

Henrique Alves Romano

O PROCESSO DE APURAÇÃO DE FREQUÊNCIA MENSAL DA SECRETARIA DE
ESTADO DE DEFESA SOCIAL DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS
FACILITADORES E/OU DIFICULTADORES

Belo Horizonte

2016

Henrique Alves Romano

O PROCESSO DE APURAÇÃO DE FREQUÊNCIA MENSAL DA SECRETARIA DE
ESTADO DE DEFESA SOCIAL DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS
FACILITADORES E/OU DIFICULTADORES

Monografia apresentada no Curso de Administração
Pública da Escola de Governo Professor Paulo
Neves de Carvalho, como requisito obrigatório para
obtenção do título de bacharel em Administração
Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Simone Cristina Dufloth

Belo Horizonte

2016

Henrique Alves Romano

O processo de apuração de frequência mensal da Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais: uma análise dos aspectos facilitadores e/ou dificultadores

Monografia apresentada no Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, como requisito obrigatório para obtenção do título de bacharelado em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dra. Simone Cristina Dufltoh

Aprovada na Banca Examinadora



Prof^a. Dra. Simone Cristina Dufltoh, Orientadora, Fundação João Pinheiro



Prof^a. Amanda Matar de Figueiredo, Avaliadora, Fundação João Pinheiro



Prof^a. Mônica Moreira Esteves Bernardi, Avaliadora, Fundação João Pinheiro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe e meus irmãos pelo apoio incondicional e incentivo. Ao meu pai por ser minha inspiração, e que mesmo de longe continua me guiando e ajudando.

Aos meus colegas de sala que sempre estiveram comigo durante toda essa trajetória, compartilhando as experiências e angústias, principalmente aos irmãos do Trinidad que se mostraram sempre presentes e prontos pra ajudar de alguma forma.

Em especial, à Laísa que sempre me apoiou e se fez presente em todos os momentos em que precisei.

À equipe da Superintendência de Recursos Humanos da SEDS pela confiança, auxílio e colaboração no desenvolvimento deste trabalho, sobretudo, a todos aqueles que se dispuseram a participar dos questionários e aos que ajudaram de diversas outras formas.

E, por fim, à Prof.^a Dra. Simone Dufloth, por toda paciência, auxílio, pelos ensinamentos e por compartilhar todos os difíceis momentos da execução desse trabalho.

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa é analisar o processo de apuração de frequência mensal dos servidores vinculados à Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais. O processo de apuração de frequência é um importante mecanismo de controle de pessoal do setor de recursos humanos nas organizações. Sendo esse trabalho referente à um órgão público, esse controle se mostra ainda mais importante, uma vez que a frequência e o cumprimento da jornada de trabalho por parte dos servidores apresentam reflexos nos seus pagamentos, que são originários do dinheiro público. Para o desenvolvimento desse trabalho realizou-se pesquisa bibliográfica, documental e de campo, a partir da aplicação questionários para os responsáveis pelo setor de recursos humanos em cada unidade da Secretaria de Defesa e para os taxadores de frequência. A pesquisa identificou a existência de diversos aspectos que dificultam a execução das etapas de apuração de frequência de maneira eficiente e permitiu concluir que é necessária uma revisão nas normas e legislações que regulamentam esse processo, bem como, um melhor entendimento interno dos envolvidos acerca de prazos e outras formalidades inerentes ao processo, para que o mesmo deixe de ser um processo crítico na Secretaria analisada.

Palavras-chave: apuração de frequência; recursos humanos; administração pública.

ABSTRACT

This research's aim is to analyse the monthly frequency ascertainity of the Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) servers in Minas Gerais state. This process is an important mechanism of controlling the servers, held by the human resources (HR) areas in organizations. Being this research about a public agency, this control is even more important, once the frequency and the fulfillment of working hours influence the paychecks (that comes from government funds). For this, a bibliographical, field and documental research was made, after the application of questionnaires to the HR's responsables in each SEDS's unity and the responsables when it comes to the ascertain of the frequency. The research identified the existance of many aspects that complicate the execution of steps in frequency ascertainity in an efficient way, and allowed to conclude that is necessary a revision on the standards and laws that rules this process, as well as an involved's better understanding of deadlines and other formalities associated to the process, so that this is no longer a critical process to the Secretaria analysed.

Key-words: frequency ascertainity; human resources; public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo da Folha Individual de Frequência.....	38
Figura 2: O processo de apuração de frequência manual na DPB pelos taxadores.....	40
Figura 3: O processo automatizado de apuração de frequência na DPB.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Opinião dos responsáveis pelo setor de recursos humanos das unidades prisionais e socioeducativas acerca do processo de apuração de frequência.....	45
Gráfico 2: A dificuldade dos servidores no preenchimento da folha individual de frequência.....	46
Gráfico 3: Os erros de preenchimento nas folhas individuais de frequência dos servidores.....	47
Gráfico 4: Participação Existência de atrasos na entrega das folhas individuais de frequência pelos servidores.....	48
Gráfico 5: Crescimento Atraso na chegada dos documentos necessários para apuração para os taxadores.....	49
Gráfico 6: Valores Presença de eventualidades (faltas, férias, licenças, etc.) nas folhas individuais de frequência.....	50
Gráfico 7: A dificuldade de preenchimento do mapa de frequência das unidades prisionais e socioeducativas.....	51
Gráfico 8: A visão dos taxadores sobre o SISAP.....	52
Gráfico 9: Abordagem sobre a utilização de um sistema automatizado no processo de apuração de frequência da SEDS.....	53
Gráfico 10: A possibilidade e necessidade da implantação de um sistema automatizado para auxiliar no processo de apuração de frequência dos servidores da SEDS.....	54
Gráfico 11: Os possíveis aspectos facilitadores da adoção de um sistema automatizado de controle de frequência.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da Gestão de Recursos Humanos nos três modelos de administração pública.....	28
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BO	Boletim de Ocorrências do Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais
CLAD	Conselho Latino-Americano para o Desenvolvimento
DPB	Diretoria de Pagamentos, Benefícios e Vantagens
MASP	Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal
ONU	Organização das Nações Unidas
SEDS	Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais
SURH	Superintendência de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 METODOLOGIA.....	17
3 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	19
3.1 A evolução do setor de recursos humanos operacional para a gestão estratégica de pessoas	21
4 O PROCESSO DE REGISTRO DE FREQUÊNCIA NO GOVERNO DE MINAS GERAIS	29
4.1 Conceituando processos	29
4.2 O processo de registro de frequência.....	30
4.3 Legislação e normas sobre o controle de frequência no Governo de Minas Gerais	32
5 OS PROCESSOS DE APURAÇÃO DE FREQUÊNCIA NA SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL.....	36
5.1 O processo manual de apuração de frequência	39
5.2 O processo automatizado de apuração de frequência	41
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	44
6.1 A análise do fluxo do processo, volume de trabalho, prazos legais e incidência de erros.....	44
6.2 A análise dos principais elementos facilitadores e/ou dificultadores do processo de apuração de frequência e elaboração da folha de pagamento.....	52
7 CONCLUSÕES.....	56
REFERÊNCIAS	62

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO PARA OS RESPONSÁVEIS DOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DAS UNIDADES PRISIONAIS E SOCIOEDUCATIVAS	67
--	-----------

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO PARA OS TAXADORES DE UNIDADES PRISIONAIS E SOCIOEDUCATIVAS	70
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

Os processos operacionais viabilizam e regulam todas as demandas da vida funcional dos trabalhadores de uma organização. No setor público, esses processos são ainda mais importantes, principalmente devido à dificuldade encontrada nesse setor de se administrar pessoas. O fato de o serviço público “garantir estabilidade”, requer um gerenciamento de pessoal extremamente eficiente e capaz de tornar os servidores públicos não apenas trabalhadores, mas também colaboradores. Além disso, o número de servidores do poder público é extremamente grande, e com isso a diversidade de pessoas e demandas também são diversas.

Concessão de férias, licenças, pagamentos, benefícios, progressões, promoções, são exemplos das milhares de demandas que aparecem diariamente no setor de recursos humanos das organizações públicas. Os mecanismos de controle, servem para se obter uma gestão eficiente dessas demandas dos servidores públicos. Um dos principais mecanismos de controle ligados à gestão de recursos humanos no setor público é o controle da jornada de trabalho, ou controle de frequência.

A jornada de trabalho traduz-se como o espaço de tempo em que os empregados devem prestar serviços, sendo que na Constituição Federal, por meio do art. 7º, XIII, regulamenta-se que a sua duração deve ser de até 8 horas diárias e 44 horas semanais (BRASIL, 2012). Assim como ocorre no setor privado, a fim de assegurar as garantias trabalhistas no setor público tem-se uma série de normas e leis que regulamentam a jornada de trabalho dos empregados com o intuito de que as relações trabalhistas sejam realizadas sempre de maneira segura, satisfatória e legal, tanto para empregados como para empregadores, a exemplo da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943), do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1952), do Decreto nº 38.140 (MINAS GERAIS, 1996), e da Resolução nº 10 da SEPLAG (MINAS GERAIS, 2005).

Com o avanço das relações de trabalho pelo passar dos anos, tornou-se imprescindível proteger tanto os direitos dos trabalhadores de maneira a possibilitar a

comprovação de sua jornada de trabalho e o seu direito a uma específica remuneração legal, como também os direitos dos empregadores de controlarem esses horários de serviço. Dessa maneira, evidencia-se a importância de que os horários dos funcionários sejam respeitados de forma muito profissional, garantindo o cumprimento das atividades a serem realizadas por cada um.

Especificamente no setor público, adiciona-se a isso o fato de que o dinheiro é público, então os cidadãos é que pagam o salário dos servidores e esses precisam desempenhar suas funções e tarefas para uma entrega respeitosa aos contribuintes, uma vez que os salários são pagos baseados no número de horas trabalhadas conforme dispõe o regime estatutário (MINAS GERAIS, 1952), ou seja, proporcionalmente a jornada de trabalho. Por outro lado, também se evidencia a necessidade de controle de horário dado a concessão de estabilidade aos servidores públicos estaduais com garantia de permanência, exigindo um maior e melhor desempenho por parte dos mesmos de maneira a contribuir para o serviço público. No entanto, um dos tópicos mais atuais está relacionado a essa forma de controle, uma vez que a gestão de pessoas atual dá um enfoque ao desempenho e resultados alcançados pelo servidor, o que torna essa temática ainda mais relevante, já que o público espera exatamente os resultados.

O controle de ponto do trabalhador apresenta-se então como uma das diversas ferramentas para disciplinar essas relações de trabalho. Isso ocorre através do auxílio da administração de recursos humanos para com o desempenho dos servidores, averiguando se cumprem a carga horária de trabalho de maneira a dedicarem-se ao serviço. Demonstra-se que a jornada de trabalho dos servidores públicos deve ser controlada sendo que a maneira mais eficaz para averiguar a entrada e saída de funcionários é o registro de ponto.

Na Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais (SEDS), que é um órgão da administração direta do Governo de Minas Gerais, e que conta atualmente com mais de vinte e quatro mil servidores em exercício, o controle de frequência é feito de duas formas diferentes: a primeira, referente principalmente às unidades administrativas, que ocorre com o auxílio de um sistema automatizado; e a segunda, referente às unidades prisionais e

socioeducativas, que ocorre através de um processo predominantemente manual, e que será o foco desse trabalho.

Portanto, além de receber reclamações, sugestões, dúvidas e diversas outras demandas diariamente, o setor de recursos humanos da SEDS é responsável por operacionalizar todos os processos relacionados à administração de pessoal. Alguns desses processos, como o processo de apuração de frequência dos servidores ou o processo de concessão de pensão alimentícia, se mostram extremamente críticos devido ao alto número de servidores do órgão, à baixa quantidade relativa de pessoas trabalhando no setor de recursos humanos e à falta de planejamento e preparo para a realização desses processos de forma eficiente e satisfatória.

Esse trabalho se justifica, então, devido à uma necessidade de melhoria de processos identificada na Superintendência de Recursos Humanos da SEDS (SURH), mais especificamente na Diretoria de Pagamentos, Benefícios e Vantagens (DPB), que é responsável por diversos processos operacionais relacionados aos recursos humanos. Essa necessidade é explicada pelo fato de que nessa diretoria, o processo de apuração de frequência e elaboração da folha de pagamento dos servidores, que é o principal processo ali desenvolvido, se mostra completamente crítico e desalinhado. Isso é evidenciado pelos constantes atrasos no tratamento das outras demandas, uma vez que o processo de apuração de frequência é tratado como total prioridade no setor.

Como o processo de apuração de frequência demanda muito tempo e atenção dos taxadores, os outros processos que não são prioritários acabam se acumulando. Quando finaliza-se o prazo para lançamento das informações relativas à frequência dos servidores, as outras demandas passam a ser conferidas e resolvidas, porém com o acúmulo das mesmas, essas soluções ficam sujeitas a erros ou atrasos.

Diversos podem ser os fatores que tornam o processo de apuração de frequência dos servidores crítico, tais como a falta de prazos para entregas das folhas individuais de frequência, a falta de informação dos servidores da maneira correta como preencher suas folhas, a falta de preparo dos responsáveis pelo setor de recursos humanos em

cada uma das unidades da SEDS, entre diversos outros. Portanto, a pergunta norteadora desse trabalho pode ser apresentada da seguinte maneira: tendo em vista que no processo de apuração de frequência mensal e elaboração da folha de pagamento da SEDS predominam procedimentos manuais, em quais etapas desse processo ocorrem maiores índices de erros/problemas que fazem desse um processo crítico?

Para a execução desse trabalho serão abordadas então as áreas temáticas que envolvem a administração pública, a área de recursos humanos e administração de pessoal. Serão discutidas fundamentações teóricas dessas áreas temáticas, bem como as leis e normas que regulam os processos de recursos humanos em Minas Gerais, uma vez que o trabalho irá dissertar sobre um órgão específico da administração pública do estado de Minas Gerais. Dentre essas leis destacam-se o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1952) e a Resolução nº 10 da SEPLAG (MINAS GERAIS, 2005).

Dessa forma, pode se dizer que esse trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de apuração de frequência mensal dos servidores vinculados à SEDS, buscando identificar os aspectos facilitadores e/ou dificultadores ao longo desse processo. Para isso foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o processo de apuração de frequência dos servidores da SEDS;
- Identificar as principais ocorrências de erros/problemas no processo de apuração de frequência dos servidores vinculados à SEDS;
- Identificar as principais fatores influenciadores dos erros/problemas encontrados no processo de apuração de frequência que o tornam um processo crítico dentro da SURH;
- Identificar possíveis procedimentos ou medidas que possam minimizar os erros/problemas encontrados no processo, tornando-o mais eficiente e menos passível de erros.

Para responder esses questionamentos o trabalho está estruturado em sete capítulos, sendo esse o primeiro que apresenta uma breve introdução do mesmo. O segundo capítulo se refere à metodologia de pesquisa utilizada para execução desse trabalho, abordando a definição dos diferentes métodos de pesquisa utilizados na construção desse

trabalho. O terceiro capítulo, por sua vez, passa a abordar o referencial teórico no que diz respeito à área de recursos humanos e gestão de pessoas na administração pública. Para compreender a evolução dos recursos humanos, fez-se um apanhado da evolução dos modelos de administração pública, passando principalmente pelo modelo burocrático e pela Nova Gestão Pública.

O quarto capítulo apresenta como se dá o processo de apuração de frequência dos servidores públicos no Governo de Minas Gerais, sendo necessário uma contextualização sobre processos e gestão de processos. Esse capítulo abordará ainda as normas e leis vigentes em Minas Gerais, que norteiam e regulamentam esse importante processo operacional que envolve todos os servidores do estado.

O quinto capítulo aborda o caso específico a ser estudado nesse trabalho, que diz respeito à apuração de frequência dos servidores vinculados à SEDS. Nele será apresentada a atual condição desse processo, de que maneira ele ocorre, e quais as diferenças do processo manual para o processo automatizado, também existente na secretaria.

