metas e resultados organizacionais no mesmo contexto de instituições públicas. Uma das adaptações que o setor público precisa realizar ao absorver características mais avançadas da área de gestão de pessoas é a manutenção de procedimentos, que mesmo caracteristicamente administrativos, operacionais e de controle, estão alinhados com o atendimento ao interesse público e o respeito a burocracias e legislações que o regem e direcionam.

No entanto, observa-se na atualidade a possibilidade e a necessidade de aprimorar os processos relacionados à administração de um RH operacional para que esses possam ser mais eficientes e menos onerosos, criando, inclusive, espaço e possibilidade para o aprimoramento da gestão de pessoas estratégica. Tendo em vista a necessidade de atividades operacionais na área de recursos humanos do setor público, informatizar as rotinas é uma alternativa que contribui para a eficiência, celeridade e qualidade das atividades. Automatizar os processos operacionais de gestão de pessoas permite, inclusive, que a área possa estar mais disponível para sua vertente mais estratégica. Neste caso, insere-se a importância das tecnologias que auxiliam nos processos mais burocráticos, conforme analisado a seguir.

A adesão a tecnologias da informação, bem como o uso de redes e sistemas, demonstram a adaptação organizacional de modo a caracterizá-la como mais moderna. Mesmo identificando-se a presença e a necessidade de processos operacionais na estrutura pública, a observância de ferramentas de tecnologia nesses mesmos ambientes demonstra que o setor público pode se adaptar às evoluções organizacionais demandadas no contexto atual. Com suas especificidades e necessidades, o setor público pode acompanhar, dentro de seus limites legais e burocráticos, as modernizações utilizando-se, por exemplo, as tecnologias de informação (TI).

Sistemas de apoio à tomada de decisão e que substituem procedimentos operacionais demonstram o adentramento da área de TI nos níveis organizacionais (CASTELLS, 1999). Esse é um fator que coloca a organização no último estágio tecnológico (CHOO, 2003) e que certamente demonstram a modernização na gestão. A sistematização e automatização de processos permitem uma melhor gerência de conteúdos e informações organizacionais e podem ser vistos, portanto, como um patamar gerencial que contribui para as melhorias nos processos e isso certamente está alinhado com bons resultados para as instituições e maior possibilidade de alcance de objetivos e metas.

Uma vez que o setor público procura conciliar a burocracia inevitável e o cumprimento de termos de responsabilidade e transparência, a busca por descentralização e intermediação entre eles pode ser notada no RH atual (NOGUEIRA, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2009). Nesse sentido, é válido pressupor que o

uso de tecnologia, de sistemas e de automatização de processos está alinhado com o objetivo desse setor. A sistematização e automatização de processos e tarefas por meio de tecnologia pode permitir que a burocracia seja transferida ao sistema, que faz leituras, interpretações e fluxos de acordo com o que foi programado - e a programação certamente deve estar alinhada com procedimentos padronizados e legalizados. Além disso, a maior transparência dos processos e dos dados é garantida, tendo em vista a característica impessoal conferida às ferramentas tecnológicas.

A substituição de processos operacionais por processos automatizados conferem, portanto, além de maior agilidade e eficiência na rotina do RH, maior confiabilidade e transparência dos procedimentos. O setor consegue conciliar a necessidade que ainda tem de realizar processos de controle e de caráter prevalentemente operacionais com a melhoria de seus fluxos, que passam a ser mais difundidos, transparentes e confiáveis. A existência de processos da administração de pessoal, nesse sentido, não atrapalha a busca por um RH de caráter mais estratégico.

### 3 LEGISLAÇÃO DE FREQUÊNCIA

Sendo os servidores públicos do estado de Minas Gerais submetidos ao Regime Estatutário, regidos pela Lei Estadual nº 859 de 1952, a assiduidade constitui-se como um dos seus deveres. Para controle dela, o processo de apuração de frequência se coloca como uma rotina fundamental e como uma atividade corriqueira dentro das unidades de recursos humanos das instituições públicas. Para tanto, existem alguns instrumentos legais que regulamentam esses itens e que são apresentados nessa seção.

São expostas aqui as principais normas que regulamentam o processo de apuração de frequência no estado de Minas Gerais, além da regulamentação específica do sistema eletrônico que atualmente abarca esse processo – o Ponto Digital. No âmbito das leis existe o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, ou Lei Estadual nº 859 de 1952. Dois decretos são importantes para o estudo: o Decreto nº 43648 de 2003, que dispõe sobre o controle de frequência; e o Decreto nº 47222 de 2017, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para práticas de atos e tramitação de processos administrativos. Tem-se ainda a Resolução SEPLAG nº 10 de 2004, que estabelece normas complementares relativas ao registro, controle e apuração de frequência; e a Resolução SEPLAG nº 73 de 2018, que institui o Ponto Digital como o sistema de gestão do processo eletrônico da apuração e controle de frequência e regulamenta seu uso. Além dessas normativas, o Catálogo de Orientações Básicas Relativas à Administração de Pessoal e o Manual do Ponto Digital são documentos internos da Seplag que auxiliam na definição de conceitos e no esclarecimento do fluxo das rotinas relativas ao processo em análise.

Ao definir assiduidade, o Catálogo de Orientações Básica Relativas à Administração de Pessoal entende que o “servidor deve desempenhar suas funções nos lugares e horários que lhe forem designados, encontrando-se presente no local onde trabalha, na hora do início do expediente e cumprindo a jornada de trabalho que lhe for correspondente” (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2016). Além disso, o mesmo catálogo entende e define frequência como o “comparecimento e permanência do servidor no trabalho, durante o expediente normal da sua unidade administrativa de seu órgão ou entidade de exercício, apurada por meio de ponto eletrônico ou folha individual de ponto” (SECRETARIA DE ESTADO

DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2016). Esses dois conceitos se colocam como complementares e entendê-los é fundamental para a presente pesquisa.

A previsão legal da assiduidade enquanto um dever do servidor vem com o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, ou Lei Estadual nº 859 de 1952, que em seu artigo 216 estabelece que:

Art. 216 - São deveres do funcionário:

I - assiduidade;

II - pontualidade;

[...]

(SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2016).

Sendo um dever, o servidor público, portanto, deverá ser assíduo, desempenhando suas atividades em período e local indicado, fielmente ao seu plano de horário de trabalho. A pontualidade, por sua vez, é um dever que também complementa a assiduidade e está diretamente ligada ao processo de apuração de frequência.

Os artigos 92 a 102 do Estatuto, por sua vez, regulamentam a frequência e o horário do servidor, cabendo destaque para os artigos 93, 94, 95, 98 e 99. Pelo artigo 93 é possível verificar a necessidade da presença do servidor em seu local de exercício, obedecendo sua jornada de trabalho e o horário núcleo da instituição a qual está vinculado. Subsequente a esse artigo, o artigo 94 estabelece como essa frequência e cumprimento de jornada serão apuradas - por meio do ponto, verificando-se entradas e saídas.

Art. 93 - O funcionário deverá permanecer na repartição durante as horas do trabalho ordinário e as do expediente.

[...]

Art. 94 - A frequência será apurada por meio do ponto.

Art. 95 - Ponto é o registro pelo qual se verificarão, diariamente, as entradas e saídas dos funcionários em serviço.

§ 1º - Nos registros de ponto deverão ser lançados todos os elementos necessários à apuração da frequência.

§ 2º - Salvo nos casos expressamente previstos em lei ou regulamento é vedado dispensar o funcionário de registro de ponto e abonar faltas ao serviço.

[...]

(MINAS GERAIS, 1952).

Nos artigos 98 e 99 do Estatuto, por sua vez, é possível verificar a relação entre a frequência e assiduidade do servidor e o reflexo delas em sua remuneração. A apuração da frequência gera efeitos no pagamento e o comportamento das faltas e ausências geram impactos na forma e na quantia descontada da folha de pagamento do servidor.

Art. 98 - Para efeito de pagamento, apurar-se-á a frequência do seguinte modo:

I - pelo ponto;

II - pela forma que for determinada, quanto aos funcionários não sujeitos a ponto.

Parágrafo único - Haverá um boletim padronizado para a comunicação da frequência.

Art. 99 - O funcionário perderá:

I - o vencimento ou remuneração do dia, se não comparecer ao serviço;

II - um quinto do vencimento ou remuneração, quando comparecer depois da hora marcada para início do expediente, até 55 minutos;

III - o vencimento ou remuneração do dia, quando comparecer na repartição sem a observância do limite horário estabelecido no item anterior;

IV - quatro quintos do vencimento ou remuneração, quando se retirar da repartição no fim da segunda hora do expediente;

V - três quintos do vencimento ou remuneração, quando se retirar no período compreendido entre o princípio e o fim da terceira hora do expediente;

VI - dois quintos do vencimento ou remuneração, quando se retirar no período compreendido entre o princípio e o fim da quarta hora;

VII - um quinto do vencimento ou remuneração, quando se retirar do princípio da quinta hora em diante. (MINAS GERAIS, 1952).

Os artigos citados do Estatuto do Servidor demonstram o elo entre a assiduidade, a apuração de frequência e o registro do ponto. Além disso, demonstram a conexão existente entre eles e o pagamento dos servidores públicos - que, cabe destacar, é realizado por meio de recurso público.

Para que o servidor não tenha descontos em seu pagamento em razão de ausências no trabalho, estas precisam se enquadrar nas justificativas consideradas plausíveis de abono. A maioria desses abonos exige documento comprobatório para serem considerados, conforme Resolução SEPLAG nº 10/2004:

Art. 31. Serão consideradas justificadas, para efeito de abono do ponto, as ausências do servidor ao trabalho pelos seguintes motivos:

I – realização de prova ou exame escolar;

II – doação de sangue, mediante apresentação de documento comprobatório;

III – participação em curso, seminário ou treinamento previamente autorizado pela instituição, mediante apresentação de documento comprobatório;

IV – comparecimento a consulta médica ou odontológica, mediante apresentação de comprovante, podendo ser utilizado, em um mesmo mês, até o limite de horas correspondente à jornada diária de trabalho do servidor;

V – submissão à perícia médica, mediante apresentação do Resultado de Exame Médico - REM;

VI – execução de serviço externo;

VII – viagem a serviço;

VIII – gozo de folga compensativa, desde que adquirida e autorizada nos termos da legislação vigente, inclusive aquela prevista no Decreto nº 43.650, de 12 de novembro de 2003;

IX – estiver aguardando perícia médica, mediante comprovante de marcação;

X – outros afastamentos previstos em lei.

(MINAS GERAIS, 2004).

Os comprovantes exigidos nesses afastamentos remunerados deverão ser arquivados e disponibilizados para consulta quando se fizer necessário (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2004). Ausências injustificadas e que não se enquadram nas acima descritas resultarão, portanto, em desconto no pagamento.

Sendo a frequência do servidor público apurada por meio do ponto, cabe dizer que este é “o registro de todas as entradas e saídas do servidor em seu órgão ou entidade de exercício” (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2004) e é verificado diariamente. O compilado do ponto é gerado mensalmente por meio do chamado “Espelho de Ponto”, em casos de apuração eletrônica, ou “Folha Individual de Ponto”, em casos de apuração por papel, ambos sendo um relatório individual em que tanto o servidor quanto sua chefia imediata atestam que os períodos de trabalho realizados, os abonos e as ocorrências foram de fato aqueles indicados. Esse relatório é enviado à unidade de recursos humanos, responsável pelo controle do processo.