Por fim, o capítulo seis apresentará os dados através de uma análise feita por meio da pesquisa do trabalho. Nesse capítulo serão identificados procedimentos críticos ao longo do processo, além de tornar claros os pontos em que ocorrem as maiores falhas e dificuldades do processo. No capítulo sete, se encontram as conclusões e considerações finais relativas ao caso estudado. Nele, estarão expostos os objetivos geral e específicos desse trabalho, bem como as considerações relevantes levantadas na execução desse trabalho. Ao final do trabalho encontram-se as referências bibliográficas utilizadas ao longo da construção da monografia. Há ainda, ao final desse trabalho dois apêndices que apresentam os questionários utilizados pelo autor para auxiliar na sua pesquisa ao longo do trabalho.

2 METODOLOGIA

Nesse capítulo será abordada a metodologia utilizada nesse estudo. A pesquisa ora realizada caracteriza-se como descritiva. De acordo com Gil (2008b), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de um fenômeno ou de uma experiência. Através disso é possível se estabelecer relações entre variáveis, além de reunir e analisar diversas informações sobre o assunto pesquisado.

A coleta de dados envolveu pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Para obtenção das informações de fundamentação teórica buscou-se fazer levantamento bibliográfico acerca dos principais conceitos que envolvem os recursos humanos das organizações, a administração de pessoal e a administração pública. Além disso, fez-se necessário ainda o levantamento documental acerca das legislações do setor público que regulamentam e afetam os processos de apuração de frequência, o que incluía leis, resoluções e normas, com destaque para o Estatuto do Servidor do Estado de Minas Gerais.

A pesquisa documental, englobou, também os manuais e documentos internos da DPB, da SURH e da SEDS relacionados à descrição do processo de apuração de frequência. Dentre esses documentos destaca-se o Caderno de Fluxos de Processos de Taxação (MINAS GERAIS, 2016c).

A pesquisa de campo contou com a aplicação de questionários junto aos atores envolvidos no processo, que envolve principalmente a área de recursos humanos. A ideia dos questionários era identificar os sentimentos e opiniões das pessoas envolvidas acerca do processo de apuração de frequência dos servidores da SEDS, bem como ele era planejado, executado e monitorado. Conforme Lakatos e Marconi (2001), o questionário possibilita uma coleta de dados que economiza tempo e pessoal, além de atingir um número maior de pessoas simultaneamente. Buscou-se dessa forma, trabalhar com pesquisa censitária, sendo distribuídos dois diferentes questionários. O primeiro deles foi destinado aos servidores responsáveis pelos recursos humanos ou departamentos de pessoal das unidades prisionais e socioeducativas. Foram enviados 182 questionários, dos quais foram obtidos 66 respondentes, ou seja, aproximadamente 36% do total de questionários, o que dificultou um pouco a análise,

que tinha o objetivo de identificar as opiniões dessas pessoas acerca do processo como um todo, e também dos diversos procedimentos nele envolvido. Já o segundo questionário aplicado era específico para os taxadores da DPB, que são os principais atores do processo de apuração de frequência. Nesse questionário, todos os oito taxadores responsáveis pelo processo junto à DPB responderam. Assim pôde-se fazer uma análise mais concreta da visão dos taxadores sobre o processo pelo qual eles são responsáveis e convivem diariamente.

A pesquisa de campo contou com a utilização da observação participante, uma vez que o graduando, autor dessa monografia, atuou na DPB entre março e junho de 2016 em seu período do estágio supervisionado. Conforme Gil (2008a), essa técnica consiste na participação real e efetiva do observador naquelas situações a serem observadas. Sendo assim, é possível chegar ao conhecimento do que foi estudado a partir do interior dele mesmo. Há de se ressaltar que o autor dessa monografia conviveu diariamente com os taxadores envolvidos no processo, sendo um observador assíduo desse e de outros processos que ocorrem no setor. Além disso, o graduando participou ativamente da construção de documentos internos que estabeleciam métodos e diretrizes para a execução dos processos da DPB.

Após a coleta dos dados analisou-se o processo de apuração de frequência e elaboração da folha de pagamento a partir do estudo comparativo entre as percepções dos respondentes, a legislação em vigor e o embasamento teórico estudado. Os resultados apontaram para evidenciar como se desenvolve o processo, bem como os principais elementos facilitadores e/ou dificultadores do processo de apuração de frequência.

3 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesse capítulo serão abordados as principais ideias e conceitos relativos à área de recursos humanos e gestão de pessoas. Inicialmente far-se-á um breve apanhado sobre a importância do setor de recursos humanos para as organizações, bem como sua evolução ao longo das últimas décadas. Posteriormente, serão abordados conceitos relativos à gestão de pessoas, e como ela é aplicada na gestão pública.

O setor de recursos humanos é visto nos dias atuais como uma parte central nas organizações. É evidente que o contentamento, a motivação e o comprometimento dos empregados têm um papel importante no desenvolvimento diário de suas atividades, o que torna isso de extrema importância principalmente para a administração pública, onde gerir o pessoal apresenta uma dificuldade maior devido a alguns fatores específicos, tais como a estabilidade advinda do regime estatutário. Para Di Pietro, Motta e Ferraz (2014), a estabilidade garante ao servidor público a permanência no serviço público, fazendo com que a perda do cargo seja possível exclusivamente nas hipóteses expressamente previstas na Constituição Federal.

A administração de recursos humanos tem como base principal os próprios indivíduos que compõem as organizações e assim é importante que esse setor consiga atuar de forma a manter o comprometimento desses indivíduos. Essa sempre foi portanto, uma das principais funções do setor de recursos humanos, e que, agora, cabendo principalmente aos gestores, requer grande atenção e cuidado. Outro fator que explicita ainda mais essa relevância dos recursos humanos na administração pública é o fato de que a despesa de pessoal é o principal ativo no orçamento público, além de ser a maior fonte potencial de ganhos de produtividade (GAETANI, 1998).

Desde o princípio do século XX, a forma como as organizações gerenciam as pessoas vem sofrendo profundas e constantes transformações. Isso se deve ao fato de que a nova realidade da economia globalizada tornam necessárias mudanças no foco dessa área, principalmente através da redução de funções administrativas, tais como processos relativos

ao pagamento e a gestão de sistemas, e da ampliação das funções estratégicas, alinhando as pessoas aos objetivos das organizações (ULRICH, 2001 apud OLIVEIRA, 2009).

Buscando mobilizar e utilizar plenamente as pessoas, bem como suas forças e conhecimentos, as organizações vão alterando seus conceitos e suas práticas gerenciais (CHIAVENATO, 2010). Nos dias de hoje investe-se muito mais nas pessoas do que nos serviços ou produtos propriamente ditos, uma vez que elas são capazes de criar, desenvolver, melhorar e produzir. Trata-se dessa abordagem como a gestão estratégica de recursos humanos. Conforme Bilhim:

[...] a gestão estratégica de recursos humanos está centrada no pressuposto de que os empregados são activos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento. (Bilhim, 2009, p. 32 apud Camargo, 2011, p. 15)

Para Nogueira e Santana (2002), a atual gestão de recursos humanos no setor público está voltada para a busca da descentralização e da intermediação entre o caráter quase inevitável da burocracia, e a missão de responsabilidade e transparência que as organizações públicas devem cumprir. A participação dos gestores no planejamento da estratégia de recursos humanos e da administração dos recursos humanos, bem como o alinhamento às metas estratégicas e valores dos órgãos públicos, mostram a grande importância da gestão de recursos humanos, que passa a ser, segundo este autor, parte de extrema relevância no atual contexto do setor público.

O desenvolvimento das estratégias do setor de recursos humanos dentro das organizações deve ser dinâmico, interagindo o capital humano e a missão da organização, na busca de se potencializar os esforços e ações dos trabalhadores, refletindo em melhores resultados para a organização. Esse acaba sendo o grande desafio na Administração Pública, na qual potencializar o capital humano é um trabalho diferente do que acontece no setor privado, devido às dificuldades de motivação e comprometimento inerentes aos servidores públicos.

Conforme documento da Organização das Nações Unidas (ONU) (2006), para estabelecer uma gestão de recursos humanos estratégica é importante que o governo utilize as melhores características dos três modelos de administração pública, a saber: a Administração Pública Tradicional, ou modelo weberiano; a gestão pública, na qual se destaca a Nova Gestão Pública; e a Governança Responsiva.

Do modelo weberiano, ou modelo tradicional, destaca-se a utilização dos princípios de mérito e de imparcialidade. Da nova gestão pública pode se destacar a implementação de uma gestão de recursos humanos estratégica. Essa gestão se dá por meio de ferramentas e técnicas que destacam a gestão voltada para resultados e o desempenho, uma vez que o setor público, tem como característica uma valorização excessiva dos meios em detrimento aos fins. Por último, a governança responsiva é capaz de contribuir com a busca pela responsabilidade de se responder às demandas sociais de forma eficiente (ONU, 2006).

3.1 A evolução do setor de recursos humanos operacional para a gestão estratégica de pessoas

A gestão de pessoas é um área que sofre constantes transformações, geralmente estimuladas pelos contextos históricos e culturais referentes aos diferentes períodos da história. Para Longo (2007), as propostas e discussões sobre as diferentes visões, concedem à gestão de pessoas a aparência de um fórum ou ágora. Assim, torna-se necessária uma análise da evolução dos recursos humanos dentro dos diferentes modelos de administração pública a fim de contextualizar o objeto deste trabalho.

A denominada Administração Pública Tradicional, conhecida também como Modelo Burocrático (ONU, 2016), é atribuído ao sociólogo alemão Max Weber, uma vez que ele analisou e sintetizou suas principais características. Nesse modelo, as organizações formais se baseiam na autoridade racional-legal como fonte de poder, ou sejam o poder emana das normas, das instituições formais e não do perfil carismático ou da tradição. Nele, segundo Maximiliano (2010), se destacam três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a existência de documentações escritas nos procedimentos administrativos, a legitimidade de uma hierarquia administrativa, e a formalização dos processos decisórios e das comunicações internas e externas. Além disso, as tarefas dos empregados são formalmente estabelecidas garantindo a continuidade do trabalho e a standardização dos serviços prestados, para evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução das rotinas (SECCHI, 2009).

Na impessoabilidade, a organização estrutura-se em cargos com atribuições e poder definidos. A subordinação é devida àquele que ocupa um cargo hierarquicamente superior, independentemente do respeito e consideração que o subordinado tem pelo seu superior como pessoa. A figura do líder natural inexistente num sistema impessoal (MAXIMINIANO, 2010).

O profissionalismo, conforme Secchi (2009), caracteriza-se pela fixação de regras e normas para o desempenho do cargo e escolhe seus integrantes de acordo com a competência técnica que possuem. Além disso, os cargos de uma burocracia oferecem aos seus ocupantes, uma carreira, formação e meios de vida.

No que se refere à gestão de recursos humanos, que no modelo weberiano era mais conhecida como Administração de Pessoal, o setor responsável ocupava-se essencialmente de questões administrativas e operacionais (Caroço, 2011). Neste período, a administração de pessoal limitava-se a dar resposta a problemas concretos e imediatos, sem qualquer preocupação de natureza estratégica, baseando-se apenas no cumprimento de normas e regulamentos. Longo (2007) afirma que a administração de pessoal realiza atividades rotineiras, tais como pagamento de folha, controle de presença, férias e licenças, contratação, que se caracterizam por serem meramente aplicativas e ausentes de substância própria, funcionando como ferramentas formais.

Algumas características da gestão de recursos humanos do modelo burocrático segundo Weber (1947 apud CAROÇO, 2011) são:

- i) Tarefas (delimitadas por regras, técnicas ou normas);

- ii) Hierarquia;
- iii) Propriedade;
- iv) O ingresso na organização pressupõe o êxito na prestação de provas e celebração de um contrato livremente aceite (seleção baseada na impessoalidade);
- v) Não apropriação dos cargos pelos seus ocupantes (o processo de avaliação de desempenho é transparente);
- vi) Formação profissional especializada (primado da competência sobre o da mão-de-obra barata);
- vii) Salário e carreira profissional baseados na meritocracia, enquanto fórmula de discriminação positiva. (WEBER, 1947 apud CAROÇO, 2011, p. 14)

Portanto, pode-se afirmar que uma das características da burocracia é a busca pelo controle das atividades organizacionais se utilizando de procedimentos formalizados. Diante disso, percebe-se que este modelo exigia um setor de recursos humanos focado em ferramentas e mecanismos que controlassem os funcionários, observando se esses cumprem as normas e regras impostas pela organização. Exemplo disso é o próprio objeto desse trabalho, uma ferramenta que ainda é utilizada no setor público mineiro: a apuração da jornada de trabalho dos servidores de modo a controlar as suas frequências.

Conforme Secchi (2009), o Modelo Burocrático apresenta algumas disfunções como a resistência às mudanças, o impacto da prescrição estrita de tarefas sobre a motivação dos empregados, e o desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência irrestrita às normas e imposições. Por isso, surgiram em seguida outras maneiras que buscavam aprimorar a administração pública e o modelo tradicional. Um modelo de grande importância e ainda presente nos dias atuais é a Nova Gestão Pública.

A Nova Gestão Pública (*New Public Management*) é um conjunto de filosofias administrativas aceitas em determinados conceitos e propostas como novo paradigma da gestão pública, que surgiu com a relevância da crise e reforma do Estado em meados da década de 80 (HOOD; JACKSON, 1991 apud MARINI; MARTINS, 2004). Para os autores, a Nova Gestão Pública tem como características principais:

- a) caráter estratégico ou orientado por resultado do processo decisório;
- b) descentralização;
- c) flexibilidade;
- d) desempenho crescente e pagamento por desempenho/produtividade;
- e) competitividade interna e externa;

- f) direcionamento estratégico;
- g) transparência e cobrança de resultados (accountability);
- h) padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória;
- i) separação da política de sua gestão;
- j) desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- k) terceirização;
- l) limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego;
- m) estruturas diferenciadas. (HOOD; JACKSON, 1991 apud MARINI; MARTINS, 2004, p.30).

Essas características demonstram a influência das práticas gerenciais de organizações privadas, buscando-se utilizá-las no setor público, dando ênfase à redução de custos, ao aumento da eficácia e da eficiência dos aparelhos de Estado e propondo a clientelização dos cidadãos. Para o Conselho Latino-Americano para o Desenvolvimento (CLAD), a Nova Gestão Pública precisaria passar por algumas adaptações na América Latina, conforme segue:

Profissionalização da alta burocracia; transparência e responsabilização; descentralização na execução dos serviços públicos; desconcentração organizacional nas atividades exclusivas do Estado; controle dos resultados; novas formas de controle; duas formas de unidades administrativas autônomas: agências que realizam atividades exclusivas de Estado e agências descentralizadas, que atuam nos serviços sociais e científicos; orientação da prestação dos serviços para o cidadão-usuário; modificar o papel da burocracia com relação à democratização do Poder público (CLAD, 1999, p.129).

A maior parte das críticas ao modelo da Nova Gestão Pública são referentes a sua relação com um paradigma simplista, que estaria centrado exclusivamente na eficiência. Segundo os autores Ormond e Löffler (1999, p.70), essa administração direcionada para resultados apresenta alguns traços-chaves que mostram que esse modelo é bem mais amplo:

- a) devolver autoridade, outorgar flexibilidade;
- b) garantir o desempenho, o controle e a responsabilidade;
- c) desenvolver a competência e a escolha;
- d) fornecer serviços adequados e agradáveis aos cidadãos;
- e) melhorar a gestão dos recursos humanos;
- f) explorar a tecnologia da informação;
- g) melhorar a qualidade da regulamentação;
- h) fortalecer as funções de governo no centro. (ORMOND; LÖFFLER, 1999, p.70)

Com esses traços bem esclarecidos, cada governo pode adaptá-los e incorporá-los em seus sistemas de gestão.

Conforme explicitado anteriormente, pode-se perceber que a gestão de recursos humanos, é um traço chave a ser trabalhado na Nova Gestão Pública. Longo (2007) explica as mudanças e evolução da administração de recursos humanos, que realiza atividades de rotina, tais como contratação, controle de frequência, pagamento de folha, férias licenças, atividades essas meramente operacionais, para a gestão de pessoas, que tem a função estratégica de gerenciar o conhecimento, a habilidade e a atitude das pessoas.

Junto ao conceito de Nova Gestão Pública surge então a necessidade de desenvolver uma gestão de pessoas com novas orientações e objetivos alinhados à estratégia da organização. Para funcionar de forma eficiente, a área de recursos humanos precisa desempenhar tanto os papéis mais burocráticos e operacionais, quanto os mais estratégicos, como a gestão de pessoas. Isso se dá pela necessidade de garantir os direitos e deveres tanto dos servidores como das organizações às quais eles fazem parte.

Na busca de se obter os resultados almejados, a área de recursos humanos deve focalizar não só nas atividades ou trabalhos a serem feitos, mas também nas metas e desafios, sendo estratégicos e operacionais ao mesmo tempo. Ressalta-se que é importante ainda trabalhar essas metas e resultados tanto no longo, quanto no curto prazo, principalmente devido ao fato de que no setor público a parte operacional estará inserida majoritariamente no curto prazo, graças às inúmeras normas e legislações vigentes. Essas leis e diretrizes ainda serão identificadas e trabalhadas ao longo desse trabalho.

Com as mudanças constantes do setor de recursos humanos, e as evoluções que daí advêm, surge então o conceito de gestão de pessoas. A gestão de pessoas é uma estratégia que tem como foco trabalhar o talento, as competências, o conhecimento, as técnicas, a motivação e diversos outros fatores relacionados às pessoas, de forma a empregá-los da melhor maneira no contexto da organização, buscando ampliar e lapidar essas características intrínsecas dos indivíduos, e por consequência refletindo em melhorias também para a organização, ou seja, buscar um ganho para ambos os lados (DUTRA, 2002).

No âmbito do setor público, a gestão de pessoas possui algumas características bem particulares, levando-se em conta que a noção de função pública visa respeitar em sua gestão aos princípios de igualdade, mérito e capacidade (LONGO, 2007). Isso significa que essa gestão deve ser orientada para o desenvolvimento, estímulo e manutenção das pessoas nas organizações públicas, devendo sempre estar em conformidade com as normas legais, e observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Para Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é extremamente sensível ao contexto e mentalidade que existe na organização, o que torna difícil uma definição exata do termo. A gestão de pessoas está ligada a uma visão mais moderna a respeito das pessoas. Ela se baseia em identificar as pessoas dentro de cinco diferentes aspectos: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores de recursos organizacionais, as pessoas como parceiros da organização, as pessoas como talentos fornecedores de competências e as pessoas como o capital humano da organização (CHIAVENATO, 2010).

Apesar das diferentes características dessas novas formas de ver as pessoas, todas elas estão ligadas ao objetivo de se buscar uma maior contribuição para a eficácia organizacional. Além disso, Chiavenato (2010) explica que a gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de se obter melhorias e efeitos multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham. Sendo assim, percebe-se a necessidade de interligar a gestão de pessoas à estratégia da organização.

Segundo Oliveira (2009) a vinculação à estratégia organizacional, requer uma participação dos gestores na gestão de pessoas, de forma que eles se responsabilizem pela parte estratégica desta função, disseminando-a por toda a organização. Um exemplo, são as políticas internas de motivação e capacitação dos servidores, onde os gestores trabalham em conjunto com seus subordinados, e não mais o setor de recursos humanos. Dessa forma, ampliam-se as atribuições dos envolvidos com a gestão de pessoas, juntamente com o aumento da capacidade técnica e intelectual dos envolvidos.

Para Ulrich (2001) a gerência de recursos humanos técnica, relacionada às atividades rotineiras e operacionais, não perdeu sua importância, entretanto, com essa nova dinâmica advinda da Nova Gestão Pública, é de fundamental importância investir na gestão de recursos humanos estratégica, visto que a primeira não se mostra suficiente para atender às expectativas estratégicas das organizações. Contudo, o que ainda se pode observar nas áreas responsáveis pela gestão de pessoas nos órgãos públicos, é que elas pensam, planejam, agem e posicionam-se no nível tático-operacional, ou seja, com características mais voltadas à administração de recursos humanos do que à gestão estratégica de pessoas propriamente dita.

Segundo Marini (2008), um dos desafios do Estado para resultado é reinventar os modelos de controle público. Para o autor, a evolução de um controle baseado na conformidade com as leis e normas para um controle orientado para resultados, é ao mesmo tempo fácil de se enxergar, porém difícil de se pôr em prática, o que torna isso um dilema.

Por fim, conforme documento da ONU (2006), através de algumas adaptações e atualizações nos modelos de administração já explicitados, é possível se dizer que surge um novo modelo chamado de “governança responsável”. Esse modelo caracteriza-se pela relação de empoderamento entre os cidadãos e o Estado. Como características essenciais para esse tipo de governança, destacam-se a responsabilização, a participação, a transparência e a responsividade. Além disso, ele estaria apoiado no uso das Tecnologias da Informação e Comunicação, criando canais que possibilitem uma via de mão dupla entre cidadãos e Estado.

A ONU (2006) esclarece ainda algumas diferenças existentes na gestão de recursos humanos desses diferentes modelos de administração pública, conforme o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Características da Gestão de Recursos Humanos nos três modelos de administração pública.

	Administração pública tradicional	Gestão pública	Governança responsiva
Sistema do serviço público	Fechado e delimitado Serviço público de carreira Estabilidade	Aberto e descentralizado Sistema baseado em postos Prazo definido	Aberto e regulado Carreiras-base no serviço público; outros cargos baseados em postos Estabilidade e prazo definido
Arranjos institucionais	Autoridade central de recursos humanos independente Administração de pessoal Sistema de salários unificado	GRH descentralizada para ministérios de linha de frente Gestão de recursos humanos Contratos individuais	Regulador-líder de GRH; GRH descentralizada GRH estratégica e desenvolvimento Sistema de salários unificado e por desempenho
Progressão na carreira	Baseado na antiguidade	Baseado no desempenho	Escala de competências
Política de salário	Baseado na experiência e nas qualificações	Critérios baseados no trabalho com elementos de desempenho	Critérios baseados no trabalho com elementos de desempenho
Gestão por desempenho	Ética profissional	Acordo de desempenho	Accountability 360º
Desenvolvimento de recursos humanos	Habilidades funcionais	Competências	Competências e habilidades relacionais

Fonte: ONU, 2006, p.391.

Percebe-se então, que todos os três modelos, apresentam características que podem ser utilizadas de forma conjunta. O objeto do qual trata esse trabalho é um exemplo disso, uma vez que ele é típico da administração pública tradicional, porém é utilizado ainda nos dias atuais pelo setor público, em especial no caso específico da SEDS, devido à natureza da atividade desenvolvida pela maior parte dos servidores, sendo de extrema importância averiguar tanto a assiduidade quanto o cumprimento efetivo de suas jornadas de trabalho. Por se tratar de um processo operacional tipicamente burocrático, nos capítulos seguintes contextualizar-se-á tudo que envolve o processo de apuração e controle de frequência da SEDS.

4 O PROCESSO DE REGISTRO DE FREQUÊNCIA NO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Nesta seção, explicita-se os conceitos relevantes que envolvem os processos em geral, e posteriormente o processo de registro de frequência no governo estadual de Minas Gerais, de maneira a ilustrar a importância do mesmo. Aborda-se também os instrumentos legais que norteiam e regulamentam esse processo.

4.1 Conceituando processos

Para entender o objeto que é o foco desse trabalho são necessários alguns conceitos sobre processos e gestão de processos. No entanto, o conceito de processos não possui uma interpretação única. Para tanto, ressalta-se apenas que a literatura sobre esse assunto, em sua maior parte, é voltada para o setor privado, o que não exclui sua aplicabilidade no setor público, que é o recorte para esse trabalho.

Para Gonçalves (2000), a concepção de processo pode ser definida como qualquer atividade ou conjunto de atividades em que há uma entrada (*input*), uma agregação de valor e uma saída (*output*). Nessa linha, Alves Filho (2011) disserta que os processos seguem uma lógica operacional.

De maneira formal, o conceito de processo seria então, um grupo de atividades realizadas dentro de uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor destinado a um grupo de clientes ou um cliente específico (HAMMER; CHAMPY, 1994 apud GONÇALVES, 2000). Para Alves Filho (2011), as etapas de um processo são desenhadas para atender algumas necessidades, com a finalidade de suprir os desejos dos clientes.

Para os autores Pradella, Furtado e Kipper (2012) é importante identificar os processos para organizar os indivíduos e os demais recursos dentro da organização. Dessa forma, é possível facilitar a busca pelo aumento da eficiência dentro da organização, através de uma maior economia de tempo, esforços e até recursos. Como todo processo envolve

insumos, é necessário elencá-los para que se possa construir um bom processo (ALVES FILHO, 2011).

Por sua vez, o Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013), apesar de ser voltado para a administração privada, apresenta muitos conceitos e métodos que são utilizados também na administração pública. Nesse Guia, os processos são divididos em três diferentes grupos: os processos primários, processos de suporte e processos de gerenciamento.

Os processos primários, também chamados de processos essenciais ou finalísticos, representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão (ABPMP, 2013). Já os processos de suporte são responsáveis por dar suporte aos processos primários. Segundo os autores Pradella, Furtado e Kipper (2012) esses processos gerenciam os recursos e/ou infraestrutura requeridas pelos processos primários. Por fim, têm-se os processos de gerenciamento, ou processos de gestão. Conforme o Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013), esses processos têm o propósito de medir, monitorar e controlar atividades. “Esses processos não conferem valor diretamente aos clientes, mas são necessários a fim de garantir que a organização opere com eficiência e eficácia”. (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012)

Portanto, o objeto deste trabalho, o processo de apuração de frequência, está diretamente relacionado aos processos de gestão. Conforme visto anteriormente, apesar de ser um processo de controle burocrático, ele pode ser necessário para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho (ABPMP, 2013). Para Marini (2008), é um desafio a evolução de um modelo de gestão que controla as mãos-de-obra para um modelo que compromete as mentes, ou seja, o controle não precisa ser necessariamente sobre a mão-de-obra, mas sim sobre o produto ou serviços que as pessoas podem proporcionar. Isso alinharia o modelo burocrático de administração com o modelo estratégico.

4.2 O processo de registro de frequência

Dadas tais informações, nota-se a importância de gerir o processo de apuração e controle de frequência pelos recursos humanos na administração pública. Essa ação facilita

na gestão de possíveis eventos do cotidiano dos servidores públicos, tais como férias, afastamentos, licenças, ou mesmo faltas não justificadas. Para se manter a lisura e um controle efetivo do cumprimento da jornada de trabalho por parte dos servidores, usa-se então o registro de frequência.

A jornada de trabalho dos servidores públicos é instituída em lei, e seu cumprimento correto garante o funcionamento adequado das atividades. Cada carreira pública tem uma lei que a regulamenta, de forma a garantir que todos os direitos e deveres dos servidores sejam exercidos. Quaisquer descumprimento das normas estabelecidas nessas leis são passíveis de punições, também garantidas por leis, podendo acarretar inclusive na abertura de processos administrativos contra a parte infratora. Nesse contexto, mais uma vez, o setor de recursos humanos da organização se coloca num alto grau de importância. Isso ocorre porque cabe a esse setor a atividade de orientar e garantir todas as partes sobre a importância de se cumprir as normas e regimentos, para que nenhuma das partes infrinja o que está instituído nas leis.

Uma das atividades inerentes ao setor de recursos humanos, e de grande importância para as organizações como um todo, é o controle de frequência dos trabalhadores. O controle de frequência, pode ser realizado de diversas formas nas diferentes organizações. Hoje em dia, com os avanços tecnológicos, muitas organizações realizam esse controle através de sistemas automatizados, que garantem maior agilidade e efetividade no registro dos horários das jornadas de trabalho dos trabalhadores. É comum se observar inclusive no setor público, organizações que adotam esses sistemas automatizados para operacionalizar os registros e controles de frequência dos servidores públicos. Entretanto, ainda existem diversos setores do poder público que não adotaram esses sistemas, seja por falta de verba, ou por própria cultura organizacional, como é o caso de algumas unidades da SEDS.

No Governo de Minas Gerais, o controle de frequência dos servidores ainda é feito individualmente por cada órgão. Alguns órgãos possuem unidades espalhadas por diversas cidades do estado, dificultando a eficiência desse controle de frequência. Há de se ressaltar que há um projeto em andamento que busca modificar toda estrutura dos setores de recursos humanos dos órgãos do governo do estado, através da utilização de sistemas de

informação. Esse projeto, chamado Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal, ou apenas MASP, promove melhorias diretas na capacidade do Estado de gerir e planejar os recursos humanos e as ações financeiras que o envolvem. Através de um sistema integrado, o tempo e o esforço gastos em atividades operacionais, tais como o controle de frequência dos servidores, serão reduzidos, o que irá possibilitar um desenvolvimento de novas ações estratégicas de gestão de recursos humanos, potencializando seus inúmeros recursos (MINAS GERAIS, 2016b).

4.3 Legislação e normas sobre o controle de frequência no Governo de Minas Gerais

O processo de registro de frequência deve obedecer às normas e legislações específicas para tal. Como toda carreira e função pública, essas bases legais norteiam de maneira integral todos os direitos e deveres da vida funcional do servidor. No Estado de Minas Gerais, na Lei 869 de 05/07/1952, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, em seu artigo 1º, consta:

Art. 1º - Esta lei regula as condições do provimento dos cargos públicos, os direitos e as vantagens, os deveres e responsabilidades dos funcionários civis do Estado. (MINAS GERAIS, 1952)

A lei supracitada, que dispõe sobre todos os direitos e deveres dos funcionários públicos do Estado de Minas Gerais, foi promulgada ainda no governo Juscelino Kubitschek, porém vem sofrendo constantes atualizações, tornando-a sempre condizente com o momento político brasileiro, e se enquadrando dentro das normas e leis promulgadas posteriormente, tais como a própria Constituição Federal de 1988.

Ainda na redação da lei nº 869, é possível identificar os direitos e deveres específicos dos funcionários públicos estaduais no que diz respeito à frequência e horário de trabalho. O artigo 92 define:

Art. 92 - O expediente normal das repartições públicas será estabelecido pelo Governo, em decreto, no qual a determinará o número de horas de trabalho normal para os diversos cargos e funções. (MINAS GERAIS, 1952)

Assim sendo, fica a cargo do poder executivo estadual estabelecer normas com vistas de a exercer o controle e a apuração da frequência dos seus servidores. Para isso, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (SEPLAG), órgão central do poder executivo estadual, juntamente com os demais órgãos, autarquias e fundações, cria mecanismos legais para definir de que forma será feito o controle e apuração da frequência em cada uma dessas entidades. Um desses mecanismos foi a Resolução nº 10, de 1º de março de 2004, que busca estabelecer normas complementares relativas ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. No artigo 1º da Resolução nº 10 de 2004 da SEPLAG consta:

Art. 1º - O controle de frequência de servidor público da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo far-se-á por meio de registro eletrônico de ponto, de que trata o Decreto nº 38.140, de 17 de julho de 1996 e o Decreto nº 43.648, de 12 de novembro de 2003. (MINAS GERAIS, 2004)

Na SEDS, que será o caso estudado nesse trabalho, existe a Resolução 1.489, de 31 de julho de 2014, que estabelece normas relativas à Gestão de Recursos Humanos e ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos do Quadro de Pessoal da secretaria. Logo no 1º artigo dessa resolução fica estabelecida à DPB da SURH, a competência de 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, 2014).

Entretanto, há de se ressaltar uma informação relevante no desenvolvimento desse trabalho. Como a SEDS possui unidades espalhadas por todo interior do estado de Minas Gerais, existem diversas unidades que não possuem um sistema informatizado de registro de ponto ou frequência, principalmente as unidades do sistema prisional e sistema socioeducativo. Prevendo esse problema, o artigo 4º da Resolução 1.489 dispõe:

Art 4º - A Folha Individual de Ponto é modalidade de controle da frequência do servidor lotado em unidades onde o sistema de controle ele-

trônico de ponto ainda não tenha sido implantado, devendo nela constar as seguintes informações: I – o registro diário do horário de entrada e de saída com a respectiva rubrica do servidor; II – rubrica diária da chefia imediata; III – identificação e assinatura da chefia imediata ao final de cada mês. (MINAS GERAIS, 2014)

Sendo assim, fica clara também a importância das chefias dessas unidades por zelarem pelos direitos e deveres de cada servidor, bem como o cumprimento das jornadas de trabalho dos mesmos. Na Folha Individual de Ponto, devem constar ainda, todos os registros, ocorrências e abonos relativos à frequência do servidor, bem como os afastamentos, concessões, licenças e penas disciplinares a ele atribuídas e que impliquem ausência do mesmo ao seu local de trabalho. Nota-se então que é competência da chefia imediata do servidor, o controle e a apuração da frequência do mesmo, cabendo-lhe ainda adotar as medidas necessárias para garantir o fiel cumprimento das normas, sob pena de ser responsabilizado administrativamente.