A responsabilização sobre o fiel cumprimento da frequência do servidor é da sua chefia imediata, cabendo a ela adotar os procedimentos e medidas que eventualmente se fizerem necessários em caso de violação das normas estabelecidas (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2003). É possível notar essa responsabilização também na Resolução SEPLAG no 10/2004, instrumento que “estabelece normas complementares relativas ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo” e que afirma:

Art. 4º É da estrita competência da chefia imediata do servidor controlar e apurar sua frequência, bem como o cumprimento da jornada de trabalho, cabendo-lhe adotar todas as medidas necessárias para garantir o fiel cumprimento das normas disciplinadoras da matéria, sob pena de ser responsabilizado administrativamente.

Parágrafo único. Considera-se chefia imediata, para efeito desta Resolução, o servidor responsável por unidade administrativa ou aquele a quem for delegada, formalmente, pelo dirigente máximo do órgão ou entidade, as funções previstas no caput deste artigo. (MINAS GERAIS, 2004).

Complementando as normas de registro, controle e apuração do processo de frequência, a Resolução SEPLAG no 73/2018 institui o Sistema Ponto Digital como um “sistema de gestão do processo eletrônico da apuração e controle de frequência dos servidores no âmbito do poder executivo do Estado de Minas Gerais.” Nele o processo funciona de maneira mais automatizada e com vistas a fazer menor uso de papel, tendo em vista que o registro do ponto e sua leitura são realizadas de maneira informatizada.

Alguns conceitos são fundamentais para a presente pesquisa e são apresentados pela resolução acima citada. Em seu segundo artigo, o referido instrumento legal define o sistema, os agentes envolvidos, as modalidades de marcação de ponto e os termos referentes à área de administração de pessoal que fazem parte do processo de apuração de frequência, a saber:

Art. 2º Para o disposto nesta resolução, consideram-se as seguintes definições:

I - ponto digital: Sistema Ponto Digital;

II - servidor: pessoa legalmente investida em cargo de provimento efetivo ou em comissão nos órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de

Minas Gerais, bem como o detentor de função pública e o contratado por tempo determinado, nos termos da Lei nº 18.185, de 04 de junho de 2009;

III - estagiário: estudante com atividades na administração pública, amparado por Convênio de Cooperação Técnica e Termo de Compromisso assinados e vigentes;

IV - servidor cedido por outros poderes ou entes federativos: servidor com cargo efetivo lotado em órgão ou entidades dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios com ato de cessão publicado e vigente;

V - responsável pela apuração do ponto: chefia imediata, chefia mediata ou servidor com delegação aprovada pelo dirigente máximo, para assinatura da folha de ponto do servidor;

VI - órgãos e entidades: órgãos ou entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo que utilizam o Ponto Digital para apuração de frequência;

VII - Diretoria de Recursos Humanos - DRH ou unidade equivalente: unidades administrativas dos órgãos ou entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo responsáveis pela gestão das atividades envolvidas no Ponto Digital;

VIII – jornada de trabalho: o período de tempo que o servidor deve prestar serviços ou permanecer à disposição do órgão ou entidade em que estiver em exercício, conforme a carga horária de trabalho prevista em lei e de acordo com o respectivo regime de trabalho;

IX - relatório de frequência: relatório que contém a relação de descontos e indenizações por servidor;

X - marcação eletrônica: modalidade de controle de frequência do servidor por intermédio de relógio eletrônico ou catraca eletrônica;

XI - marcação web: modalidade de controle de frequência em que os registros são realizados a partir do acesso do servidor ao Ponto Digital em computadores específicos;

XII - marcação manual: modalidade de controle de frequência do servidor em que os registros são lançados pelo servidor diretamente na folha de ponto;

XIII - plano de horário de trabalho - PHT: o horário fixado para o cumprimento da carga horária semanal do servidor, que compreende os horários de início e término da jornada, os dias em que ocorrerá o cumprimento da jornada, bem como outras definições aplicáveis ao respectivo regime de trabalho, tais como a previsão de intervalo para almoço e as escalas de plantão e folgas;

XIV – chefia mediata: o servidor responsável por unidade administrativa ao qual está diretamente subordinada a chefia imediata do servidor em que a frequência é apurada;

XV - jornada de diretor: modelo de folha de ponto aplicado aos servidores nomeados para cargo de provimento em comissão, com a função de dirigir unidade administrativa.

(Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2018).

Além dos conceitos, a Resolução SEPLAG no 73/2018 define prazos para as etapas, responsabilizações para os agentes envolvidos no processo e no sistema e maneiras de lidar com as especificidades do fluxo. Esses itens são mais bem explorados no decorrer da pesquisa, tendo em vista que agregam para a análise posterior.

Observa-se no processo de apuração de frequência o papel do servidor enquanto agente responsável pelo cumprimento do seu dever, sendo assíduo e pontual na sua jornada de trabalho. O papel da chefia imediata vem como forma de controlar e verificar se o servidor está cumprindo o que para ele foi estabelecido. Essas duas figuras, por sua vez, atestam diária e mensalmente a frequência individual - com os devidos abonos e ocorrências - do servidor. A unidade de recursos humanos, uma terceira figura, controla esse processo e é responsável por garantir o cumprimento das normas estabelecidas e por orientar os outros dois agentes envolvidos na apuração de frequência (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2004). O Sistema Ponto Digital, por sua vez, vem com vistas a automatizar esse fluxo.

O processo de apuração de frequência dos servidores públicos de Minas Gerais é uma das rotinas das áreas de Recursos Humanos das instituições e que envolve, de maneira geral, o servidor, sua chefia imediata e o setor de RH. É um processo que tem por finalidade a verificação da presença do servidor em sua unidade de trabalho e que segue um padrão mensal de procedimentos. Por meio dele, é possível averiguar se o servidor está cumprindo um dos seus deveres previstos na Lei nº 869 de 1952, a saber: assiduidade.

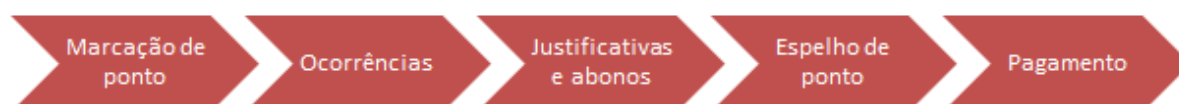
Regulamentado pelo Decreto nº 43.648 de 2003 e normatizado pela Resolução SEPLAG nº 10 de 2004, o controle de frequência do servidor da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado deve ser realizado majoritariamente por meio de processo eletrônico. São tratados como casos excepcionais e com devida justificativa fundamentada as instituições que não implantaram o sistema de controle de frequência por meio do registro eletrônico de ponto (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2003).

Sendo o ponto entendido como “o registro de todas as entradas e saídas do servidor em seu órgão ou entidade de exercício, por meio do qual se verifica, diariamente, a sua frequência” (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2004), este se faz como o insumo principal no processo de apuração e controle de frequência. A partir do ponto - eletrônico ou manual - a assiduidade dos servidores pode ser mensurada, as devidas ocorrências geradas, as justificativas e abonos inseridos e o espelho de ponto gerado para fins de controle funcional e devido processamento do pagamento dos salários dos servidores.

O fluxo de apuração de frequência tem caráter mensal, ou seja, se repete a cada mês e tem o mesmo padrão em todos os meses. Ele está diretamente ligado ao pagamento dos servidores, uma vez que os salários são vinculados à assiduidade - se o servidor tem um mês com sua folha toda indicando falta nos dias previstos para trabalhar, este tem descontado seu salário em mês subsequente. Ajudas de custo ou outros benefícios vinculados à frequência dos servidores também são descontados quando ele não demonstra em sua folha que estava presente em seu local de trabalho.

Pela figura 1 é possível visualizar como é o fluxo do processo de apuração de frequência. Iniciado pelos registros de ponto, ele segue com o tratamento dado às inconsistências nas marcações (indicando ocorrências e possibilitando a inserção de justificativas e abonos) e finalizado com o pagamento realizado a partir da leitura do espelho de ponto gerado.

Figura 1: Fluxo do processo de apuração de frequência.



Fonte: Resolução SEPLAG nº 10 de 2004

Elaboração própria.

A responsabilidade pela verificação do ponto, das ocorrências e das justificativas e abonos dos servidores é das suas respectivas chefias imediatas. O fechamento comum da folha mensal conta com a assinatura do servidor e

subsequente assinatura da sua chefia, conforme estabelece o Art. 4 da Resolução SEPLAG nº 10/2004.

Art. 4º É da estrita competência da chefia imediata do servidor controlar e apurar sua frequência, bem como o cumprimento da jornada de trabalho, cabendo-lhe adotar todas as medidas necessárias para garantir o fiel cumprimento das normas disciplinadoras da matéria, sob pena de ser responsabilizado administrativamente. (Minas Gerais, 2004).

As unidades de recursos humanos, por sua vez, são responsáveis por:

Art. 6º Compete à unidade de Recursos Humanos de cada órgão ou entidade da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo cumprir as normas estabelecidas para o controle e apuração de frequência dos servidores, cabendo-lhe orientá-los quanto à aplicação de tais normas, zelar pela manutenção dos equipamentos e programas utilizados para o controle e apuração de frequência e tratar com transparência e segurança as informações e a base de dados do Sistema de Ponto Eletrônico. (Minas Gerais, 2004).

Além do auxílio e cumprimento de normas, os RHs também são responsáveis pelo processo de taxaço da folha dos servidores. Entre o espelho de ponto e o pagamento é necessário inclusão dos dados de frequência no sistema responsável por todo o controle funcional dos servidores do estado, o SISAP (Sistema Integrado de Administração de Pessoal de Minas Gerais). Após a inserção das informações no SISAP, este processa o pagamento e os descontos devidos para cada servidor.

Percebe-se, ao analisar o processo de controle de frequência, a importância dos parâmetros legais que o regem e o envolvimento de diversos atores nos procedimentos. Além disso, por meio da visualização do fluxo, é possível identificar a relação direta do registro de ponto com o pagamento realizado pelo Estado ao servidor por meio da sua remuneração.

#### 4 METODOLOGIA

Para o efetivo desenvolvimento dos objetivos ora propostos foi realizada uma pesquisa descritiva, para obter-se familiarização com o processo de apuração de frequência dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais e identificação das fragilidades e potencialidades envolvidas a esse processo. Portanto, de caráter descritivo, a pesquisa teve vistas a apresentar as características de cada um dos elementos analisados para posterior análise geral.

Para atender ao objetivo proposto pelo trabalho, qual seja identificar e analisar os desafios, possibilidades e ganhos envolvidos à implementação do Ponto Digital no que tange ao processo de apuração e controle de frequência dos servidores públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo de MG, o plano de pesquisa, que “fornece as orientações básicas ou ‘receita’ para realização de um projeto” (HAIR JR, 2005, p. 83), seguiu um modelo de estudo que contou com quatro principais instrumentos de pesquisa, a saber: pesquisa documental, de campo, bibliográfica e análise de conteúdo.