O decorrer do processo de controle de frequência, também está disposto no Resolução 1.489. O processo de apuração dos mapas e das folhas individuais de ponto ocorre na SURH, devendo esses documentos serem encaminhados à Superintendência até o quinto dia útil subsequente ao mês de apuração. Conforme o artigo 9º desse dispositivo, esse procedimento serve para fins de conferência e apuração das ocorrências do período (MINAS GERAIS, 2014).

Além do processo de apuração de frequência, como a gestão dos recursos humanos da SEDS é centralizada na SURH, todas as demandas (férias, remoção, licenças, recisão, etc.) devem ser encaminhadas para que se faça uma análise da mesma e que ela seja direcionada para a respectiva diretoria responsável por operacionalizar tal demanda. Normalmente essas demandas são encaminhadas pelos responsáveis do setor de recursos humanos das unidades. No entanto, muitas vezes, os próprios servidores encaminham suas demandas, ou vão até a Superintendência para informar sobre as mesmas, alterando o fluxo correto dessas ocorrências, podendo sobrecarregar ou atrapalhar a prestação de serviço dos servidores da SURH.

Por fim, uma informação de certa relevância diz respeito ao armazenamento de documentos. Segundo o artigo 13 da Resolução 1.489:

Art. 13 - Toda a documentação relativa à vida funcional do servidor deverá ser arquivada na pasta do servidor, na SURH, e disponibilizada para consulta quando solicitada. (MINAS GERAIS, 2014)

Uma vez realizado todo esse apanhado sobre os marcos legais e o embasamento teórico para a construção desse trabalho, o capítulo seguinte abordará as metodologias de pesquisa utilizadas, trabalhando seus conceitos, e de que forma elas serão empregadas. Isso auxiliará no entendimento da análise posterior e do entendimento acerca do desenvolvimento do trabalho.

5 OS PROCESSOS DE APURAÇÃO DE FREQUÊNCIA NA SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL

Nesta seção será apresentada a atual situação do processo de apuração de frequência na SEDS. Para isso, é necessário um breve entendimento sobre a principal ferramenta de base de dados utilizada pelo governo de Minas Gerais no gerenciamento de recursos humanos: o Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais (SISAP). O SISAP é um sistema eletrônico de processamento de dados dos servidores do Estado que, ao longo dos anos desde a sua implementação, foi sendo aprimorado de maneira a inserir novos módulos acrescentando novas funções com outros dados e informações a partir das demandas que foram surgindo (VILHENA Org, 2006).

Considera-se que a utilização pelo governo de Minas Gerais do SISAP apresentou alguns benefícios no sentido de tornar mais fácil, eficiente e segura a administração de pessoal. Para isso foram expostos alguns de seus benefícios, tais como unicidade das informações de recursos humanos, redução de custos, procedimentos padronizados de controle, descentralização da entrada de dados, integração com o pagamento de pessoal do estado, otimização do fluxo de informações, além de uma redução de tempo e custo gastos nos processos de recursos humanos. Portanto, o SISAP já foi conceituado como uma medida eficiente em termos tecnológicos, operacionais e financeiros que fortaleceu a máquina pública mineira, sendo um sistema corporativo de informações do governo de apoio às atividades da área-meio (MINAS GERAIS, 2013).

Nos aspectos relacionados ao pagamento e frequência dos servidores, o SISAP se mostra capaz de armazenar e gerenciar diversas informações. Dentre elas, destacam-se: a contagem de faltas, férias regulamentares, afastamento, auxílio doença, licença médica, horas extras, carga horária, dentre diversas outras. Sendo assim, em cada órgão do governo, existe o setor de recursos humanos, que dentre suas diversas outras atribuições também é responsável por alimentar e gerenciar as informações no SISAP. Na SEDS, o setor responsável por isso é a DPB, vinculada à SURH.

São diversas as atribuições e funções específicas da DPB, no entanto os processos de apuração e controle de frequência se destacam por se mostrarem extremamente complexos e críticos, uma vez que predomina o trabalho manual na parte mais crítica e trabalhosa do processo. Além disso a secretaria possui um número muito grande de servidores: aproximadamente 24 mil servidores, conforme boletim retirado no SISAP referente ao mês de abril de 2016. Existem duas formas de apuração de frequência dos servidores da SEDS: o processo de apuração de frequência das unidades prisionais e socioeducativas, que é manual; e o processo de apuração de frequência das unidades administrativas, que em geral possuem um sistema informatizado de controle de ponto que auxilia no processo.

Ambos os processos de apuração de frequência possuem três grupos de atores principais responsáveis pela realização do mesmo. O primeiro grupo é representado por cada servidor vinculado à SEDS, ou seja, cada indivíduo que trabalha para a secretaria e que tem o dever de cumprir com suas obrigações, dentre elas o cumprimento da sua carga horária. O segundo grupo engloba os gestores e/ou chefias de cada unidade da SEDS. O terceiro e último grupo, são os servidores da DPB, em especial o grupo de taxadores de frequência.

Sendo assim o processo de apuração de frequência se inicia pelo primeiro grupo. Cada servidor é responsável pelo cumprimento efetivo da carga horária referente ao seu cargo ou carreira. No caso das unidades prisionais e socioeducativas, onde não há uso de um sistema informatizado, cada servidor deve preencher sua folha individual de frequência ao final de cada mês, colocando os horários de entrada e saída, no turno correto, e nos dias certos nos quais o mesmo tenha trabalhado. Caso haja alguma eventualidade como falta, licença médica, férias ou qualquer outra coisa, o mesmo deve ser explicitado nessa mesma folha como observação. A Figura 1 apresenta a folha individual de frequência, que pode ser reitada no Portal do Servidor.

Figura 1 – Modelo da Folha Individual de Frequência.

01 - UNIDADE EMITENTE:				02 - MÊS:				03 - ANO:			
04 - NOME DO(A) SERVIDOR(A):								05 - MATRIZ:			
06 - CARGO / FUNÇÃO:											
07 - PERÍODO DE AFASTAMENTO						08 - MOTIVO					
DE: / / a / /											
DE: / / a / /											
DE: / / a / /											
DIA	09 - 1º TURNO (HORARIO)				10 - 2º TURNO (HORARIO)				11- RUBRICA DA CHEFIA	12- OBSERVAÇÕES	
	ENTRADA	RUBRICA	SAÍDA	RUBRICA	ENTRADA	RUBRICA	SAÍDA	RUBRICA			
01											
02											
03											
04											
05											
06											
07											
08											
09											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
13 - SERVIDOR(A):						14 - CHEFIA DO(A) SERVIDOR(A):					
/ / DATA ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A)						/ / DATA ASSINATURA DA CHEFIA					

Fonte: MINAS GERAIS. Portal do Servidor: Lista de Formulários. Belo Horizonte, 2016a. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/acao-a-informacao/lista-de-formularios>>.

Já nas unidades administrativas, que em geral apresentam o sistema informatizado de controle de ponto, os servidores são responsáveis por justificar no sistema quaisquer eventualidades que ocorrerem relacionados à sua frequência, além de imprimir seu espelho de ponto, conferir e assinar.

Concluída essa primeira parte do processo, o primeiro grupo deve entregar sua folha individual de frequência ou espelho de ponto assinados, para a chefia responsável pela unidade em prazo definido por esse (geralmente o prazo para a entrega dessas folhas é de 5 dias após o término do mês trabalhado). Entra em ação então o segundo grupo. As chefias de cada unidade, são responsáveis por gerenciar, controlar e fiscalizar a frequência dos servidores de sua unidade. Após receber todas as folhas dos servidores de sua unidade, a chefia juntamente com a equipe responsável pelos recursos humanos ou departamento de pessoal das unidades, devem preencher o mapa de frequência.

O mapa de frequência é um documento padrão, com o nome de todos os servidores da unidade a que se refere, e que funciona como um compilado das informações da frequência dos mesmos. Trata-se de um documento visualmente mais fácil de ser entendido e apurado, e que conterà informações como o número de faltas, e as possíveis observações acerca de quaisquer eventualidades que possam ocorrer relacionadas à frequência do servidor. Conferidos e preenchidos todos esses documentos, os responsáveis das unidades encaminham os mesmos para a DPB.

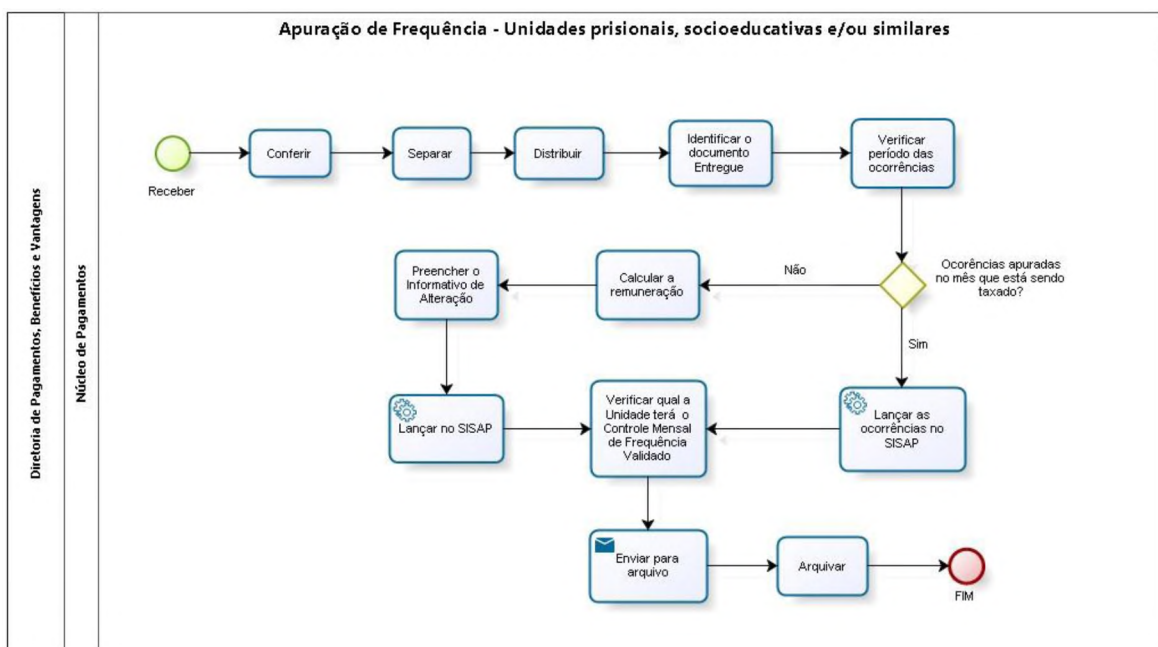
Por fim, entra em ação o terceiro e último grupo do processo de apuração de frequência. É esse o grupo responsável por apurar as informações constantes nos mapas de frequência encaminhados pelas unidades e transmiti-las ao SISAP, elaborando assim a folha de pagamento dos servidores. Esse grupo é composto por onze servidores, divididos em dois núcleos: o primeiro é o Núcleo de Pagamentos, que é composto por oito taxadores responsáveis pelas unidades prisionais e socioeducativas, onde o ponto é manual; e o segundo é o Núcleo de Frequência, composto por três servidores, e que são responsáveis pela apuração de frequência das unidades administrativas da SEDS.

5.1 O processo manual de apuração de frequência

Conforme exposto anteriormente, o processo de apuração de frequência manual ocorre nas unidades prisionais e socioeducativas. A primeira parte do processo, que corresponde ao primeiro e segundo grupo, ocorre exatamente como descrito na seção anterior. Nessa seção será apresentado como ocorre a parte do processo que cabe especificamente ao

terceiro grupo, dos taxadores de frequência da DPB. Essa parte do processo requer muita atenção e rapidez para cumprir os prazos estabelecidos para alimentação do SISAP com as informações referente à frequência dos servidores. Os períodos de taxação são definidos ao final de cada ano, referentes ao ano seguinte, com as datas exatas da abertura e fechamento da taxação. Esse período dura em média 3 semanas, normalmente englobando a última semana de um mês, além das duas primeiras semanas do mês subsequente. Ocorre então dentro desse prazo, toda a parte do processo que cabe aos taxadores, conforme mostra o fluxo presente na Figura 2.

Figura 2 – O processo de apuração de frequência manual na DPB pelos taxadores.



Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Caderno de Fluxos de Processos de Taxação. Belo Horizonte, 2016c.

Nota-se então pelo fluxo do processo que, logo em seu início cada taxador recebe os documentos referente às unidades pelas quais é responsável, ou seja, há uma divisão interna dos taxadores por unidade, sendo que cada taxador é responsável por suas unidades definidas. Como existem unidades de diferentes tamanhos, com variados volumes de documentos devido à quantidade de servidores, a divisão não é igualitária. Essa distribuição é feita de forma que o volume de informações e trabalho seja aproximado entre os taxadores, evitando quaisquer sobrecargas.

Assim que os documentos vão sendo recebidos pelos taxadores, dá-se início à apuração das ocorrências e o lançamento das informações no SISAP. Como a verificação das informações é feita de forma manual, esse é um momento em que os taxadores devem ter muita atenção e cuidado para não alimentar o sistema com informações erradas. Além disso, todas as observações e detalhes verificados nos documentos devem ser transmitidos ao SISAP, para um melhor acompanhamento e controle da vida funcional do servidor. É importante lembrar que todas as informações devem ser inseridas dentro do período da taxaçoão do SISAP, que geralmente engloba as duas primeiras semanas do mês. Então tanto as unidades, que são responsáveis por preencher e encaminhar os documento, quanto os taxadores que são responsáveis por apurar e transmitir as informações, têm de ser ágeis e eficientes.

Alguns fatores podem atrasar esse processo, tais como observações referentes a meses anteriores ao que está sendo taxado. Isso demanda de uma correção das informações lançadas anteriormente no SISAP, além do detalhamento da informação apurada. Fatores como esse também devem ser executados dentro do período da taxaçoão, o que pode complicar o decorrimto do processo como um todo. Esse é inclusive um fato a ser trabalhado e estudado ao final desse trabalho.

Por fim, feitos todos esses procedimentos descritos no fluxograma, os documentos devem ser arquivados. Esse é um procedimento obrigatório devido a normas internas da secretaria, e que representa um problema, uma vez que o volume de folhas e documentos é muito grande.

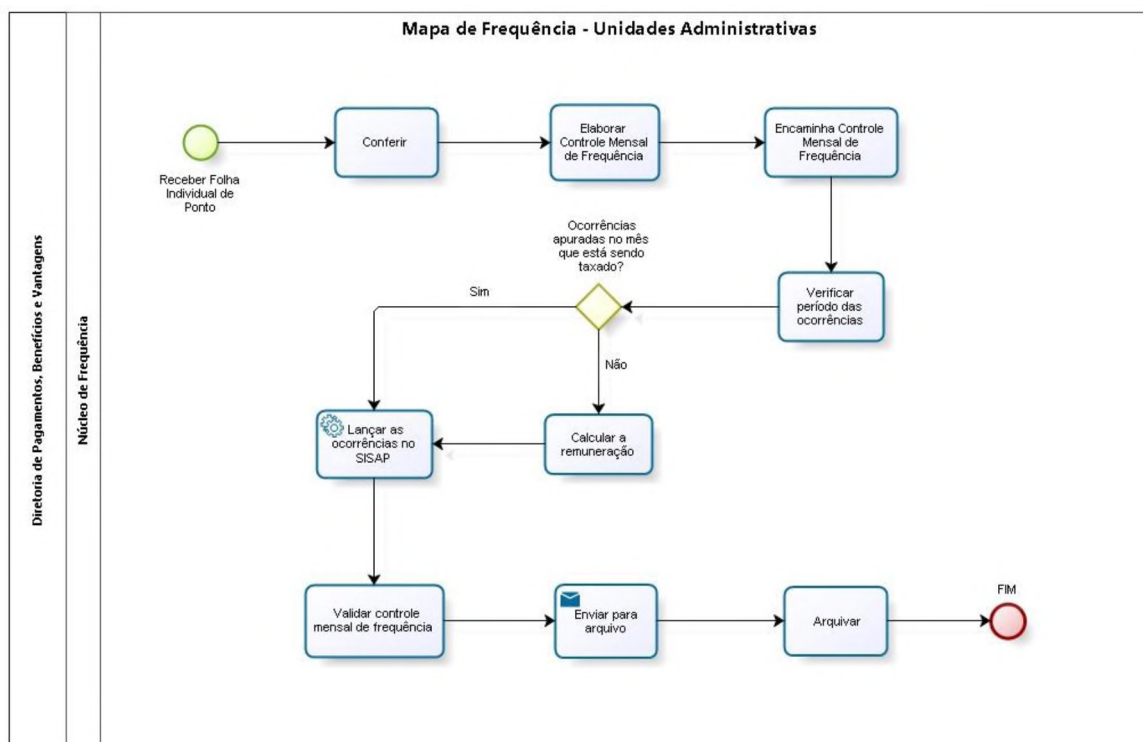
5.2 O processo automatizado de apuração de frequência

O processo automatizado de apuração de frequência é mais simples que o exposto anteriormente. A utilização da tecnologia, é claro, é um fator que influencia de forma a facilitar esse processo. Nesse processo, a parte de preenchimento da folha individual de frequência é feito pelo próprio sistema, cabendo aos servidores apenas as justificativas das eventualidades quando necessário. Os procedimentos de conferência e preenchimento do mapa de frequência pelas chefias e equipes de recursos humanos se mantém, com a diferença

de que o espelho de ponto obtido através do sistema automatizado é mais informativo, facilitando o preenchimento desse mapa. Nas unidades instaladas na própria Cidade Administrativa, o grupo 2 é representado pelos próprios taxadores do Núcleo de Frequência, cabendo também a eles, o preenchimento do mapa de frequência ou controle mensal de frequência dessas unidades.

Depois de chegados os espelhos de ponto e mapas de frequência dos servidores, inicia-se o trabalho do Núcleo de Frequência, responsável pela apuração das informações e alimentação do SISAP. O trabalho desse grupo se dá conforme o fluxograma apresentado na Figura 3.

Figura 3 – O processo automatizado de apuração de frequência na DPB.



Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Caderno de Fluxos de Processos de Taxação. Belo Horizonte, 2016c.

Como o espelho de ponto utilizado nesse processo é oriundo de um sistema automatizado, as chances de aparecerem erros e informações erradas diminuí bruscamente. Além disso, o espelho de ponto possui um relatório compilado de informações no final, tornando mais fácil e prática a visualização das informações nele contidas, e possibilitando

uma apuração mais eficiente. Isso facilita também na alimentação do SISAP, já que as informações contidas nos espelhos de ponto são padronizadas e fáceis de serem entendidas.

Por fim, assim como no processo manual, os arquivos devem ser arquivados. Como o volume de arquivos é muito grande também nesse processo, pode-se dizer que esse foi um gargalo encontrado durante esse estudo, e que será melhor debatido mais a frente.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Após a aplicação dos questionários e a coleta de dados verificou-se que dos 182 questionários para os responsáveis pelos recursos humanos das unidades prisionais e socioeducativas, foram respondidos 66, o que corresponde a aproximadamente 36% do total aplicado. Já o questionário para os taxadores dessas unidades, teve adesão total, sendo respondido por todos os oito taxadores. O baixo retorno de respostas, apesar de se configurar como uma limitação da pesquisa, trouxe informações relevantes para a análise descrita nesse capítulo.

Assim sendo, a análise foi desenvolvida sob duas dimensões: a) a análise do fluxo do processo, volume de trabalho e prazos legais, incidência de erros; e b) análise dos principais elementos facilitadores e/ou dificultadores do processo de apuração de frequência e elaboração da folha de pagamento para as unidades prisionais e socioeducativas na perspectiva dos servidores participantes.

6.1 A análise do fluxo do processo, volume de trabalho, prazos legais e incidência de erros

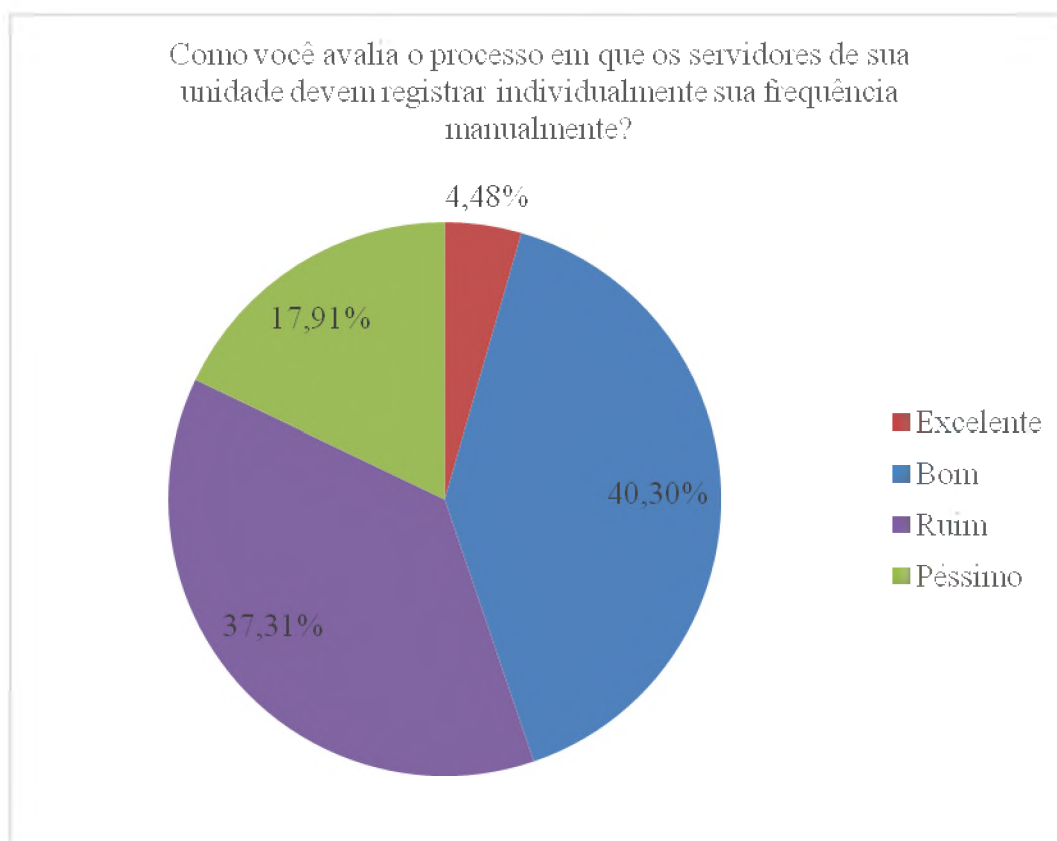
Através das informações levantadas no início desse trabalho, juntamente com os questionários aplicados para os servidores responsáveis pelo setor de recursos humanos das unidades prisionais e socioeducativas (grupo 1), e o questionário aplicado para os taxadores da DPB (grupo 2), alguns aspectos se tornaram mais claros com relação ao processo de apuração de frequência.

A partir dos questionários foram criadas tabelas e gráficos com o intuito de facilitar a análise e visualização dos dados obtidos. Como o questionário das unidades prisionais e socioeducativas foi de maior abrangência, serão utilizadas as taxas percentuais das respostas do mesmo. Já para o questionário dos taxadores, que foi respondido por um número mais limitado de pessoas, os gráficos irão apresentar valores absolutos, de forma a ficar mais fácil a compreensão da análise e dos dados obtidos. Para o primeiro grupo, os

gráficos estarão no formato de pizza, enquanto para esse último os gráficos serão sempre de coluna.

Para um primeiro contato e um panorama geral acerca da opinião dos respondentes do grupo 1 sobre o processo em geral, o Gráfico 1 mostra que cerca de 55% deles não aprovam o processo, classificando-o como ruim ou péssimo. Apesar disso, a maior parte, cerca de 40% das pessoas consideram o processo como bom. Isso pode demonstrar que a maioria dos envolvidos acreditam que o processo pode acontecer de uma forma melhor e mais bem elaborada.

Gráfico 1 – Opinião dos responsáveis pelo setor de recursos humanos das unidades prisionais e socioeducativas acerca do processo de apuração de frequência.

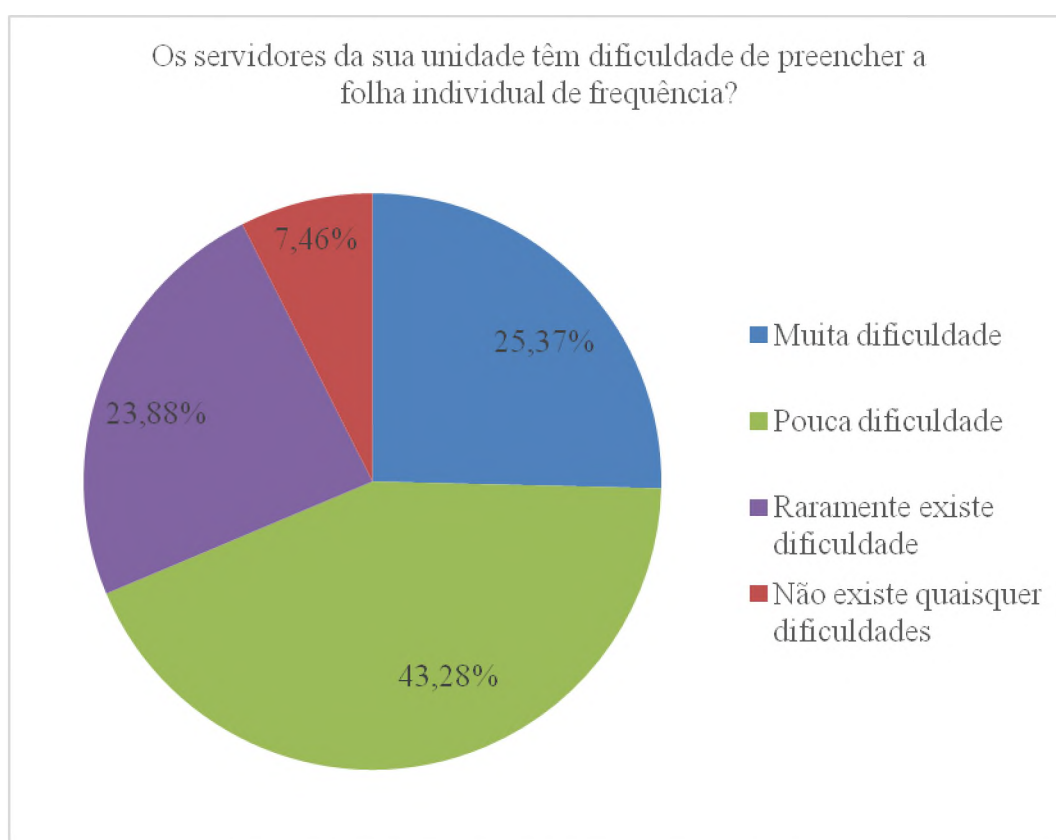


Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

O grupo 2 possui opinião parecida, já que 6 dos 8 taxadores consideraram o processo como um processo complexo. Buscando entender o por quê disso, buscou-se aprofundar nos possíveis fatores dificultadores do processo. Um deles seria a falta de

informação ou de orientação aos servidores sobre como deve ser feito o preenchimento de suas folhas individuais de frequência. Para tal, os Gráficos 2 e 3, são, de certa forma, contraditórios. No Gráfico 2, verifica-se que na opinião dos responsáveis pelo setor de recursos humanos das unidades, os servidores, geralmente, não apresentam grandes dificuldades no preenchimento da folha de frequência.

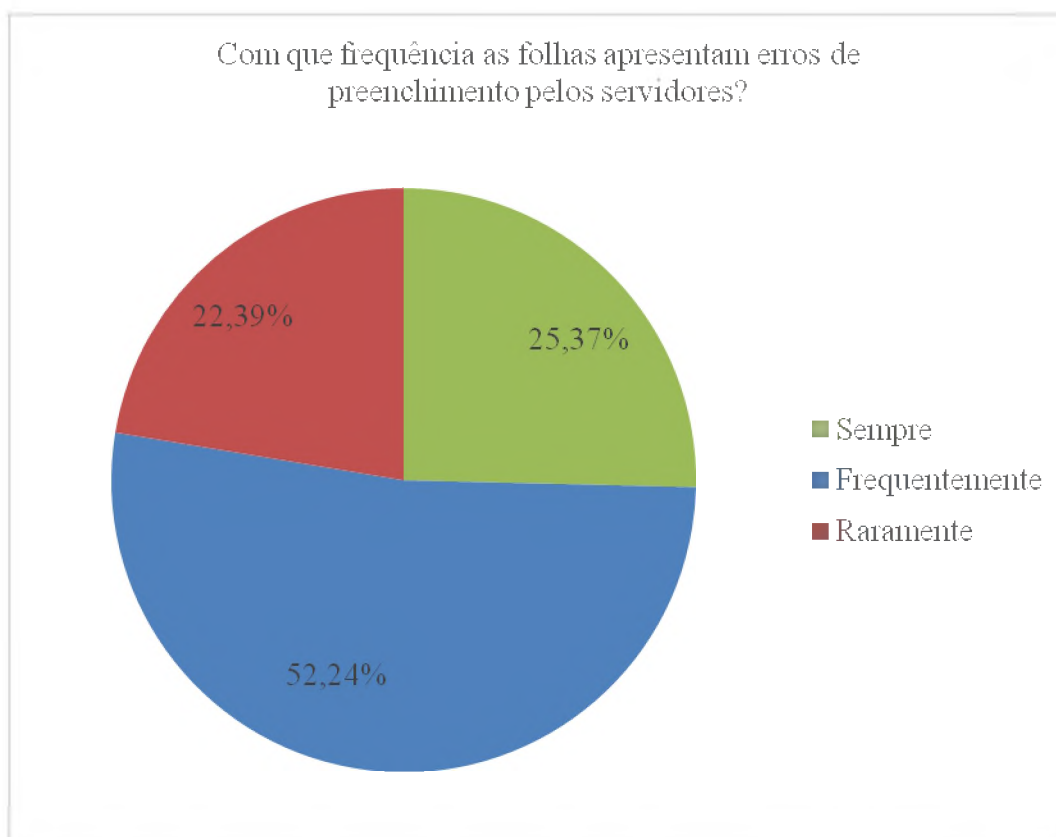
Gráfico 2 – A dificuldade dos servidores no preenchimento da folha individual de frequência.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

Entretanto, o Gráfico 3 mostra que os erros de preenchimento são frequentes nas folhas de frequência. Esse fato é ainda mais impactante quando vemos que não houve sequer uma única resposta com a opção “nunca”, enquanto as opções “sempre” e “frequentemente” juntas atingiram cerca de 77%.

Gráfico 3 – Os erros de preenchimento nas folhas individuais de frequência dos servidores.