A primeira fase contou com o levantamento documental das legislações que regulamentam o sistema do Ponto Digital, o processo de apuração de frequência e a assiduidade do servidor público. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental constitui na coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

Para esta pesquisa, leis, resoluções e decretos foram os principais instrumentos legais que auxiliaram nessa etapa. Destrinchar a Resolução SEPLAG nº 10 de 2004 e a Resolução SEPLAG nº 73 de 2018 foi fundamental para essa pesquisa, pois elas preveem e regulamentam o processo de apuração de frequência e o Ponto Digital, respectivamente. Outras normas e legislações que envolvem a área também foram utilizadas, como o Estatuto dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais. Manuais e documentos internos da Diretoria Central de Gestão de Direitos do Servidor (DCGDS) também constituíram fonte fundamental para a pesquisa documental.

A pesquisa de campo contou com três técnicas de coleta de dados diferenciadas e complementares: entrevista semiestruturada, questionário e

observação participante. A primeira envolveu entrevista com atores diretamente ligados ao sistema do Ponto Digital e que também têm familiaridade com o processo de apuração de frequência, a saber: desenvolvedores do sistema, gestores do Ponto Digital (PD) e servidores que dão suporte ao atendimento de demandas do sistema. Eles são identificados como “Entrevistado A”, “Entrevistado B” e assim por diante.

Foram entrevistadas seis pessoas no período de julho a setembro de 2019, sendo todos servidores da Secretaria de Planejamento e Gestão. As entrevistas tiveram como objetivo obter informações sobre: o processo de implementação do Ponto Digital; o processo de apuração de frequência dentro do sistema; as funcionalidades disponíveis, as potencialidades e as fragilidades observadas, a legislação que direciona e embasa o PD e outras informações complementares. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A.

A segunda etapa da pesquisa de campo foi o levantamento de informações e percepções das unidades de recursos humanos setoriais, responsáveis pelo processo de apuração de frequência e também usuárias do sistema. O questionário foi enviado para as 42 unidades de recursos humanos que têm o PD implantado, em um total de 54 unidades do Estado.

O questionário teve como objetivo buscar uma visão complementar à entrevista, observando o olhar da área de recursos humanos, que tem o processo de apuração de frequência como uma de suas rotinas. O questionário foi aplicado no período de agosto a setembro de 2019 e apresentou 27 respostas. O roteiro do questionário encontra-se no Apêndice B deste trabalho.

Ainda na pesquisa de campo, a observação participante se colocou como fator agregativo em todos os momentos do presente trabalho. A autora desta monografia esteve envolvida com a DCGDS, unidade responsável pela administração do Ponto Digital, durante seu período de estágio supervisionado - completando oito meses de vivência direta com o sistema e indireta com o processo. Neste período foi possível ter acesso a informações, contato com atores e participação em reuniões de trabalho, possíveis apenas em virtude da realização do estágio obrigatório, que foram importantes enquanto fonte de informação para o trabalho.

O objetivo da pesquisa de campo era entender melhor a implementação do Ponto Digital, o processo de apuração de frequência dentro desse sistema, as inovações trazidas por ele, as dificuldades ainda enfrentadas e seu papel em um processo operacional e rotineiro dentro das áreas de recursos humanos. Foi uma etapa fundamental para a pesquisa, uma vez que forneceu conhecimento e informações sobre as principais temáticas aqui tratadas, a partir da perspectiva dos atores diretamente envolvidos no processo.

Tendo essas etapas em vista, na presente pesquisa o levantamento bibliográfico foi uma fase concomitante às demais. Pesquisa, revisão e leitura bibliográfica constituem-se como elemento fundamental para a obtenção de informações sobre qualquer tema. A Pesquisa Bibliográfica, conforme Gil (1999), vem com a análise de literatura já existente, seja em forma de livros, revistas, anais, publicações avulsas, imprensa escrita e até eletronicamente, encontrada na internet. Além de artigos e livros dos autores da área a ser estudada, as monografias, dissertações e teses constituem excelentes fontes de consulta, conforme cita Findlay, Costa e Guedes (2006). Além disso, possibilitou a discussão sobre um sistema de controle de frequência em uma era de tendência de uma área de gestão de pessoas mais estratégica e flexível.

A forma de análise dos dados coletados nas entrevistas veio para alinhar e comparar as informações levantadas sobre o sistema e o processo, a legislação e as bibliografias. Essa fase de análise de conteúdo configura-se como uma “descrição objetiva e sistemática do conteúdo das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (GIL, 2002, p. 165). A partir dela, foi possível identificar fragilidades e potencialidades entre o Ponto Digital e a apuração de frequência dos servidores públicos de Minas Gerais.

Pelo que aqui foi exposto, essa pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa, tendo em vista a análise em cima da interpretação e das informações coletadas em entrevistas e questionários em conjunto com a revisão bibliográfica e levantamento documental. A partir dessa combinação foi possível entender melhor sobre o sistema Ponto Digital e sobre o processo de apuração de frequência em um contexto de setor público, analisar como esses dois elementos interagem e identificar

as inovações e possíveis melhorias envolvidas a eles no que se refere ao Estado de Minas Gerais.

## 5 A IMPLEMENTAÇÃO DO PONTO DIGITAL

O Sistema Ponto Digital (PD) teve início no ano de 2017 e começou a ser implementado pela Seplag com o objetivo de tornar mais eficiente o processo de apuração de frequência e o processo de marcação de férias regulamentares. Sendo pensado para atender servidores com funções técnico-administrativas e substituindo outro sistema eletrônico já utilizado na Cidade Administrativa, o sistema buscava fazer uma leitura lógica, objetiva e mais célere da presença dos servidores.

Regulamentado pela Resolução SEPLAG nº 73 de 2018, essa norma instituiu o Ponto Digital como o sistema de gestão do processo eletrônico de apuração e controle de frequência dos servidores do estado de Minas Gerais (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2018). Seu uso passou a ser, portanto, legitimado e acessível à Administração Pública estadual. A resolução estabelece as normas gerais do sistema e apresenta diretrizes de uso, se tornando uma ferramenta de orientação para as áreas de recursos humanos que fazem uso do sistema.

A ideia inicial de criação do sistema veio a partir da insatisfação pessoal do então desenvolvedor do Ponto Digital, que visualizava a ferramenta anteriormente usada para apuração de frequência de maneira pouco eficiente tanto para o servidor quanto para os responsáveis pela gestão dela. O “ForPonto”, ferramenta essa mencionada, já automatizava parte do controle de presença dos servidores então lotados na Cidade Administrativa - ele era gerido inicialmente pela Intendência da CAMG por, à época, haver entendimento de que ele estava mais ligado a um controle de acesso. As políticas de frequência e o controle da frequência, portanto, não conversavam dentro de um mesmo setor.

De acordo com quatro dos seis entrevistados, muito da leitura que o ForPonto fazia em cima da marcação de ponto dos servidores, além do acesso e do banco de dados desse sistema, foram utilizados para a base de interpretação do Ponto Digital. Segundo o Entrevistado A:

A lista de ocorrências e algumas leituras foram puxadas do modelo do ForPonto. Foi usada uma lógica de engenharia reversa para entender como o PD poderia se estruturar inicialmente - decifrando o cálculo que o antigo sistema fazia. Nesse momento de levantamento,

inclusive, descobriu-se que algumas interpretações e limitações não faziam sentido operacional ou legal.

O ForPonto, paralelamente a esse empecilho de aumento de gastos para implementação das melhorias desejadas, apresentava uma relevante deficiência, identificada por todos os entrevistados: era ainda incapaz de tornar eletrônico em sua totalidade o processo de apuração de frequência. Após a leitura das marcações diárias de ponto e do fechamento mensal da folha, era ainda necessária a impressão do relatório de frequência de cada servidor para assinatura dele e de sua respectiva chefia imediata e anexação também impressa de eventuais atestados ou documentos comprobatórios para abono e justificativas de ocorrências. A busca por diminuição do uso de papel, de maior agilidade no processo e de mitigação de eventuais falhas de contagem de horas não podiam ser totalmente confiadas ao sistema que até então vigorava. Apesar de um sistema eletrônico, o ForPonto ainda fazia o processo de apuração de frequência ser significativamente manual.

Para além da insatisfação com o antigo sistema, o ForPonto, o desenvolvedor do então Sistema Ponto Digital, que já tinha conhecimento na área de programação e sistemas, tendo inclusive outros sistemas de sua autoria no governo do estado, foi alocado no setor que era responsável por políticas de frequência e gestão de tempos - contribuindo para que ele tivesse acesso e familiaridade com as demandas e dificuldades do processo de frequência. O setor já tinha levantadas as propostas de melhoria e já estava fazendo tentativas de intervenção no ForPonto com vistas a otimizar o processo e torná-lo de fato mais ágil e eletrônico. As adaptações, mudanças e customizações que estavam sendo pensadas representavam novos gastos e contratações externas com a empresa privada que oferecia o sistema para o estado - novas despesas em um contexto de fragilidade financeira não soava adequado ou mesmo possível.

O setor em que o desenvolvedor do Ponto Digital estava alocado também era responsável pela gestão das marcações de férias regulamentares dos servidores públicos mineiros. O contato dele com essa área contribuiu para a demanda de um sistema próprio, tendo em vista que ele visualizou um trabalho manual pela frente. Ao identificar que o processo de marcação das férias não possuía ferramentas que o automatizasse, o desenvolvedor entendeu que um sistema que pudesse contribuir nesse sentido seria interessante, necessário e estratégico. Uma das principais

entregas do sistema, inclusive, foi essa informatização do processo de marcação de férias regulamentares do ano de 2018 - marcadas no final de 2017.

Outra demanda que se fazia importante e que a criação de uma funcionalidade que atendesse a ela agregaria era a disponibilização de dados e estatísticas compilados e acessíveis sobre o quadro de pessoal do estado. A identificação de lotação de servidores, o tempo e a quantidade de licenças concedidas a eles e a verificação de abonos utilizados são exemplos de informações úteis e que podem auxiliar o estado para a tomada de decisões e para gestão de seus recursos humanos. Essa funcionalidade, entretanto, não era possível de ser implementada com o ForPonto. Identificada a importância desses dados e estatísticas, a geração de relatórios foi outra entrega do Sistema Ponto Digital logo em seu início.

Anteriormente a isso, vigorou no estado de Minas Gerais no período de 2012 a 2017 um projeto que buscava “trazer melhorias para a área e para os serviços de Recursos Humanos do Governo do Estado” (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2013), denominado Masp - Modernização da Administração de Serviços e Sistema de Pessoal. Em uma de suas frentes, o Masp levantou dados de “Plano de Horário de Trabalho” (ou PHT) dos servidores públicos de Minas Gerais, de feriados concedidos aos trabalhadores e de outras variáveis que tinham envolvimento direto com a frequência de pessoal. Esse levantamento fazia parte de um objetivo que era a criação de um sistema de administração de pessoal, o SAP, que acabou não sendo alcançado devido à interrupção e suspensão do projeto. O desenvolvedor do Sistema Ponto Digital teve, também, contato com esse projeto - mais um fator contributivo para a criação do PD.