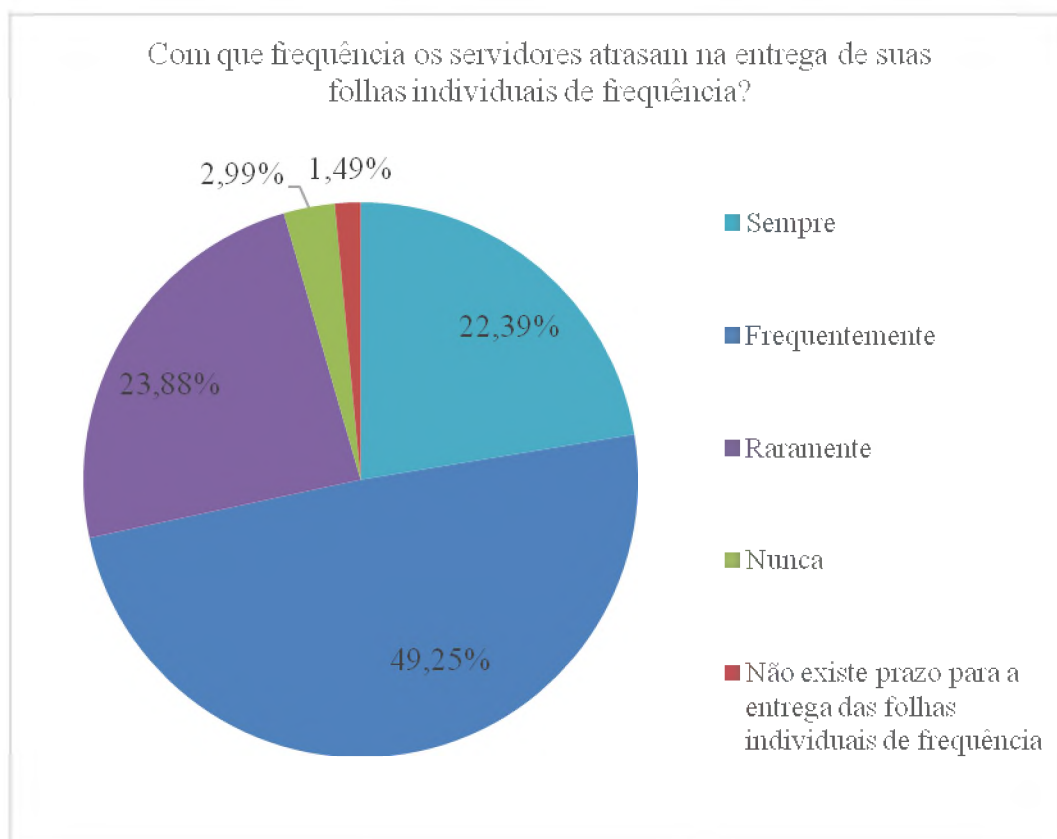
Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

Dessa forma, pode-se perceber que os servidores apresentam sim dificuldades no preenchimento de suas folhas de frequência, porém os mesmos não explicitam essas dificuldades, criando uma certa assimetria de informações, já que o setor de recursos humanos não tem conhecimento amplo dessas dificuldades dos servidores. Nota-se então que esse pode ser um primeiro aspecto dificultador, logo no início do processo.

Seguindo no decorrer do processo, buscou-se informações sobre a entrega das folhas individuais de frequência pelos servidores para os responsáveis do setor de recursos humanos das unidades, o chamado grupo 2. Como o SISAP tem datas de fechamento da folha definidas, e é ele o sistema responsável por elaborar a folha de pagamento, os prazos são curtos para o decorrimto do processo como um todo. Dessa forma é necessário que o setor das unidades recebam as folhas individuais de frequência dos servidores assim que o mês se encerrar, para que seja feita a elaboração do mapa de frequência e toda a papelada seja

enviada para a DPB em tempo viável de apuração. No entanto, o Gráfico 4 mostra que não é bem assim que acontece.

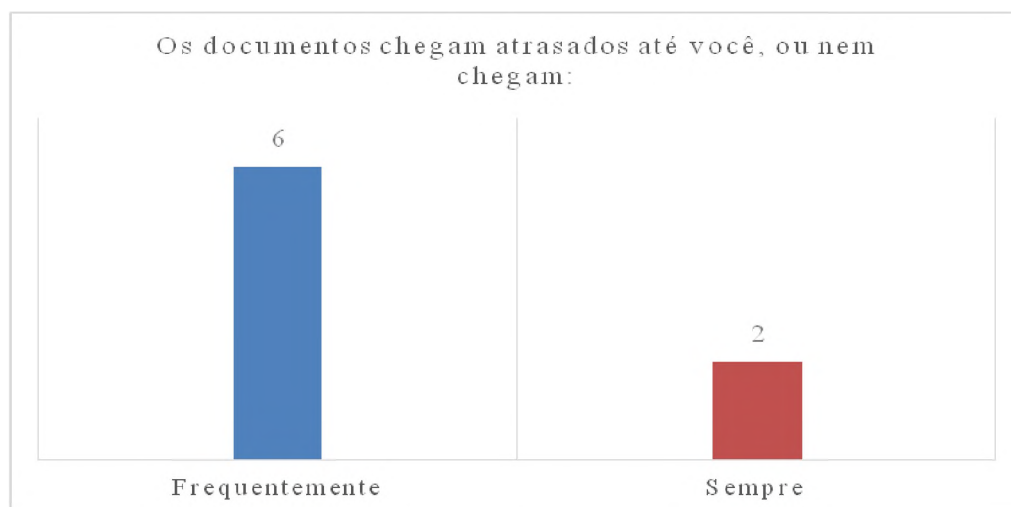
Gráfico 4 – Existência de atrasos na entrega das folhas individuais de frequência pelos servidores.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

Com um percentual acumulado de aproximadamente 71%, fica claro outro fator a ser discutido no processo: o prazo para os servidores entregarem suas folhas individuais de frequência preenchidas. Como não há um prazo estipulado em lei, fica a cargo de cada unidade a gestão desse prazo e da entrega desse documento por parte dos servidores. Nota-se ainda, que algumas unidades nem sequer se atentam para isso, e não estipulam um prazo para seus servidores. Pode ser esse, então, o fato que leva a outro dado curioso obtido através do questionário do grupo 2. Conforme mostra o Gráfico 5, os documentos chegam atrasados com grande frequência, conforme disseram os taxadores. Há de se ressaltar que as opções “nunca” ou “raramente” nem sequer foram citadas por eles.

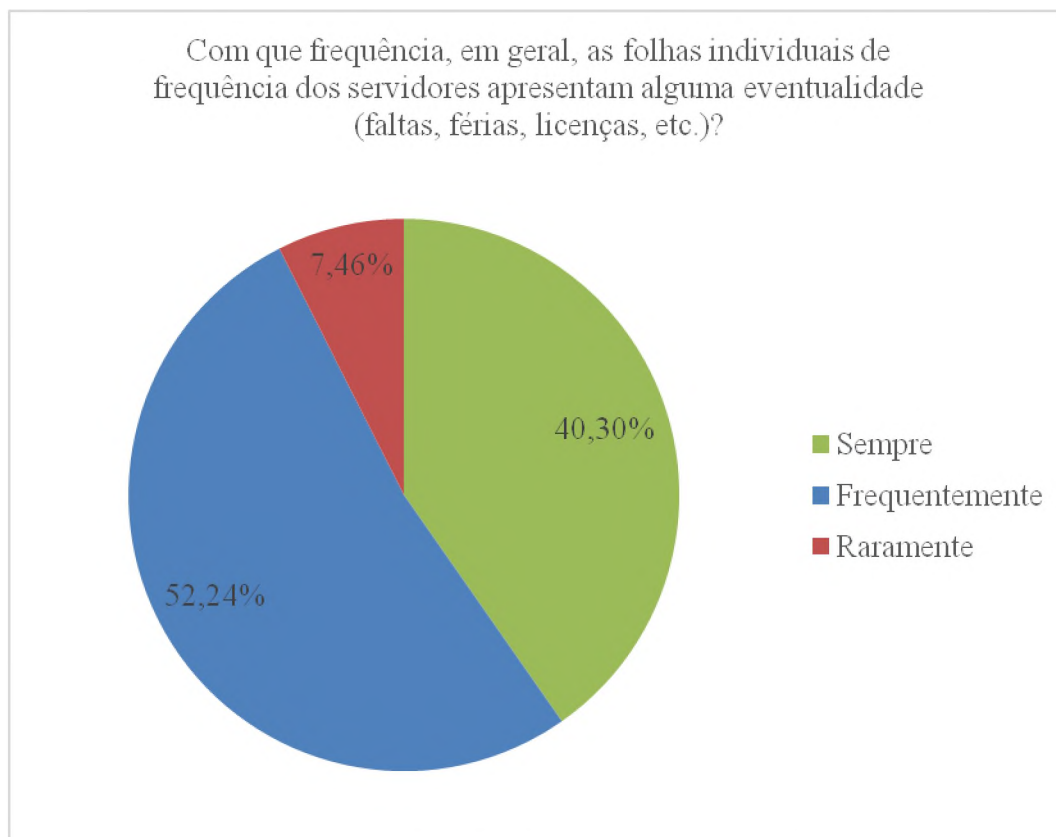
Gráfico 5 – Atraso na chegada dos documentos necessários para apuração para os taxadores.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

Conforme visto anteriormente, os prazos e datas de abertura e fechamento da folha do SISAP são fixos, portanto a chegada desses documentos em tempo hábil é de extrema importância para que a apuração seja feita de forma eficiente, evitando possíveis erros ou atrasos. No entanto, um outro fator chama atenção, e pode estar relacionado a essa dificuldade de se adequar as entregas aos prazos. Analisando o Gráfico 6, nota-se que a presença de eventualidades na vida funcional dos servidores, tais como faltas, férias, licenças médicas, dentre outras, é constante. Esse fato pode ser um dificultador tanto para o preenchimento da folha individual pelos servidores, quanto do mapa de frequência pelos setores de recursos humanos das unidades.

Gráfico 6 – Presença de eventualidades (faltas, férias, licenças, etc.) nas folhas individuais de frequência.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

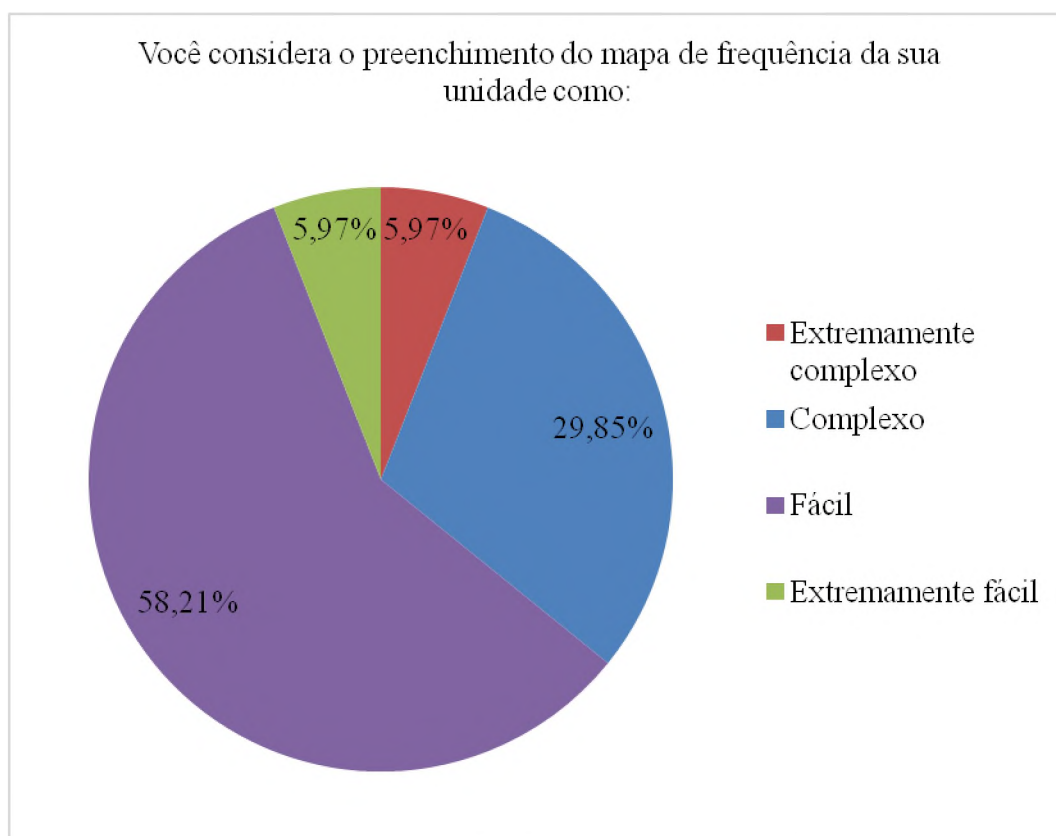
Como esse fator atingiu uma taxa muito considerável, aproximadamente 92%, fez-se necessária uma avaliação mais profunda. Para tal, foi feita uma análise do Boletim de Ocorrências do SISAP (BO). O BO do SISAP é um relatório das informações contidas no mesmo, que torna possível uma análise mais profunda dessas informações. Sendo assim, pegando como referência o mês de abril de 2016, um fato chamou atenção: aproximadamente 60% dos servidores da SEDS gozaram de pelo menos 1 dia de férias regulamentares, enquanto apenas 0,01%, aproximadamente, dos servidores tiveram faltas injustificadas.

O próximo passo do processo está relacionado ao envio dos documentos para o setor responsável, a DPB, que fica na Cidade Administrativa de Minas Gerais. No que se refere a esse envio, nada de muito surpreendente, uma vez que aproximadamente 80% das unidades utilizam o malote para tal. Além disso, prevaleceram ainda as unidades que possuem uma pessoa específica para levar esses documentos, restando apenas poucas unidades que se

utilizam de outros meios para envio dos documentos. Dessa forma, outro dado que não surpreende e portanto pode ser um facilitador do processo, é que os extravios na entrega desses documentos são fatos raros de acontecerem.

Um fato contrastante entre os dois questionários aplicados se refere ao preenchimento dos mapas de frequência. O grupo 2, responsável pelo preenchimento dos mapas de frequência de suas respectivas unidades, disse, em geral que o preenchimento do mapa de frequência é fácil ou extremamente fácil, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7 – A dificuldade de preenchimento do mapa de frequência das unidades prisionais e socioeducativas.



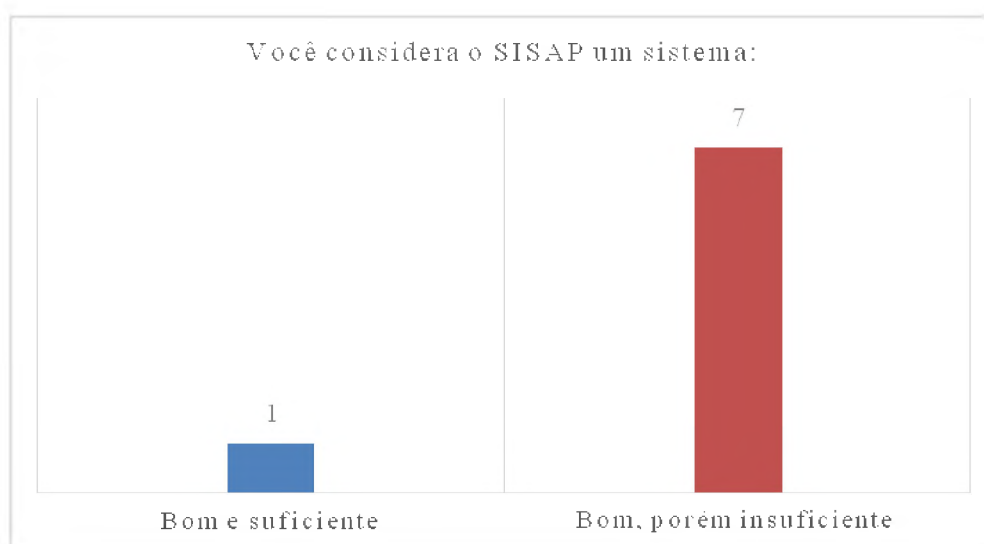
Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

Porém, os taxadores, por unanimidade, mostraram que erros no preenchimento desses mapas são constantemente verificados. No total de oito taxadores, seis disseram que erros são encontrados frequentemente nos mapas, enquanto os outros dois disseram que os erros são encontrados sempre.

6.2 A análise dos principais elementos facilitadores e/ou dificultadores do processo de apuração de frequência e elaboração da folha de pagamento.

Continuando a análise dos dados obtidos através da percepção dos atores envolvidos no processo, pode-se dizer que o SISAP é um sistema que de certa forma, pode ser um fator que dificulta o processo. Conforme mostra o Gráfico 8, os taxadores concordam que o sistema é bom, porém ele parece não atender a todas as demandas necessárias, sendo considerado um sistema insuficiente para a realização do processo. O curioso, é que a opção que classificar o SISAP como um sistema ruim, sequer foi citada pelos taxadores.

Gráfico 8 – A visão dos taxadores sobre o SISAP.

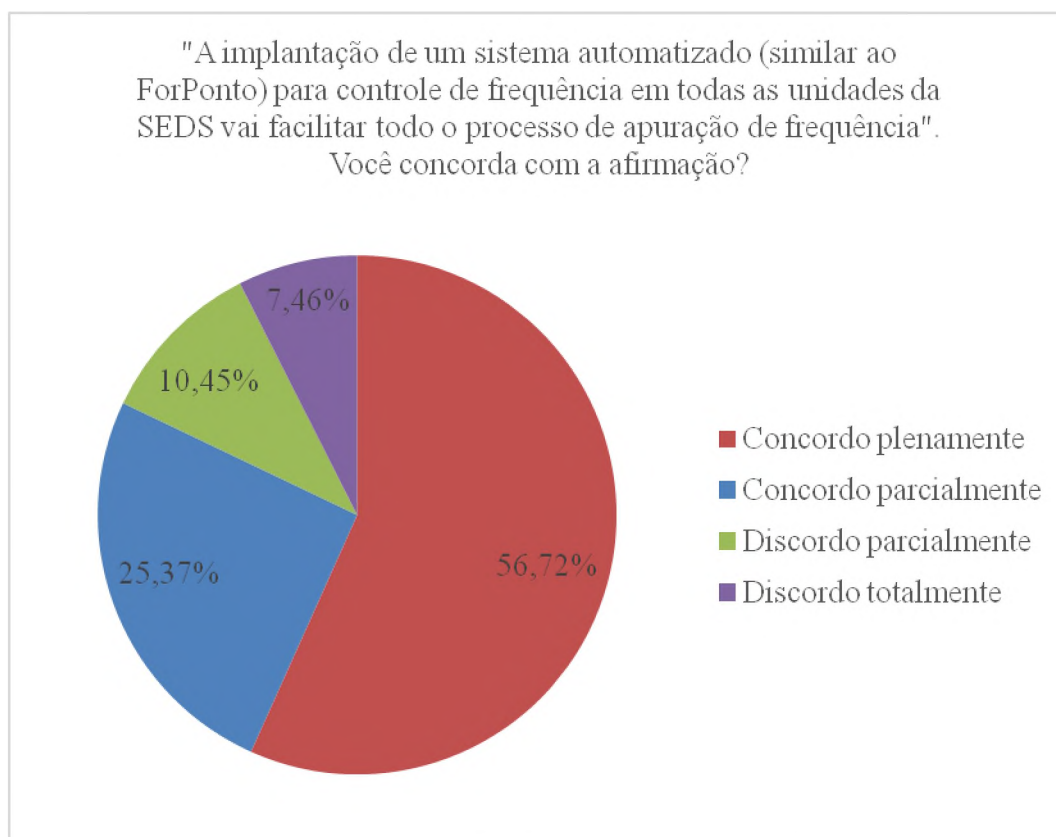


Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

Buscando identificar os aspectos que podem explicar essa classificação do SISAP como um sistema insuficiente, surgiu outro dado interessante. Do total de oito taxadores, sete disseram que o SISAP é um sistema que armazena muitas informações porém com um baixo nível de detalhamento. Pode ser então, que esse seja o aspecto responsável pela classificação do sistema como insuficiente. Até porque, no que diz respeito ao funcionamento do SISAP, houve quase um empate entre as opções “frequentemente” e “raramente”, para o fato de o sistema travar ou parar de funcionar durante o seu uso.

Por fim, foram abordadas questões relativas à utilização de recursos tecnológicos, através de sistemas automatizados de controle de ponto, como já ocorre nas unidades administrativas. Os resultados obtidos mostram que os servidores participantes do processo, de certa forma, se inclinam a concordar que o processo possa ser mais fácil e eficiente dessa forma. O Gráfico 9 mostra que nas unidades prisionais e socioeducativas, há ainda uma pequena resistência à utilização desses sistemas, uma vez que aproximadamente 17% dos respondentes, se mostraram contrário à afirmação sugerida.

Gráfico 9 – Abordagem sobre a utilização de um sistema automatizado no processo de apuração de frequência da SEDS.



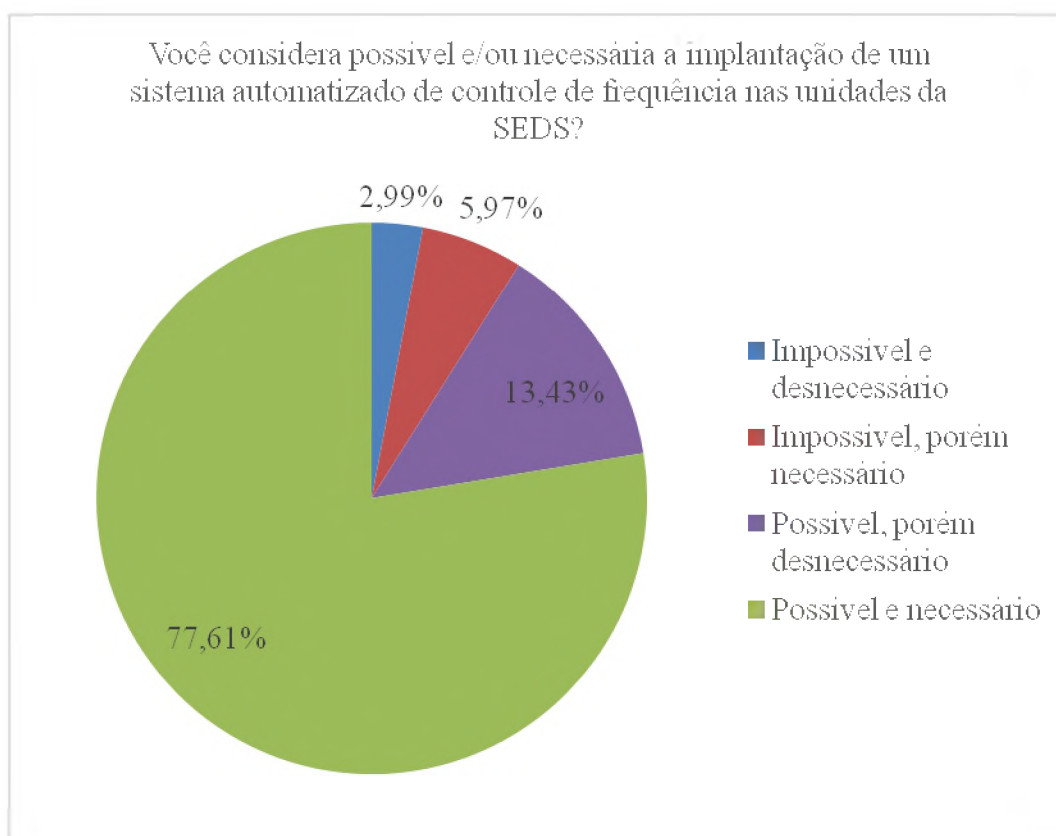
Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

No entanto, a mesma afirmação foi analisada pelos taxadores, que se mostraram favoráveis à adoção do sistema automatizado. Eles foram unânimes no sentido da utilização da tecnologia ao longo do processo. O que dificulta essa análise, é que os taxadores vivem uma cultura diferente, trabalhando na área meio da organização, enquanto os servidores do grupo 1, que trabalham na ponta, estão acostumados a uma cultura

completamente diferente. Esse fator poderia portanto ser um dificultador para a implantação de um sistema automatizado similar ao utilizado nas unidades administrativas.

Para averiguar a respeito dessas visões distintas da cultura organizacional, ambos os grupos foram perguntados a respeito da possibilidade e da necessidade da implantação de um sistema automatizado para auxiliar no processo de apuração de frequência. O que impressiona é que apesar de terem visões e vivências completamente distintas, os resultados obtidos através do questionário foram extremamente semelhantes. O Gráfico 10 mostra os percentuais obtidos através das respostas do grupo 1.

Gráfico 10 – A possibilidade e necessidade da implantação de um sistema automatizado para auxiliar no processo de apuração de frequência dos servidores da SEDS.



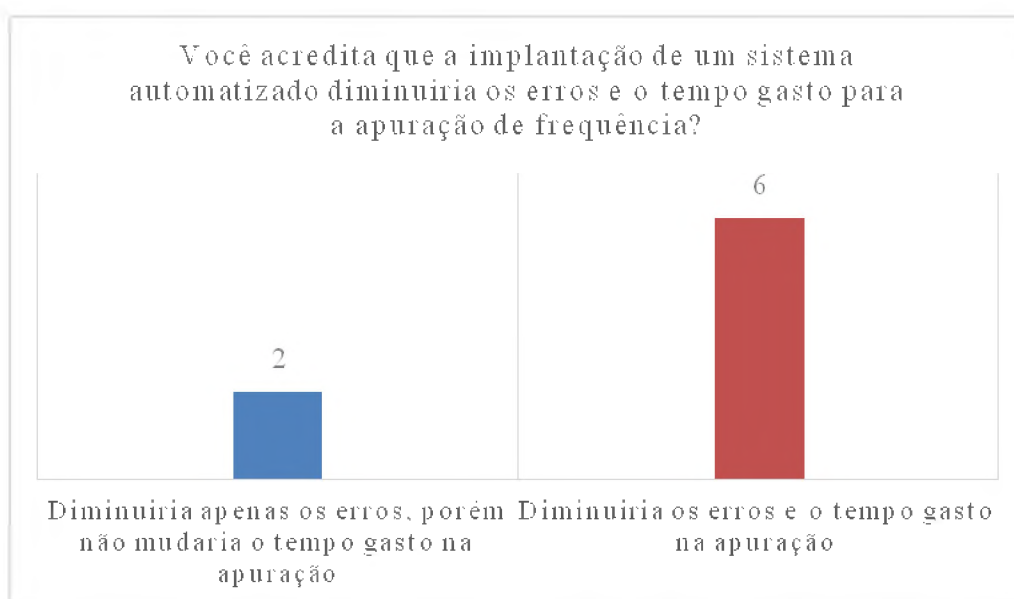
Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

Comparando com as respostas do taxadores, onde seis do total de oito responderam que é possível e necessário, o que representa um percentual de 75%, vemos que

os resultados são bem semelhantes, apesar das noções distintas de cultura organizacional. Ainda entre os taxadores, apenas uma pessoa considerou impossível essa implantação do sistema automatizado.

Finalizando a pesquisa, foram abordadas perguntas para ambos os grupos que buscam identificar em quais aspectos essa possível implantação de um sistema automatizado, facilitaria o decorrer do processo como um todo. Do grupo 1, o percentual de aproximadamente 81% das respostas, mostrou que os responsáveis do setor de recursos humanos das unidades acham que a utilização de um sistema automatizado facilitaria o processo como um todo. Há de se ressaltar que 75% do total das respostas, citaram que esse fato facilitaria e muito o desenvolvimento do processo. Já os taxadores, conforme o Gráfico 11, foram unânimes em dizer que a adoção do sistema automatizado a incidência de erros ao longo do processo. Quanto ao tempo gasto, houve uma pequena divergência, mas, em geral, eles também acreditam que o tempo gasto poderia ser menor, o que faria disso um excelente aspecto facilitador do processo.

Gráfico 11 – Os possíveis aspectos facilitadores da adoção de um sistema automatizado de controle de frequência.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário.

Após analisados todos esses dados, pode-se chegar a algumas conclusões, que serão trabalhadas no próximo capítulo desse trabalho.

7 CONCLUSÕES

Nesse capítulo serão apresentadas as conclusões alcançadas ao final das pesquisas e análises feitas anteriormente. Dessa forma, buscar-se-á consolidar os estudos a tendo por base a pergunta que norteia esse trabalho, que diz respeito aos aspectos dificultadores do processo de apuração de frequência dos servidores da SEDS, a ponto de tornar esse o processo mais crítico no setor de recursos humanos da secretaria.

Inicialmente, viu-se que há várias leis e normas que regulamentam toda a vida funcional dos servidores públicos. Esse marco legal se constitui como os direitos e deveres de todos os funcionários aos quais eles incidem. Existem desde normas gerais do Estado, como o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais, até normas mais específicas como a Resolução 1.489 de 31 de julho de 2014, que estabelece normas relativas à gestão de recursos humanos e ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos do quadro de pessoal da SEDS.

Visto isso, partiu-se para uma análise da visão e participação dos principais atores do processo como um todo. Esses atores foram divididos em 2 grupos: o primeiro, representado pelas chefias e pelos responsáveis do setor de recursos humanos das unidades da SEDS; e o segundo, representado exclusivamente pelos taxadores de frequência da DPB.

O que se pôde notar pela pesquisa é que o processo já se inicia de forma insatisfatória. O grupo 1 se mostrou bastante incomodado com a forma como os servidores preenchem suas folhas individuais de frequência. Esse é um fator preocupante, uma vez que se o processo já começa falho, a probabilidade de ele acabar bem já diminui drasticamente logo na raiz. É importante então que haja uma orientação melhor, um cuidado e uma atenção para com os servidores, de modo que eles entendam como é a melhor forma de preenchimento da folha, e que eles se sintam à vontade para tirar quaisquer dúvidas sobre esse processo, a fim de se evitar que eles realizem um preenchimento falho e com erros que prejudicariam o andamento do processo.

Em seguida, como visto durante a análise dos dados, notou-se uma certa assimetria de informações entre servidores e responsáveis pelo setor de recursos humanos dentro das unidades. Segundo o grupo 2, os servidores quase nunca apresentam suas dificuldades no preenchimento das folhas, o que leva a crer que eles sabem a forma exata como preenchê-las, sem que seja necessário expor alguma dúvida ou questionamento. Entretanto, o mesmo grupo apresentou, com um alto índice inclusive, reclamações sobre a insistência com que as folhas individuais de frequência dos servidores apresentam erros.

Visto isso, pode se concluir que os servidores apresentam dificuldades no preenchimento de suas folhas, que é a única tarefa deles ao longo desse processo exclusivamente, porém os mesmos não expõem essa dificuldade, gerando assim uma assimetria de informações, uma vez que os responsáveis pelo setor de recursos humanos que são capazes de orientá-los, não o fazem por não saberem quais as dúvidas e dificuldades mais comuns aos servidores no momento do preenchimento da folha.

Na última parte do processo que cabe ainda aos servidores, que é relativo ao prazo de entrega do mesmo, mais um aspecto dificultador é identificado. São frequentes os atrasos na entrega das folhas individuais de frequência preenchidas pelos servidores. Com um índice de aproximadamente 75% das respostas do questionário pelo grupo 1, notou-se que na maioria das vezes os servidores atrasam na entrega, reduzindo o tempo hábil para as outras etapas que possuem prazos para ocorrer, principalmente devido ao fechamento da folha no SISAP. Algumas unidades mostraram que nem sequer existe um prazo para essa entrega das folhas pelos servidores. Esse então é um ponto a ser discutido, e que requer uma regulação dentro da SEDS, a fim de se buscar uma melhor organização no que diz respeito aos prazos ao longo do processo.

O que se notou então é que o processo já se torna crítico logo em seu início, ainda na parte em que cada servidor é responsável pelo preenchimento de sua folha individual de frequência, complicando todo o decorrer do mesmo, e tornando-o mais passível de falhas e/ou atrasos nos prazos nas seguintes etapas do mesmo.

Seguindo nas conclusões da análise, surge um aspecto muito peculiar do processo, que diz respeito ao preenchimento dos mapas de frequência pelo grupo 1, dos responsáveis pelo setor de recursos humanos das unidades. Esses, em geral, dizem ter facilidade no preenchimento dos mapas de frequência, mesmo dizendo que o prazo para tal seja apertado.

No entanto, os taxadores, que são os responsáveis por conferir e apurar as informações contidas nesses mapas, são unânimes em relatar que os mapas apresentam erros frequentemente. Têm-se aí então, mais um aspecto dificultador do processo, que parece se caracterizar também como uma assimetria de informações, uma vez que o grupo 1 acredita que esteja fazendo o preenchimento da forma correta, enquanto o grupo 2 relata a fragilidade e os erros frequentes nesse preenchimento.

Partindo mais para a perspectiva da taxação em si, que corresponde à parte da metade do processo até seu final, e na qual os principais atores envolvidos são os taxadores, foi possível verificar novos aspectos relacionados ao processo de apuração de frequência. O primeiro aspecto é relativo ao SISAP, o atual sistema de administração de pessoal utilizado pelo Governo de Minas Gerais. Na visão dos taxadores, que têm um convívio diário e profundo com esse sistema, o SISAP tem um potencial para ser um bom sistema de gestão de recursos humanos. Isso fica evidente quando todos os taxadores o classificam como um sistema relativamente bom para o que se propõe.