Os PHTs levantados pelo Masp, que são os horários estabelecidos para o cumprimento da carga horária de cada servidor (Resolução SEPLAG nº 73 de 2018), indicam as regras de negócio das jornadas identificadas no estado. Por meio deles é possível saber a carga horária, o período ou horário de entrada e saída, os intervalos diários, os descansos semanais e outros padrões de comportamento das jornadas laborais encontradas no funcionalismo público mineiro. O levantamento desses PHTs já realizado previamente pelo Projeto Masp foi outra fonte fundamental de informação que compôs a base de criação do PD. O contato que o desenvolvedor teve com esse projeto foi um facilitador desse processo.

Outro ponto relevante desse projeto e que direta ou indiretamente influenciou a criação do Ponto Digital foi a identificação da área de frequência como uma das mais sensíveis e complexas dentro dos setores de recursos humanos. Segundo o entrevistado B:

O Masp levantou regras de negócio sobre frequência dos servidores por conta da criação de um novo sistema (SAP) que abarcaria essa parte [...] e nesse momento foi possível perceber a fragilidade desse tema na área de recursos humanos.

A insatisfação do desenvolvedor com as fragilidades do antigo sistema de apuração de frequência, a busca por contenção de gastos, a necessidade de uma setorialização que englobasse tanto o controle do ponto do servidor quanto as políticas de frequência, o levantamento prévio dos PHTs, a necessidade de maior automatização da parte operacional do processo de apuração de frequência, de modo a desafogar a área de recursos humanos, dentre outros fatores, tornou-se um combo que desencadeou na criação do Ponto Digital. Um sistema centralizado, mais eficiente e completo que substituiria o anterior eram premissas do desenvolvedor para dar início a todo o processo de criação de uma ferramenta própria de gestão de frequência.

A folha de ponto de novembro de 2017 foi a primeira que rodou dentro do Ponto Digital em uma experiência piloto apenas com os servidores da Seplag. Pensado e planejado inicialmente para atender aos servidores da Cidade Administrativa, as instituições públicas que tivessem interesse de implantar o PD deveriam manifestar interesse - procedimento ainda vigente.

Segundo o entrevistado D, atrativo pelas funcionalidades, pela redução de gastos, pela otimização de processos e pelo *feedback* positivo das instituições que já estavam utilizando o sistema, este rapidamente começou a fazer parte das rotinas dos órgãos e entidades do estado. Nesse mesmo sentido, o entrevistado A afirma que o Ponto Digital “foi pensado para atender no máximo a Cidade Administrativa e agora está se tornando um sistema corporativo para o estado inteiro”.

Atualmente, mais de quarenta instituições em um total de cerca de cinquenta no Estado fazem uso do PD e outras estão em busca de adequar suas especificidades para também implantarem o sistema.

As inserções constantes de novas instituições foram acompanhadas de uma falta de treinamento para os usuários. Paralelamente a isso, a capacitação das áreas de recursos humanos não foi uma atividade planejada de se fazer a cada implantação do PD em uma nova instituição, tornando o conhecimento sobre o sistema pouco acessível tanto para o servidor quanto para as unidades de RH. As dúvidas e o melhor entendimento sobre as funcionalidades do sistema, eram - e por vezes ainda é - atendidos por meio de casos específicos enviados à área central responsável pela gestão do Ponto Digital. A dificuldade de entender mais sobre o sistema é verificado quando os RHs indicam o que sentem falta no PD, conforme foi possível identificar em questionário respondido por eles.

Pelas respostas dos RHs indicados no Quadro 1 não se percebe uma tendência específica de dúvida, sendo indicadas as mais variadas demandas quando questionados sobre “Qual a maior dificuldade que você encontra, enquanto setor de recursos humanos, no sistema Ponto Digital no que tange ao processo de apuração de frequência?”.

Pelo Quadro 1 é possível visualizar as respostas indicadas pelos RHs. Sendo algumas indicadas por mais de uma unidade, o quadro indica as temáticas gerais levantadas nas vinte e sete respostas dadas.

Quadro 1: Resposta dos RHs sobre as dificuldades encontradas no PD.

---

- 1 Dificuldade de explicar funcionalidades aos servidores
- 2 Cumprimento de prazos pelos servidores
- 3 Dificuldade de gerenciar o sistema
- 4 Inconsistências na folha
- 5 Demora na solução das demandas levadas à área central
- 6 Adaptações de especificidades

- 7 Percepção sobre os responsáveis sobre cada etapa do processo
- 8 Justificativas e abonos não parametrizados no sistema
- 9 Maior confiabilidade nos relatórios

---

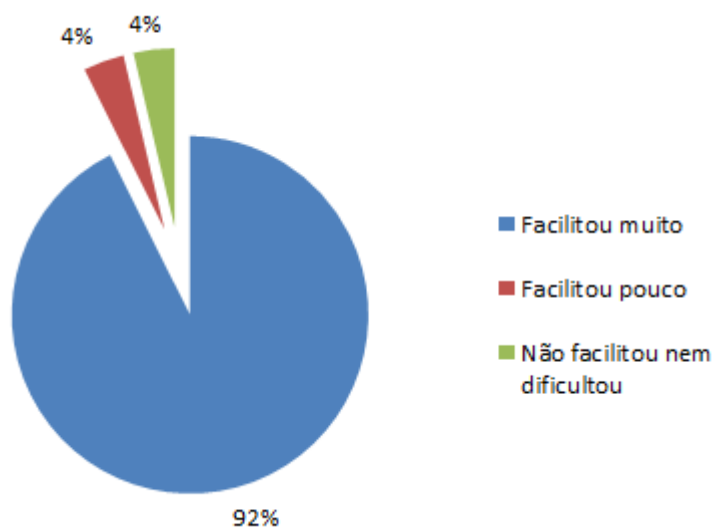
Fonte: Questionário aplicado aos RHs que fazem uso do Ponto Digital.  
Elaboração própria.

As dificuldades transparecem a necessidade dos RHs entenderem mais sobre o sistema, sobre as funcionalidades disponíveis para cada tipo de acesso, sobre fluxos específicos dentro do PD e outras questões que uma capacitação prévia à implementação nas instituições certamente auxiliaria. Isso demonstra uma falha da Seplag na capacitação dos usuários antes da implementação do sistema. As respostas que indicaram não ter nenhuma dificuldade não foram inseridas no quadro, tendo em vista que não agregam para a constatação de quais os tipos de dificuldade que os RHs encontram ao trabalharem com o processo de frequência dentro do Ponto Digital.

Em dois anos de Ponto Digital, uma importante consideração que a área responsável pela gestão do sistema consegue enxergar é a possibilidade de constantes adaptações e customizações que um sistema próprio proporciona. A integração do PD com o SISAP, Sistema Integrado de Administração de Pessoal, por exemplo, foi uma adaptabilidade que agregou significativamente ao processo de apuração de frequência e às taxações mensais realizadas pelas áreas de RH do estado - os processos são mais céleres, confiáveis e condizentes com a realidade funcional dos servidores. Tais características são indicadas tanto nas entrevistas com os entrevistados A, B, C, D e F. Segundo um deles, a interação com o SISAP é um dos principais benefícios trazidos pelo Ponto Digital.

Nesse mesmo sentido, foi questionado aos RHs: “Na perspectiva da área de recursos humanos, como o Ponto Digital impactou o processo de apuração de frequência?” e as opções variavam entre “Facilitou muito”, “Facilitou pouco”, “Não facilitou nem dificultou”, “Dificultou pouco” e “Dificultou muito”. As duas últimas alternativas não apareceram em nenhuma das vinte e sete respostas dadas pelos RHs. Os resultados desta questão são apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1: Resposta dos RHs sobre a implementação do PD em sua unidade.



Fonte: Questionário aplicado aos RHs que fazem uso do Ponto Digital.

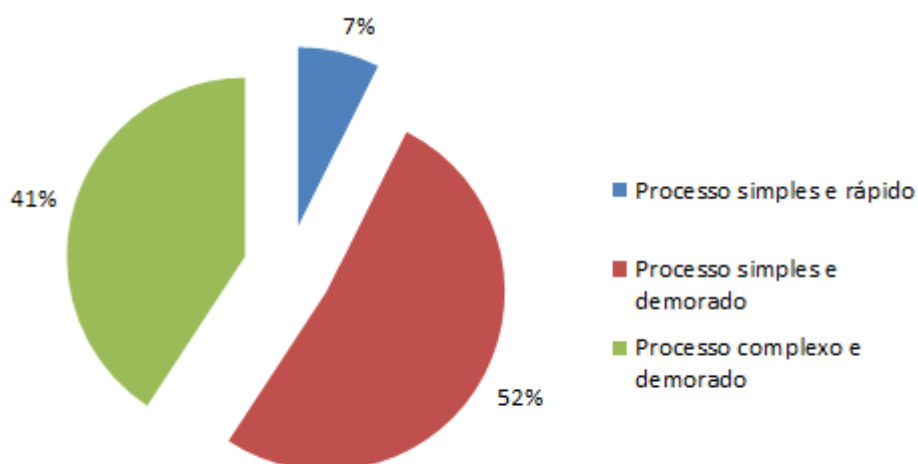
Elaboração própria.

Para as áreas de recursos humanos das instituições, que são as responsáveis pelo processo de apuração de frequência de seus servidores, a implementação ao Ponto Digital como sistema de automatização desse processo significou uma maior facilidade de lidar com ele. Nenhum dos RHs que responderam ao questionário indicou que a implementação do PD ocasionou algum tipo de dificuldade no processo de apuração de frequência - pelo contrário, a maioria, 92%, informou que o PD facilitou muito o processo.

O resultado apresentado certamente indica que a implementação do PD significou para as áreas de recursos humanos um ganho significativo em sua rotina. Independentemente do tipo de ferramenta ou método de apuração de frequência que era utilizado por esses setores, o Ponto Digital veio como uma forma de facilitação do processo de apuração da frequência.

Outro indicativo que demonstra o benefício da implementação do PD em Minas Gerais é a rapidez e simplicidade atribuídas ao processo - quando comparada a categorização de como era antes do PD e como ficou após o PD, as respostas dos RHs indicam melhoria no processo, conforme demonstra o Gráfico 3.

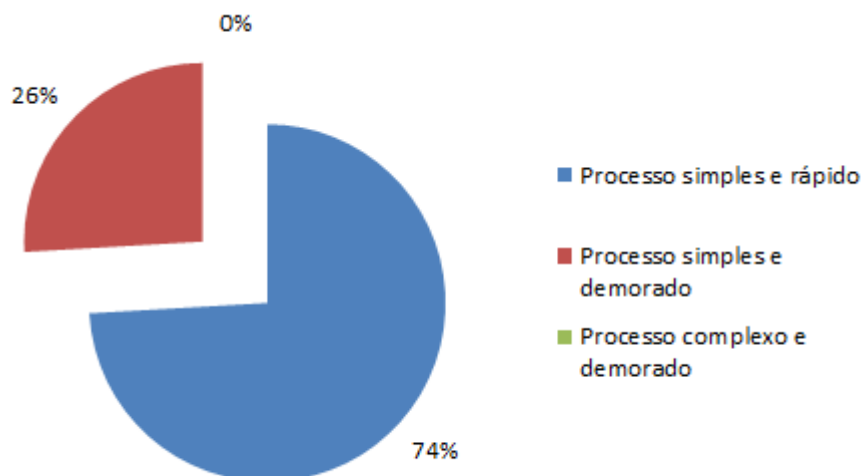
Gráfico 2: Resposta dos RHs sobre como era o processo de frequência antes do PD



Fonte: Questionário aplicado aos RHs que fazem uso do Ponto Digital.  
Elaboração própria.

No gráfico 2 é possível identificar que a maioria dos RHs considerava o processo de apuração de frequência como um processo demorado no que tange ao tempo gasto com ele, variando a percepção sobre ele ser simples ou complexo, identificando seu nível de compreensão. Essa percepção sobre o processo se altera após a implementação do PD, como é possível identificar no gráfico 3.

Gráfico 3: Resposta dos RHs sobre como era o processo de frequência após o PD



Fonte: Questionário aplicado aos RHs que fazem uso do Ponto Digital.  
Elaboração própria.

Um processo que era majoritariamente demorado, após a implementação do Sistema Ponto Digital, se tornou um processo majoritariamente simples e, portanto, mais célere. O que antes mais de 40% dos RHs considerava como complexo e demorado, passou a não ter mais essa característica após o PD, conforme pode ser visto nos gráficos 2 e 3. Certamente, então, o benefício para as áreas de recursos humanos que aderiram a esse sistema foi significativo. Um processo operacional ao ser automatizado gera ganhos importantes e permite que processos estratégicos ganhem mais espaço. Portanto, percebe-se a complementariedade possível entre processos operacionais e estratégicos dentro do RH, conforme trazido por Ulrich (2001, *apud* OLIVEIRA, 2009).

A implementação do Ponto Digital, bem como a automatização de um processo operacional possibilitada por meio dele, demonstra o ganho trazido à rotina de recursos humanos. Processos mais simples e morosos ao se tornarem processos simples e céleres configuram, portanto, ganho de eficiência para a área.

## **6 DESCRIÇÃO DO SISTEMA NO QUE TANGE AO PROCESSO DE APURAÇÃO DE FREQUÊNCIA**

Pela Resolução SEPLAG nº 73 de 2018, o processo de apuração de frequência dos servidores públicos de Minas Gerais é informatizado por meio do Sistema Ponto Digital (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2018). Esse sistema veio com vistas a diminuir o uso de papel e seu projeto piloto começou a ser implementado na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) em 2017 e, com menos de dois anos de criação, o sistema abarca mais de quarenta instituições do estado e conta com mais de vinte e quatro mil usuários ativos.

Como um dos principais processos que são automatizados pelo sistema, o controle e apuração de frequência encontra no Ponto Digital ferramentas, funcionalidades e interpretações que agilizam essa rotina que é comum nas áreas de recursos humanos das instituições públicas do estado. Um processo que a maioria das instituições considera simples era, antes da implementação do PD, mais demorado, como já foi demonstrado anteriormente. Gastar tempo do RH em um processo simples não se parece interessante para o setor público, uma vez que processos mais complexos podem ser comprometidos por uma rotina básica, frequente e informatizada, conforme se pode perceber pelo que apresenta Longo (2007) e Marconi (2003).

No que tange ao fluxo do processo de apuração de frequência dentro do Sistema Ponto Digital, é possível entendê-lo a partir das três formas estabelecidas de marcação de ponto disponíveis para o servidor no estado e previstas na Resolução SEPLAG nº 73 de 2018, a saber: marcação eletrônica, marcação web e marcação manual. Esses três diferentes modos de identificação de presença são estabelecidos no sistema por meio do cadastro de Plano de Horário de Trabalho (PHT) de cada servidor - cada um tem seu PHT específico e atribuído a si apenas uma forma de marcação dentre as três apresentadas.

A marcação eletrônica é a “modalidade de controle de frequência do servidor por intermédio de relógio eletrônico ou catraca eletrônica” (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2018) e é uma modalidade que apresenta maior automatização do processo, tendo em vista que ela consiste em fazer a leitura das marcações de ponto indicadas nas catracas quando o servidor usa desta

para entrar em seu local de trabalho. Após a passagem pela catraca o sistema já atua de maneira autônoma na interpretação das entradas, saídas, ocorrências e faltas, levando todas essas indicações para a folha de ponto do servidor.

A segunda modalidade, a marcação web, “modalidade de controle de frequência em que os registros são realizados a partir do acesso do servidor ao Ponto Digital em computadores específicos” (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2018) também pode ser vista como uma modalidade automatizada e que permite que o processo seja mais informatizado - ela, ao invés de fazer a leitura do ponto a partir de uma catraca, faz a leitura a partir das entradas e saídas informadas em um computador com IP previamente cadastrado e disponibilizado aos servidores.

Na marcação web, a unidade de recursos humanos informa à área central responsável pela gestão do PD, o IP que deseja cadastrar para que os seus servidores possam indicar sua presença. A partir desse cadastro o computador indicado fica disponível para marcação por meio de um endereço específico (a saber, <http://www.pontodigital.mg.gov.br/marcacao>). Apenas IPs cadastrados têm a possibilidade de registrar marcação e, após as entradas e saídas indicadas nesse tipo de marcação a leitura da folha de ponto do servidor passa a funcionar da mesma maneira autônoma explicada na marcação eletrônica. Essa modalidade é a mais encontrada no sistema atualmente, tendo em vista que ela não envolve custos de compra e manutenção de catracas e, mesmo assim, tem funcionamento quase tão informatizado quando comparado à marcação eletrônica.

Já a modalidade de marcação manual se apresenta como a menos indicada para cadastro no sistema - inclusive pela Resolução SEPLAG nº 73, uma vez que ela tem funcionamento mais descontrolado e incerto do que as outras modalidades de marcação. É a “modalidade de controle de frequência do servidor em que os registros são lançados pelo servidor diretamente na folha de ponto” (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2018). O servidor que tem em seu PHT o indicativo de marcação manual acaba por ter a possibilidade de informar sua jornada diária “discricionariamente”, uma vez que suas entradas e saídas são indicadas em campos de livre preenchimento de horário.

O funcionamento se assemelha, como o próprio nome sugere, à marcação de ponto realizada manualmente em papel - a única diferença é que este papel está em um modelo informatizado e a leitura dele é automatizada. A leitura dos pontos informados diariamente pelo servidor, no entanto, se assemelha à leitura realizada nas marcações eletrônica e web: o sistema consegue fazer uma leitura autônoma da folha. Mesmo essa modalidade de marcação, no entanto, já é uma automatização do processo de apuração de frequência.

Pelo artigo 6 da Resolução SEPLAG nº 73 de 2018, é possível identificar o uso mais indicado de marcação, a saber - eletrônica, web e manual, nessa ordem. Além disso, o artigo estabelece a responsabilidade da Secretaria de Planejamento e Gestão na disponibilização e manutenção do Ponto Digital. O Art. 6º da Resolução estabelece que:

Art. 6º A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão é responsável pela disponibilidade e manutenção para a implantação do Sistema de Ponto Digital para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo.

§1º Os órgãos e entidades deverão adotar, prioritariamente, o modelo de frequência por marcação eletrônica.

§2º Na impossibilidade de utilização da marcação eletrônica, os órgãos e entidades deverão priorizar a modalidade de marcação web, e somente como medida excepcional, utilizar a modalidade de marcação manual, observado o disposto na Resolução SEPLAG nº 10, de 1º de março de 2004. (Minas Gerais, 2018).

É estratégico automatizar esse processo para facilitar a rotina do RH, mas também para facilitar a rotina das chefias, tendo em vista que estas são as responsáveis por atestar que as jornadas indicadas nos espelhos de ponto de seus servidores estão correspondentes com a presença deles em seu local de trabalho. Com informações mais objetivas e informatizadas sobre o ponto do servidor público, como acontece nas modalidades de marcação eletrônica e web, as chefias imediatas conseguem ter maior confiabilidade dos dados e melhor dinamismo e celeridade na aprovação das folhas de ponto. Conforme Entrevistado B, o PD permitiu “melhor definição da responsabilização da chefia imediata, conforme prevê a legislação - antes o gestor via isso como uma responsabilidade maior do RH. O RH que identificava a irregularidade e corria atrás de resolvê-la, se tornando "babá" do servidor”.

Uma vez entendida a categorização e as características das marcações no Ponto Digital, cabe a compreensão de como se interpreta e se dão as outras etapas do processo de apuração de frequência dentro do sistema.

Como mencionado na descrição das marcações, após a informação de entrada e saída - do ponto dos servidores, seja automática ou inserida manualmente, o PD atua de maneira autônoma na interpretação da folha de cada servidor. A partir das regras de negócio estabelecidas em cada PHT, em que se informa todas as informações básicas sobre alguma jornada específica, o sistema lê se o servidor em questão cumpriu todas as previsões laborais a que está sujeito. Horário de entrada, de saída, intervalos e descansos são os principais indicativos nesse contexto. Com eles o sistema consegue gerar as ocorrências devidas e destacar eventuais inconsistências encontradas na folha de cada servidor cadastrado. Esse funcionamento do PD se dá diariamente, ou seja, as ocorrências e inconsistências são notadas dia após dia e devem ser justificadas ou regularizadas dessa mesma forma.

Após essa interpretação realizada por meio da identificação das variáveis encontradas nos planos de horário de trabalho, o sistema mensalmente permite que os servidores insiram justificativas ou abonos para as ocorrências geradas em sua respectiva folha de ponto. Pelo login individual e no próprio PD, o servidor consegue visualizar os dias em que o sistema demonstrou algum tipo de desalinhamento entre o PHT cadastrado para ele e o cumprimento da jornada no decorrer do mês. Havendo previsão de abono, o servidor informa e insere documentos comprobatórios se necessário for e sua chefia atesta estar ou não de acordo com o que ali foi inserido. A Resolução SEPLAG nº 73 de 2018 prevê em seu artigo 12 que “A utilização dos códigos de abono na folha de ponto deverá respeitar os critérios adotados pela legislação vigente” e anexa em seu texto uma tabela com os códigos de abono então cadastrados no PD e a utilização deles.

A Resolução traz os códigos de abono inseridos no Ponto Digital, identificam o código de cada um deles e estabelecem quando devem ser utilizados. Esses códigos de abonos são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Códigos de abono no PD.

Código	Nome	Utilização
001	Prova ou exame escolar	Realização de prova ou exame escolar
004	Doação de sangue	Doação de sangue mediante apresentação de documento comprobatório
005	Evento de curta duração	Participação em eventos com duração de até cem horas, previamente autorizado pela instituição, mediante apresentação de documento comprobatório
010	Banco de horas	Utilização de crédito de horas obtidas por meio de convocação de serviço extraordinário
025	Consulta médica/ Odontológica	Comparecimento a consulta mediante apresentação de comprovante, cuja utilização limita-se, em um mesmo mês, às horas correspondentes à jornada diária do servidor
026	Submissão a perícia médica	Comparecimento (submissão) do servidor ao exame parcial mediante apresentação do comprovante de presença
053	Disp. Just/Outros Pod.	Servidor com disposição à justiça e outros poderes
101	Serviço externo	Execução de serviço externo
102	Viagem a serviço	Viagem a serviço
104	Folga compensativa	Gozo de folga compensativa, desde que adquirida e autorizada nos termos da legislação vigente
942	Perda de marcação	Abono a ser utilizado em caso de marcações ímpares

998	Compensação Res. 47	A ausência que poderá ser compensada no mesmo mês em que se verificou horas extras, observadas as restrições legais vigentes
-----	---------------------	--

---

Fonte: Resolução SEPLAG nº 73 de 2018.

Elaboração própria.

Os códigos devem, portanto, ser inseridos pelo servidor em sua folha de ponto juntamente com a anexação de documento comprobatório para uso do código, quando for necessário. Os abonos são verificados pela chefia e, uma vez inseridos pelo servidor e aprovado pela chefia, ele passa a constar na folha do servidor e é indicado no espelho de ponto gerado.

Caso o servidor não insira o abono dentro dos prazos estabelecidos, a chefia poderá fazê-lo. Caso o servidor insira o abono e a chefia não aprove dentro dos prazos estabelecidos, a folha do servidor é fechada à revelia e é considerado o que o servidor indicou. Caso nem servidor e nem chefia insiram o abono dentro dos prazos estabelecidos, a folha é fechada e a sua alteração só poderá ser realizada pela chefia imediata por meio da funcionalidade “Acertos de folha fechada” e os RHs devem ajustar manualmente no SISAP os impactos gerados na taxação com a mudança realizada em folha fechada. Essas eventualidades estão previstas na Resolução SEPLAG nº 73 de 2018 nos parágrafos de seu artigo 16:

[...]

§1º Caso o servidor não observe o prazo previsto no inciso I do “caput”, caberá a ele solicitar ao responsável pela apuração, até o sexto dia útil do mês subsequente ao mês de referência, o registro das justificativas e abonos, bem como anexação dos documentos comprobatórios à respectiva folha de ponto.

§2º Na hipótese de descumprimento dos prazos previstos nos incisos I e II do “caput”, ou se, na hipótese do §1º, o responsável pela apuração não realizar os devidos registros das justificativas e abonos até o sexto dia útil do mês subsequente ao mês de referência, a folha de ponto será processada à revelia, no sétimo dia útil, de acordo com as ocorrências registradas no ponto.

§3º Quando o servidor lançar as justificativas e abonos até o quarto dia útil do mês subsequente ao mês de referência, e o responsável pela apuração não avaliar o lançamento até o sexto dia útil do mês subsequente ao mês de referência, a folha será processada com as justificativas de abono declaradas pelo servidor. (Minas Gerais, 2018).

Em caso de inserção de abono ou ajuste em folha fechada, o artigo 20 da mesma resolução estabelece que:

Art. 20. O acerto de folhas de ponto, cujo prazo de apuração já tenha se encerrado, deverá ser registrado no Ponto Digital e seus efeitos financeiros serão taxados, manualmente, no SISAP, observados os critérios de pagamento estabelecidos pela Secretaria de Estado da Fazenda. (Minas Gerais, 2018).

Os prazos estabelecidos para essas inserções de justificativa pelos servidores, de aprovação pelas chefias imediatas e outras alterações na folha de ponto do mês corrente são estabelecidos pela Resolução SEPLAG nº 73 de 2018 e indicam o encerramento mensal do processo de apuração de frequência:

Art. 16. O processo de apuração de frequência será encerrado até o sétimo dia útil do mês subsequente ao mês de referência, observadas as seguintes etapas:

I - o servidor deverá inserir em sua folha de ponto as justificativas das ocorrências e ausências, com os respectivos códigos de abono e documentos comprobatórios, até o quarto dia útil do mês subsequente ao mês de referência;

II - o responsável pela apuração deverá avaliar as justificativas e documentos comprobatórios, bem como e assinar eletronicamente a folha de ponto até o sexto dia útil do mês subsequente ao mês de referência;

III - o servidor, após a avaliação do responsável pela apuração, deverá assinar eletronicamente a folha de ponto até o sétimo dia útil do mês subsequente ao mês de referência. (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2018).

Uma vez fechada a folha, o Ponto Digital gera relatórios de taxaçoão que são enviados às unidades de recursos humanos para conferência dos dados indicados e das ocorrências geradas - faltas e ausências. Após a conferência dos relatórios, se a instituição for adepta da taxaçoão automática, o PD já lança diretamente as informações para o SISAP que lê e processa o pagamento dos servidores de acordo com sua frequência indicada na sua folha individual. Se a instituição não estiver em taxaçoão automática, o relatório é enviado para o RH para que este insira os dados manualmente no SISAP e também processe o pagamento dos servidores de acordo com sua assiduidade.

De acordo com questionário enviado aos RHs, ao serem perguntados sobre as funcionalidades existentes no PD para o processo de apuração de frequência, a maioria - cerca de 75% - indicou que entende que o sistema já possui todas as

ferramentas necessárias para as atividades relacionadas ao processo de frequência. Dos 25% que não fazem essa leitura, cerca de 7% não sabia responder ao questionamento. Os outros 18% indicaram atividades ainda não contempladas no PD, na perspectiva deles, listadas no quadro 3.

Quadro 3: Atividades do processo de apuração de frequência não contempladas no PD na percepção dos RHs.

---

- 1 Alteração de férias-prêmio
  - 2 Parametrização de jornadas específicas
  - 3 Melhor visualização da folha do servidor
  - 4 Parametrização com o SEI
  - 5 Liberação de mais funcionalidades para os RHs
- 

Fonte: Questionário aplicado aos RHs que fazem uso do Ponto Digital.  
Elaboração própria.

Dentre as quatro indicações feitas na pesquisa com as unidades de RH, duas delas têm ligação com outros processos realizados dentro do Ponto Digital: processo de férias prêmio e requerimentos. Isso demonstra que as unidades têm dificuldade no sistema não apenas no que tange ao processo de frequência.

A visualização dos campos na folha do servidor e a disponibilização de mais funcionalidades para os RHs dentro do sistema são questões que podem ser tratadas como proposta para a área central responsável pela gestão do PD e que são possíveis de serem discutidas e consideradas, tendo em vista a adaptabilidade característica desse sistema próprio do estado. Outras questões como o processo de apuração de frequência de servidores cedidos e parametrização do sistema para jornadas laborais específicas dão abertura para a discussão dos controles de frequência diferenciados e do levantamento e comportamento das especificidades encontradas em alguns PHTs e em algumas instituições do estado.

O processo de apuração de frequência dos servidores cedidos se comporta como uma modalidade diferenciada de controle de ponto. A partir do momento que um servidor é cedido de uma instituição para outra, torna-se responsabilidade da instituição cessionária apurar o ponto e verificar as inconsistências na folha do servidor. Em um processo de cessão, há duas possibilidades: ônus para o cedente e ônus para o cessionário. Uma vez que o ônus for para o cedente, este, mesmo que tenha seu servidor em outra instituição, é responsável por realizar seu pagamento. Se o ônus for para o cessionário, a instituição se torna, além de responsável pela verificação de frequência do servidor, também responsável pelo seu pagamento. O processo de apuração de frequência de cedidos se coloca, então, como uma funcionalidade para os casos em que há cessão com ônus para o cedente - a instituição cedente precisa ter acesso à folha de ponto do seu servidor, que está em exercício em outra instituição, para que ela possa realizar seu pagamento de acordo com sua assiduidade. Esse processo se comporta como uma modalidade de controle de frequência diferenciado, uma vez que não segue o mesmo fluxo já explicado anteriormente.

Outra modalidade de controle diferenciado é a apuração externa. Essa funcionalidade disponível no Ponto Digital se comporta como uma forma de indicar que o servidor trabalhou em local externo e não pôde registrar o ponto e, quando identificada na folha do servidor passa a computar suas horas de uma jornada diária automaticamente, sem que haja identificação de marcação no dia. É uma modalidade que precisa ser inserida diariamente na folha do servidor e que interpreta que este estava em algum serviço em que não foi possível marcar seu ponto. Vale ressaltar que essa funcionalidade está disponível apenas para as modalidades de marcação eletrônica e web, uma vez que a modalidade de marcação manual permite inserção do ponto sem leitura de alguma marcação específica.

O controle diferenciado também pode ser percebido nas diferentes modalidades de marcação já mencionadas - eletrônica, web e manual. Isso porque existem alguns tipos de códigos que justificam ausências, faltas ou outro tipo de ocorrência que são específicos de cada modalidade. Existe um código denominado "ausência de conectividade" que está disponível apenas para a modalidade de marcação web, por exemplo - tendo em vista que esta é uma modalidade que

necessita de um computador com acesso à internet para que o ponto possa ser registrado por seus servidores.

Já a parametrização do Ponto Digital para jornadas específicas e a adaptação do sistema para algumas especificidades trazidas pelas instituições adeptas ao PD são questões que diferenciam esse sistema dos outros já utilizados anteriormente. O Ponto Digital, como já explicado, foi criado para atender a Cidade Administrativa e foi gerando interesse das instituições à medida que foi-se percebendo a praticidade e os benefícios de usá-lo para automatizar o processo de apuração de frequência. Uma vez que tenha sido pensado para um grupo específico e não para abarcar todo o estado, o sistema precisou ir se adaptando às jornadas e especificidades trazidas por cada nova instituição.

Cabe, portanto, entender como funciona o fluxo de levantamento das especificidades e o atendimento ou não das demandas que solicitam algum tipo de customização no sistema.

Uma vez que uma nova instituição demonstra interesse em aderir ao PD ou alguma instituição já adepta ao sistema percebe a necessidade de algum tipo de adaptabilidade, elas encaminham à área central responsável pela gestão do sistema sua demanda. Ou seja, o levantamento das especificidades acontece majoritariamente com a manifestação das instituições e não com a busca da área central por essas especificidades. Repassada a demanda, a área central passa a ter duas atividades fundamentais, a saber: verificar a existência de algum embasamento ou restrição legais para a demanda apresentada e verificar junto ao desenvolvedor do sistema a operacionalidade, aplicabilidade e os impactos da demanda. Se legalmente a demanda for possível de ser atendida e se ela for operacionalizável no sistema, o desenvolvedor fica responsável por adaptar o PD. Atendida ou não a demanda, a instituição demandante recebe um parecer sobre a solicitação.

Vale frisar que é atual o interesse dos gestores do sistema que este consiga se adaptar e abarcar o maior número possível de instituições do estado, uma vez que se tornou uma ferramenta que não apenas automatiza o processo de apuração de frequência. O Ponto Digital se comporta como um sistema de controle, verificação e armazenamento de dados funcionais de um grande número de servidores públicos do

estado. Ele, além de facilitar processos operacionais da área de recursos humanos, também fornece dados gerenciais importantes para essa área. Portanto, ser um sistema que consegue se adaptar para abarcar mais instituições, mesmo com suas especificidades, é uma característica que torna o PD um sistema com um diferencial importante para o estado.

Segundo o Entrevistado A: “O problema de um sistema muito customizado é que fica difícil de sair dele ou de substituí-lo”. As modificações constantes podem abranger mais as instituições e suas especificidades, mas também pode tornar a ferramenta mais fechada para substituições. Esse ponto se coloca como um contraste aos benefícios de um sistema em constantes alterações.

## 7 POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES

Muitas são as questões que envolvem a implementação, o uso e a finalidade do Sistema Ponto Digital, sistema este que tem como um dos principais objetivos e funcionalidades o controle e apuração de frequência dos servidores públicos do Executivo do estado de Minas Gerais. Pensado e criado para atender uma gama específica do corpo funcional do estado e se ampliando - em número de usuários e funcionalidades - à medida que as instituições públicas foram demonstrando interesse em implementar o sistema, o PD apresenta potencialidades e fragilidades tanto em sua base técnica e operacional, quanto nas políticas e legislações que o orientam. São características ligadas às próprias funcionalidades disponibilizadas no sistema e aos processos que ocorrem por intermédio dele.

Ao se pensar nas potencialidades envoltas ao sistema, a sua possibilidade de abarcar todo o estado pode ser vista como a principal delas, conforme percepção unânime dos entrevistados. Com vistas a ser um sistema que abarcaria a Seplag e, no mais além, a Cidade Administrativa, o PD conseguiria, com as funcionalidades, cálculos e parametrizações já existentes, abarcar ao menos todo o corpo administrativo do estado. Isto, porque essa é uma parcela funcional que possui planos de horário de trabalho que apresentam certa previsibilidade e certo padrão de repetição que já são possíveis de serem interpretados pelo sistema.

Nesse mesmo contexto, é possível identificar também uma fragilidade existente no sistema. Pelo mesmo motivo de ter sido pensado e criado para atender a um grupo específico, menor e mais característico de servidores, o Ponto Digital não fez um levantamento prévio de todos os planos de horário de trabalho comuns às áreas mais finalísticas. O levantamento de jornadas mais específicas, menos previsíveis e com maior necessidade de customização não era uma preocupação na concepção do sistema, uma vez que esses modelos de PHT não faziam parte da realidade do público-alvo inicial dele.

Dessa forma, inserir esses tipos de jornada no sistema é o ponto que mais trava e inviabiliza que o PD se torne, de fato, uma ferramenta corporativa de uso em todo o estado. Um exemplo de jornada difícil de ser abarcada é o modelo de escala - sua imprevisibilidade e a própria cultura ligada às carreiras que têm esse tipo de jornada tornam sua inserção e operacionalização no sistema uma tarefa inviável na

visão do Entrevistado A, construindo-se uma enorme lacuna no número de usuários possíveis de serem ativos no PD. Outros entrevistados também afirmaram concordar com esse entrave.

A potencialidade do sistema abarcar amplamente os servidores, ao menos do corpo administrativo, envolve outra: a possibilidade de o Ponto Digital centralizar amplamente o controle de frequência e refletir acessível e didaticamente a vida funcional do servidor cadastrado. A gestão do sistema realizada de maneira centralizada torna possível que as políticas relacionadas à frequência estejam mais alinhadas na sua aplicação e possam ser pensadas de maneira mais coerente com a realidade organizacional das instituições. Uma vez que os procedimentos de um processo são realizados em um mesmo lugar e que as funcionalidades envolvidas a eles sejam concentradas e reflitam da mesma maneira, é possível ter base de comparação e resultados que amparam a sua regulamentação. Esta, inclusive, segundo o Entrevistado A, foi uma das estratégias pensadas quando o sistema foi sendo criado: disponibilizar ferramentas, como relatórios, direcionamento do fluxo e possibilidade de inserções diversas na folha, que demonstrassem características do processo para auxiliar na tomada de decisão sobre especificidades e regulamentações.

Além da centralização da ferramenta de frequência (Ponto Digital) e das competências de jornada de trabalho (regulamentações e políticas) em um único setor auxiliar nas políticas e seu alinhamento, essa característica também pode apresentar benefícios no que tange à concentração de registros e dados funcionais dos servidores. Certamente a disponibilização de informações é um fator importante para a tomada de decisão de agentes organizacionais, uma vez que auxiliam na transparência e identificação do contexto com que estão lidando. Os próprios relatórios gerados pelo sistema e a acessível localização de informações sobre a vida funcional dos servidores podem servir de base e de auxílio para a construção de políticas de RH mais estratégicas e melhor embasadas.

O fato do Ponto Digital ser um sistema próprio e que permite com que constantes adaptações e customizações sejam realizadas de acordo com as demandas que chegam a ele e com as melhorias que se observam necessárias, se estabelece como uma outra potencialidade do Sistema. Com essa característica, o sistema pode se adaptar e melhorar constantemente de modo a funcionar cada vez

mais assertivamente e pode conseguir abarcar cada vez mais realidades e jornadas diferentes.

Segundo o Entrevistado A, é possível identificar um impasse dentro dessa mesma questão de adaptabilidade característica do PD. O problema de um sistema muito customizado, como já mencionado é que ele vai criando retalhos, procedimentos e funcionalidades diversas. Quanto mais se atende e se insere uma especificidade, maior também a possibilidade de erro na operacionalização do sistema.

Desafios e dificuldades apontados e identificados pelos entrevistados no Ponto Digital têm a ver com a própria infraestrutura do sistema ou com a legislação e as políticas que o direcionam - ou, que pelo menos, deveriam direcioná-lo. A operacionalização de alguns PHTs, a parametrização de todos os modelos de funcionamento das instituições do estado e a própria limitação da infraestrutura de tecnologia para aumentar a quantidade de usuários são exemplos de desafios ligados à infraestrutura do sistema. Em relação à legislação e às políticas, normas antigas, pouco regulamentadas e de difícil parametrização e leitura pelo sistema, além da ausência de algumas regulamentações mais específicas, se estabelece como desafio ao Ponto Digital. Além disso, outra dificuldade enfrentada pelo sistema e identificada pelo entrevistado A é a “resistência que ainda existe em alguns órgãos ou entidades, mesmo que consideravelmente pouca”. Essa resistência é percebida principalmente em instituições ligadas mais à ponta, como Saúde, Segurança e Educação.

Outro gargalo apontado de maneira recorrente, tanto nas entrevistas quanto nos questionários, é a ausência de treinamento e capacitação relacionados ao próprio sistema. Os usuários, as unidades de recursos humanos e até mesmo alguns gestores demonstram dificuldade na operacionalização do sistema ou na interpretação dos fluxos e funcionalidades disponibilizados por ele. Tendo crescido rapidamente e sem planejamento de tantas adesões e da dimensão que tomaria, por meio de observação pôde-se perceber que a etapa de transmissão de conhecimento sobre o sistema deixou a desejar.

A solução imediata pensada no primeiro ano de sistema foi a criação e disponibilização de vídeos que orientassem e ensinassem aos usuários sobre o

funcionamento do PD nas atividades em que se percebia maior dúvida ou maior complexidade de operacionalização. Entretanto, o que pode-se perceber é que esse tipo de treinamento não foi suficiente para que os usuários, sejam eles quais forem, se sintam totalmente confortáveis no manuseio do sistema.

Tratando-se de benefícios trazidos pelo PD e que podem ser enxergados como suas potencialidades natas, esses se fazem diversos e muito significativos. Exemplos desses benefícios foram trazidos pelos atores entrevistados, confirmados pelos RHs em questionário e verificados na observação participante da autora, cabendo destaque para: o sistema tornou possível que o processo de apuração de frequência seja 100% eletrônico; sua interface didática permite melhor e mais fácil visualização da sua própria folha de ponto pelo usuário; a autonomia dada ao servidor para inserir suas justificativas e abonos, além de documentação comprobatória, agilizou o processo de frequência; a contabilização automática das horas trabalhadas e a leitura em cima delas de acordo o PHT cadastrado torna mais transparente e confiável o processo para o servidor, sua chefia e DRH.

Além desses benefícios, nota-se que o PD trouxe significativa economia de papel ao estado; o processo de frequência tornou-se menos manual e, portanto, menos sujeito a erros e com maior grau de confiabilidade e segurança da informação; o sistema consegue refletir de maneira mais real a realidade da presença dos servidores; os descontos de salário a serem realizados na folha se processam de maneira mais célere após a implementação do sistema; os prazos do processo passaram a ser mais respeitados; há melhor e mais rápida visualização da frequência na vida e situação funcionais dos servidores; o processo tornou-se menos burocrático e moroso. Ainda, houve economia com a não mais necessidade de contratação de um sistema externo e ganho de eficiência e produtividade nas áreas de recursos humanos. Os servidores da área de recursos humanos puderam estar mais disponíveis para desenvolver outras atividades da área, como processos mais estratégicos, ao invés de terem que realizar tarefas e procedimentos operacionais do processo de controle de frequência.

É possível perceber que o PD é um sistema com mais potencialidades e significativos benefícios do que uma plataforma que apresenta fragilidades ou gargalos. O ganho com o Ponto Digital é um fato consensual tanto com os agentes

envolvidos diretamente com ele, como gestores e desenvolvedores - e que também são usuários do sistema -, quanto com as áreas de recursos humanos, que é a responsável pela operacionalização do processo de apuração e controle de frequência dos servidores.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos tem passado por uma tendência gerencial de melhoria nos seus processos, de modo a torná-los mais eficientes, flexíveis e alinhados com a estratégia organizacional. De tal modo, discutir a aplicabilidade e permanência de processos de caráter operacional e que ainda são reflexos de um RH voltado para a administração de pessoal é uma pauta válida para a área. Além disso, encontrar alternativas para alinhar as atividades do RH aos objetivos organizacionais é um trabalho constante para essa transição de perfis de recursos humanos.

O RH do Estado precisa, para além de acompanhar tendências gerenciais ou de alterar o caráter de seus processos, de analisar a aplicabilidade de seus fluxos para o atendimento do interesse público. É nesse contexto, portanto, que surge a necessidade de alguns fluxos operacionais se fazerem presentes na rotina do RH do setor público. Alguns deles, como o processo de controle e apuração de frequência, convergem para o atendimento ao interesse público ao trazerem por detrás das rotinas constantes um objetivo alinhado com o objetivo máximo do Estado. No caso da verificação da frequência dos servidores, esse alinhamento se dá por meio da relação entre a assiduidade do servidor, a suposta garantia de realização de serviço público por meio da presença desse agente em seu local de trabalho e a justificativa de um gasto público com o quadro de pessoal estatal, tendo em vista que este ainda é vinculado à frequência. Processos operacionais mais eficientes, céleres e, no caso da apuração de frequência em MG, automatizados, reflete uma tendência de RH que busca melhoria nos seus resultados ou, até mesmo, maior disponibilidade de tempo e de pessoal para dedicação a fluxos e procedimentos que tenham caráter do RH voltado à gestão de pessoas.

Nesse cenário, a criação do Sistema Ponto Digital reflete a possibilidade de processos operacionais observados no setor público serem operacionalizados de maneira mais eficiente. Além disso, o uso de tecnologia pode refletir em maior transparência dos fluxos e das informações e garantir maior impessoalidade nos procedimentos – exemplos de características importantes de serem observadas no contexto da administração pública.

O Ponto Digital, portanto, veio como uma ferramenta de auxílio e automatização a rotinas operacionais da área de recursos humanos. O fato de em

pouco tempo o sistema já abarcar mais de 80% das instituições públicas do estado de MG demonstra como o ganho que ele traz para o setor de RH interessa a esse setor. Suas funcionalidades permitiram com que o processo de apuração de frequência fosse mais célere, gastasse menos papel e estabelece melhor a função de cada agente envolvido no fluxo.

Paralelamente a isso, o PD, pela sua característica de se adaptar constantemente às especificidades das instituições, conseguiu se transformar em um sistema que pode vir a abarcar todo o Executivo do estado. Essas customizações constantes também podem ser observadas como um fator que tende a tornar o sistema difícil de ser substituído, tendo em vista que ele vai se fechando cada vez mais nas peculiaridades apresentadas pelos órgãos e entidades.

O sistema certamente trouxe melhorias significativas para a área de recursos humanos e a informatização do processo de apuração de frequência tornou essa rotina, predominantemente demorada, em um fluxo mais simples, célere e eficiente. Além disso, a diminuição do uso de papel tende a ser, segundo os entrevistados, incalculável, tamanha economia proporcionada.

Os desafios encontrados pelo Ponto Digital estão mais relacionados à infraestrutura de tecnologia necessária para abarcar mais instituições, à adaptação a jornadas de trabalho mais específicas e sem comportamento previsível e à capacitação dos usuários sobre as funcionalidades disponíveis no sistema. São desafios que não retiram do PD a característica de ser inovador e de grande benefício para as unidades de recursos humanos.

Essas constatações puderam ser observadas por meio de realização de entrevistas com agentes diretamente envolvidos com a criação, gestão e manutenção do Ponto Digital, com aplicação de questionário aos RHs que fazem uso do sistema e têm familiaridade com o processo e com a observação participante, que tornou possível a verificação da operacionalização das rotinas dentro do PD. Além disso, o levantamento das legislações pertinentes também fez parte desse processo. As entrevistas permitiram melhor entendimento sobre o histórico anterior ao PD, o questionário apresentou a perspectiva da área que está diretamente ligada à

operacionalização do processo de frequência e as legislações permitiram delimitar o campo de análise.

O presente trabalho encontrou limitações no levantamento de respostas ao questionário aplicado aos RHs, tendo em vista que pouco mais de 60% das unidades que receberam o questionário responderam as perguntas. Além disso, a impossibilidade de entrevistar mais agentes envolvidos na criação do PD pode ter deixado de explorar outras visões acerca do sistema, do seu fluxo de implementação e dos seus desafios e potencialidades.

Certamente outra linha de pesquisa que discuta sobre outras alternativas aos procedimentos operacionais observados no RH do setor público, tendo em vista os vastos estudos sobre a necessidade de uma área mais estratégica de recursos humanos, agregaria ao presente trabalho. Os modelos de jornada de trabalho, por exemplo, podem ser colocados em pauta para verificar se eles precisam estar vinculados à presença e assiduidade – a discussão sobre a flexibilidade do RH estratégico pode sair do campo do processo e entrar no campo da matéria em si.

A pesquisa também pode ser mais explorada e tomar a vertente do uso de sistemas e de instrumentos tecnológicos no contexto de setor público, levantando melhor como essas modernizações têm impacto na atuação e na rotina da administração pública. Entender os objetivos, o histórico mais aprofundado e as alternativas apresentadas pela área da tecnologia pode transpor o foco da área de recursos humanos para esse outro ramo.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, 1997.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987 *apud* OLIVEIRA, Kamila Pagel. *Gestão de Recursos Humanos no estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul, Rio Grande do Sul: Educs, 2007.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. *Revista do Serviço Público — RSP*, Brasília, v. 49, n. 1, 1998.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – vol.1: A Sociedade em Rede**. 6ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

OLIVEIRA, Kamila Pagel. **Gestão de Recursos Humanos no estado de Minas Gerais**. 2009. 233 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2009.

DUTRA, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FINDLAY, Eleide. A. G.; COSTA, Mauro. A.; GUEDES, Sandra. P. L. **Guia para elaboração de Projetos de pesquisa**. 1 ed. Joinville: Univille, 2006. 25 p. Disponível em:  
[https://univille.edu.br/account/editora/VirtualDisk.html?action=readFile&file=Guia\\_Elaboracao\\_Projetos\\_de\\_Pesquisa-2006.pdf&current=/](https://univille.edu.br/account/editora/VirtualDisk.html?action=readFile&file=Guia_Elaboracao_Projetos_de_Pesquisa-2006.pdf&current=/). Acesso em: 6 jun. 2019.

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

HAIR JR, Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Marina. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARCONI, N. 2003. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público**. Disponível em <http://www.top.org.ar/Publicac.htm>. Acesso em 02 out. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto 43648, de 12 de novembro de 2003**. Dispõe sobre o controle de frequência do servidor da Administração Direta, Autárquica e Fundacional

do Poder Executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2003. Disponível em: [http://www.pontodigital.mg.gov.br/DECRETO\\_43648.pdf](http://www.pontodigital.mg.gov.br/DECRETO_43648.pdf). Acesso em: 15 set. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto 47222, de 26 de julho de 2017**. Regulamenta a Lei nº 14.184, de 31 de janeiro de 2002, que dispõe sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual, quanto ao uso do meio eletrônico para prática de atos e tramitação de processos administrativos pela administração pública, direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2017. Disponível em: [http://www.pontodigital.mg.gov.br/DECRETO\\_47222.pdf](http://www.pontodigital.mg.gov.br/DECRETO_47222.pdf). Acesso em: 15 set. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei 869, de 05 de julho de 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: ALMG, 1952. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=869&ano=1952>. Acesso em: 01 set. 2019.

NOGUEIRA, R. P. Santana, J. P. **Human Resource Management and public sector reforms: trends and origins of a new approach**. IPEA, texto para discussão no 888. Brasília, junho de 2002 *apud* OLIVEIRA, Kamila Pagel. **Gestão de Recursos Humanos no estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **A gestão de pessoas como um recurso estratégico**. Revista do Serviço Público. Vol. 57, nº 3, 2006. Brasília: ENAP, 2006.

PACHECO, Regina S. **Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002**. Revista do Serviço Público — RSP, v. 53, n. 4, 2002.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Catálogo de Orientações Básicas relativas à Administração de Pessoal**. Belo Horizonte, nov. 2016. Disponível em: <https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/catalogos-e-manuais>. Acesso em: 9 set. 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Resolução nº 10/2004**. Estabelece normas complementares relativas ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: [http://www.pontodigital.mg.gov.br/RESOLUCAO\\_10.pdf](http://www.pontodigital.mg.gov.br/RESOLUCAO_10.pdf). Acesso em: 10 set. 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Resolução nº 73/2018**. Estabelece normas complementares relativas ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <http://www.pontodigital.mg.gov.br/RESOLU%C3%87%C3%83O73.pdf>. Acesso em: 12 set. 2019.

ULRICH, D. *et all*. **The HR scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 2001 *apud* OLIVEIRA, Kamila Pagel. **Gestão de Recursos Humanos no estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

## **APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA A ATORES ENVOLVIDOS DIRETAMENTE COM O PONTO DIGITAL**

*Pergunta 1:*

Como foi o processo de criação do Ponto Digital?

*Pergunta 2:*

Como e porque surgiu a necessidade de criação de um sistema próprio para a apuração de frequência?

*Pergunta 3:*

Qual a legislação envolta à criação, implementação e manutenção do Ponto Digital?

*Pergunta 4:*

Quais as funcionalidades do sistema no processo de apuração de frequência e como ele (processo) difere da apuração feita anteriormente?

*Pergunta 5:*

O sistema consegue ou conseguiria abarcar todos os órgãos e entidades do estado? Ele é capaz de considerar todas as especificidades?

*Pergunta 6:*

Como as especificidades são levantadas?

*Pergunta 7:*

Como ocorre o processo de apuração de frequência dos servidores que têm apuração distinta ao Ponto Digital?

*Pergunta 8:*

Como você enxerga os benefícios trazidos por esse sistema e quais são eles? Quais seriam as maiores inovações trazidas pelo PD?

*Pergunta 9:*

Quais são as maiores limitações do Ponto Digital? Quais aspectos você enxerga que precisam melhorar no sistema tendo em vista o processo de apuração de frequência?

*Pergunta 10:*

Qual é o desafio da implementação de um sistema de controle em uma era de tendência de trabalho remoto (como o teletrabalho)?

## **APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO PARA AS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS DAS INSTITUIÇÕES QUE TÊM O PONTO DIGITAL IMPLEMENTADO**

*Pergunta 1:*

Qual sua instituição? (Lista suspensa)

*Pergunta 2:*

Antes do Ponto Digital, como era feita a apuração de frequência na sua instituição?

- a. Via sistema (como o ForPonto)
- b. Manualmente
- c. Mista (sistema e manual)
- d. Outros (espaço para completar)

*Pergunta 3:*

Qual a modalidade de marcação de ponto mais utilizada na sua instituição atualmente?

- a. Marcação eletrônica
- b. Marcação web
- c. Marcação manual no sistema
- d. Marcação manual no papel

*Pergunta 4:*

Na perspectiva da área de recursos humanos, como o Ponto Digital impactou o processo de apuração de frequência?

- a. Facilitou muito
- b. Facilitou pouco

- c. Não facilitou nem dificultou
- d. Dificultou pouco
- e. Dificultou muito

*Pergunta 5:*

Na perspectiva do servidor, como o Ponto Digital impactou o processo de apuração de frequência?

- a. Facilitou muito
- b. Facilitou pouco
- c. Não facilitou nem dificultou
- d. Dificultou pouco
- e. Dificultou muito

*Pergunta 6:*

Como você visualiza o manuseio do sistema do Ponto Digital?

- a. Extremamente fácil
- b. Fácil
- c. Difícil
- d. Extremamente difícil

*Pergunta 7:*

Dentre os benefícios, para a área de RH, que podem ser encontrados com a implementação do Ponto Digital, quais você observa na instituição? (Possibilidade de indicar mais de uma resposta).

- a. Maior celeridade do processo
- b. Menos uso de papel

- c. Maior transparência
- d. Melhor definição/percepção dos responsáveis sobre cada etapa do processo
- e. Não houve benefício

*Pergunta 8:*

Na sua unidade de recursos humanos, o processo de apuração, antes da implantação do Ponto Digital, correspondia a:

- a. Um processo simples e rápido
- b. Um processo simples, porém demorado
- c. Um processo complexo e demorado

*Pergunta 9:*

Na sua unidade de recursos humanos, o processo de apuração, após implantação do Ponto Digital, corresponde a:

- a. Um processo simples e rápido
- b. Um processo simples, porém demorado
- c. Um processo complexo e demorado

*Pergunta 10:*

As funcionalidades disponíveis no sistema para o processo de apuração de frequência (como a inserção de comprovantes de abono, a assinatura eletrônica da folha e as diferentes modalidades de marcação, por exemplo) contemplam todas as atividades de apuração de frequência necessárias?

- a. Sim
- b. Não
- c. Não sei

*Pergunta 11:*

Se na pergunta anterior você marcou “Não”, qual atividade do processo de apuração de frequência ainda não está contemplada? (Pergunta aberta)

*Pergunta 12:*

Qual a maior dificuldade que você encontra, enquanto setor de recursos humanos, no sistema Ponto Digital no que tange ao processo de apuração de frequência? (Pergunta aberta)

*Pergunta 13:*

Como você acha que o processo de apuração de frequência poderia ser melhorado? (Pergunta aberta)

*Pergunta 14:*

Espaço para comentários adicionais sobre o Ponto Digital e o processo de apuração de frequência. (Pergunta aberta)