No entanto, os taxadores consideram o SISAP ainda insuficiente. Essa insuficiência pôde ser identificada no nível de detalhamento das informações armazenadas pelo sistema. Quase todos se queixaram do baixo nível de detalhamento das informações a serem inseridas no SISAP, o que prejudica a ideia de que os recursos humanos, se bem explorados, podem representar um dos principais ativos de uma organização. Verifica-se nesse ponto mais um aspecto dificultador, nesse caso, da gestão de recursos humanos como um todo, e não apenas no processo em si.

Quanto ao funcionamento do SISAP, pode se concluir que, finalmente, se tem um aspecto facilitador. Através do questionário e do convívio com os taxadores, ficou

perceptível que para esses servidores o sistema atende suas necessidades e funciona bem, não apresentando grandes falhas de funcionamento. Além disso, percebeu-se que as informações são bem difundidas entre os taxadores, o que evita maiores dificuldades na sua utilização. Talvez a explicação prévia do funcionamento do mesmo, aliado ao convívio diário com o sistema sejam aspectos que possibilitem a utilização do SISAP de forma satisfatória e produtiva.

Entretanto, mesmo que o SISAP já tenha sido considerado eficiente em termos tecnológicos, operacionais e financeiros contribuindo para o gerenciamento da base de dados dos recursos humanos do Estado (MINAS GERAIS, 2013) e seja bem visto pelos servidores questionados nesse trabalho, o mesmo não foi criado com o objetivo de ser um sistema de gestão de pessoas, mas apenas uma base de dados. Devido a isso, torna-se perceptível a carência do sistema em atender toda a demanda dos setores envolvidos, tanto nos níveis operacionais quanto estratégicos. Para suprir tal lacuna, o governo de Minas investe hoje no Projeto MASP conforme dito anteriormente, com a proposta de suprir as deficiências existentes em todos os processos de recursos humanos que envolvem a vida funcional dos servidores de maneira a aprimorar e agilizar a gestão de pessoas do Estado (MINAS GERAIS, 2016b).

Por fim, buscou-se abordar a questão hipotética envolvendo a implantação e utilização de sistemas automatizados de controle de frequência. Em algumas unidades da SEDS, conforme explicitado anteriormente nesse trabalho, esse sistema já é utilizado e funciona muito bem. Nas unidades situadas na Cidade Administrativa por exemplo, utiliza-se o sistema denominado ForPonto, que registra automaticamente, através do crachá funcional de cada servidor, os horários de entrada e saída dos mesmos. Dessa forma, facilita-se o início do processo, diminuindo efetivamente as chances de erros e atrasos na entrega das folhas de frequência pelos servidores, uma vez que os gestores podem obtê-las online, além de tornar mais simples a tarefa que cabe a cada servidor de gerenciar seus horários, já que eles apenas precisam justificar, no sistema do ForPonto, quaisquer eventualidades que possam ocorrer ao longo do mês trabalhado.

Nessa perspectiva de adoção do sistema informatizado, se pode concluir que todos os principais atores do processo de apuração de frequência são favoráveis a isso, e concordam que esse aspecto seria um grande facilitador para o processo como um todo. Na visão dos dois grupos, o sistema automatizado auxiliaria tanto no tempo gasto no processo de apuração de frequência, quanto na diminuição da incidência de erros no preenchimento dos mapas e conseqüentemente na transmissão das informações ao SISAP.

No entanto, conforme experiências anteriores, parece que a implantação desse sistema precisa de alguns cuidados, e essa ideia deve ser melhor trabalhada para evitar falhas e constrangimentos, principalmente devido à cultura organizacional bem peculiar existente nas unidades da SEDS. Apesar disso, os dois grupos ao serem questionados sobre a possibilidade da implantação do sistema automatizados, pareciam acreditar que é sim possível essa implantação, e a adequação que seria necessária a essa nova realidade. Além de concordarem com a necessidade dessa implantação, ficou destacada a necessidade do uso desse sistema, uma vez que os atores responsáveis pelo processo de apuração se mostraram extremamente incomodados com os erros e atrasos que ocorrem ao longo do processo.

Conclui-se por fim, através desse trabalho, que o processo de apuração de frequência dos servidores vinculados à SEDS, carece de uma atenção especial. Pode se dizer, por meio dos dados e informações obtidas para execução desse trabalho, que é necessária uma revisão nas normas e legislação que regulamentam esse processo, além de um melhor entendimento interno acerca de prazos e outras formalidades inerentes ao processo, para que o mesmo deixe de ser um processo crítico e retrógrado na secretaria. Isso possibilitaria a nova visão estratégica do setor de recursos humanos nas organizações conforme exposto no referencial teórico desse trabalho.

Ressalta-se ainda que o objetivo dessa monografia não foi, em momento algum, propor a utilização e implantação de um sistema automatizado de controle de frequência dos servidores. Esse fator demandaria de um estudo de viabilidade prevendo as complexidades que essa implantação demandaria, além da necessidade de se averiguar se os custos que isso implicaria valeriam a pena.

Sendo assim, buscou-se colaborar de forma a diagnosticar alguns aspectos dificultadores do processo mais complexo do setor de recursos humanos da SEDS. Além disso, com o andamento do projeto MASP, se concretizando no novo sistema de gerenciamento de recursos humanos do Estado, esse trabalho pode auxiliar na prevenção de futuros problemas, e colaborar com o planejamento do processo de apuração de frequência dos servidores do Estado como um todo.

REFERÊNCIAS

Association of Business Process Management Professionals - ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)**. Brasil, 2013. v. 3.0. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf>. Acesso em 03 jul 2016.

ALVES FILHO, B. de F. **Processos organizacionais: simplificação e racionalização**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Quarta Edição. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa, 2009.

BRASIL. Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/1994. – 35. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.

BRASIL. **Decreto Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 01 mai. 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: 08 jun. 2016.

CAMARGO, Thiago Alvim. **Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Nova Gestão Pública**: um estudo comparativo Brasil – Portugal. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de PósGraduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8MDFKT/disserta_o_thiago_alvim.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 mai 2016.

CAROÇO, José Carlos Gouveia. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais**: Estudo de Caso no Sector Empresarial Local. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional) - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa. Lisboa - Portugal, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1274/1/mgrhao_jose_caroco_dissertacao.pdf>. Acesso em: 02 jul 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLAD; Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento. Uma nova gestão pública para a América Latina. **Revista do Serviço Público**. Ano 50, n. 01, 1999. Brasília. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/343/349>>. Acesso em: 01 jul 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; MOTTA, Fabrício; FERRAZ, Luciano de Araújo. **Servidores públicos na Constituição de 1988**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GAETANI, Francisco. A reforma do Estado no contexto latino-americano: comentários sobre alguns impasses e possíveis desdobramentos. **Revista do Serviço Público**. Ano 49, n.2, 1998. Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/367/373>>. Acesso em: 01 jul 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008a.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008b.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.1, jan-mar 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

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

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

MARINI, Caio. **Um decálogo da boa gestão pública: os desafios de um Estado para resultados**. XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, nov. 2008. Disponível em: <<http://consad.org.br/publicacoes/um-decalogo-da-boa-gestao-publica-os-desafios-de-um-estado-para-resultados-caio-marini/>>. Acesso em: 01 jul 2016.

MARINI, Caio; MARTINS, H. **Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento.** Trabalho apresentado no IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica. Madrid, Espanha, 2004. Disponível em: <http://conscienciafiscal.mt.gov.br/arquivos/A_8bbc987afebbba069e69ed8fcedb290govmatricial.pdf>. Acesso em: 01 jul 2016.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6.ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 38.140, de 17 de julho de 1996.** Cria o crachá de identificação funcional e o registro eletrônico de ponto nos órgãos da Administração Direta e nas Autarquias e Fundações vinculadas ao Poder Executivo do Estado, e dá outras providências. Belo Horizonte, 17 jul. 1996. Disponível em: <http://www.ipsm.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto_38140.pdf>. Acesso em: 08 jun 2016.

MINAS GERAIS. **Do choque de gestão à gestão para a cidadania:** 10 anos de desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

MINAS GERAIS. **Lei 869, de 05/07/1952.** Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1952. Disponível em: <http://www.tce.mg.gov.br/IMG/Legislacao_Estadual/Estatudo%20do%20servidor_1.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2016.

MINAS GERAIS. **Portal do Servidor:** Lista de Formulários. Belo Horizonte, 2016a. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/lista-de-formularios>>. Acesso em 5 mai. 2016.

MINAS GERAIS. **Portal do Servidor:** Projeto MASP. Belo Horizonte, 2016b. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/masp/projeto-masp>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

MINAS GERAIS. **Resolução nº 10, de 1º de março de 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.ipsm.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/resolucoes/resolucao_10.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2016

MINAS GERAIS. **Resolução nº 1489, de 31 de julho de 2014**. Estabelece normas relativas à Gestão de Recursos Humanos e ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos do Quadro de Pessoal da Secretaria de Estado de Defesa Social. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/127033/caderno1_2014-08-01%2010.pdf?sequence=1>. Acesso em: 3 mai 2016.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. **Caderno de Fluxos de Processos de Taxação**. Belo Horizonte, 2016c.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá de. **Human Resource Management and Public Sector Reforms: Trends and Origins of a New Approach**. Texto para discussão nº 888. Brasília: Ipea, 2002. 31 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0888.pdf>. Acesso em: 18 mai 2016.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. **Gestão de recursos humanos no Estado de Minas Gerais: retenção de pessoas do cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2009. Disponível em: <<http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/149/1/Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20no%20Estado%20de%20Minas%20Gerais.pdf>>. Acesso em: 25 mai 2016.

ONU, Departamento de Assuntos Econômicos. A Gestão de Pessoas como um Recurso Estratégico. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 3, set 2006. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/204>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência pública. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v.50, n. 2, abr-jun 1999. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/347/353>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n.2, mar/abr 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 5.ed. São Paulo: Futura, 2011.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: Políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

**APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO PARA OS RESPONSÁVEIS DOS
DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DAS UNIDADES PRISIONAIS
E SOCIOEDUCATIVAS**

1. Como você avalia o processo em que os servidores de sua unidade devem registrar individualmente sua frequência manualmente?
 - a. Excelente
 - b. Bom
 - c. Ruim
 - d. Péssimo

2. Os servidores da sua unidade têm dificuldade de preencher a folha individual de frequência?
 - a. Muita dificuldade
 - b. Pouca dificuldade
 - c. Raramente existe dificuldade
 - d. Não existem quaisquer dificuldades

3. Com que frequência as folhas apresentam erros de preenchimento pelos servidores?
 - a. Sempre
 - b. Frequentemente
 - c. Raramente
 - d. Nunca

4. Com que frequência os servidores atrasam na entrega de suas folhas individuais de frequência?
 - a. Sempre
 - b. Frequentemente
 - c. Raramente
 - d. Nunca

5. Com que frequência, em geral, as folhas individuais de frequência dos servidores apresentam alguma eventualidade (faltas, férias, licenças, etc.)?
 - a. Sempre
 - b. Frequentemente
 - c. Raramente
 - d. Nunca

6. Você considera o preenchimento do mapa de frequência da sua unidade como:
 - a. Extremamente complexo
 - b. Complexo
 - c. Fácil

- d. Extremamente fácil
7. Você considera o prazo para preenchimento do mapa de frequência como:
- a. Folgado
 - b. Suficiente
 - c. Apertado
 - d. Não existe prazo
8. De que maneira você envia o mapa de frequência para o setor responsável da SEDS (Recursos Humanos na Cidade Administrativa)?
- a. Malote
 - b. Sedex
 - c. Existe alguém responsável por levar
 - d. Outro
9. Com que frequência os mapas de frequência enviados sofrem extravio e atrasam, ou nem chegam ao setor de Recursos Humanos da SEDS?
- a. Sempre
 - b. Frequentemente
 - c. Raramente
 - d. Nunca
10. Com que frequência ocorrem erros nos pagamentos relacionados à apuração de frequência dos servidores da sua unidade?
- a. Sempre
 - b. Frequentemente
 - c. Raramente
 - d. Nunca
11. "O processo de apuração de frequência dos servidores como um todo é extremamente complexo e trabalhoso". Qual sua opinião sobre essa afirmação:
- a. Concordo plenamente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Discordo totalmente
 - d. Não sei opinar
12. "A implantação de um sistema automatizado (similar ao ForPonto) para controle de frequência em todas as unidades da SEDS vai facilitar todo o processo de apuração de frequência". Você concorda com a afirmação?
- a. Concordo plenamente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Discordo totalmente

d. Não sei opinar

13. Você considera possível e/ou necessária a implantação de um sistema automatizado de controle de frequência nas unidades da SEDS? Sim

- a. Possível e necessário
- b. Possível, porém desnecessário
- c. Impossível, porém necessário
- d. Impossível e desnecessário

14. Em que escala você acredita que a implantação de um sistema automatizado de controle de frequência nas unidades da SEDS auxiliaria todo o processo de apuração de frequência?

- a. Facilitaria muito
- b. Facilitaria pouco
- c. Não mudaria nada
- d. Dificultaria pouco
- e. Dificultaria muito

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO PARA OS TAXADORES DE UNIDADES PRISIONAIS E SOCIOEDUCATIVAS

1. Você considera o processo de apuração de frequência como um processo:
 - a. Extremamente simples
 - b. Simples
 - c. Complexo
 - d. Extremamente complexo

2. Você acha o volume de documentos destinados a você:
 - a. Muito grande
 - b. Grande
 - c. Pequeno
 - d. Muito pequeno

3. Os documentos chegam atrasados até você, ou nem chegam:
 - a. Sempre
 - b. Frequentemente
 - c. Raramente
 - d. Nunca

4. Os documentos utilizados por você para apuração de frequência são de entendimento:
 - a. Muito fácil
 - b. Fácil
 - c. Difícil
 - d. Muito difícil

5. O preenchimento dos mapas de frequência pelos responsáveis de cada unidade é, em geral, de entendimento:
 - a. Muito fácil
 - b. Fácil
 - c. Difícil
 - d. Muito difícil

6. São encontrados erros de preenchimento nos mapas de frequência:
 - a. Sempre
 - b. Frequentemente
 - c. Raramente
 - d. Nunca

7. Qual a sua opinião sobre a dificuldade de se operacionalizar o SISAP:
 - a. Extremamente simples

- b. Simples
 - c. Complexo
 - d. Extremamente complexo
8. Existem problemas ou dificuldades para passar as informações apuradas no mapa de frequência para o SISAP?
- a. Muito difícil
 - b. Difícil
 - c. Fácil
 - d. Muito fácil
9. Você considera o SISAP um sistema:
- a. Bom e suficiente
 - b. Bom, porém insuficiente
 - c. Ruim, porém suficiente
 - d. Ruim e insuficiente
10. Qual a quantidade e o nível de detalhamento das informações possíveis de ser inseridas no SISAP?
- a. Muitas informações com alto nível de detalhamento
 - b. Muitas informações, mas com baixo nível de detalhamento
 - c. Poucas informações, mas com alto nível de detalhamento
 - d. Poucas informações com baixo nível de detalhamento
11. Com que frequência o SISAP apresenta falhas técnicas (travamento, ou outros) atrapalhando sua utilização?
- a. Sempre
 - b. Frequentemente
 - c. Raramente
 - d. Nunca
12. Em geral, a quantidade mensal de eventualidades/informações apuradas e inseridas por você no SISAP é:
- a. Muito grande
 - b. Grande
 - c. Pequena
 - d. Muito pequena
13. “A implantação de um sistema automatizado (similar ao ForPonto) para controle de frequência em todas as unidades da SEDS vai facilitar todo o processo de apuração de frequência.” Você concorda com a afirmação?
- a. Concordo plenamente

- b. Concordo parcialmente
 - c. Discordo totalmente
 - d. Não sei opinar
14. Você considera possível e/ou necessária a implantação de um sistema automatizado de controle de frequência nas unidades da SEDS?
- a. Possível e necessário
 - b. Possível, porém desnecessário
 - c. Impossível, porém necessário
 - d. Impossível e desnecessário
15. Você acredita que a implantação de um sistema automatizado diminuiria os erros e o tempo gasto para a apuração de frequência?
- a. Diminuiria os erros e o tempo gasto na apuração
 - b. Diminuiria apenas os erros, porém não mudaria o tempo gasto na apuração
 - c. Manteria os erros, porém diminuiria o tempo gasto na apuração
 - d. Manteria ou aumentaria tanto os erros quanto o tempo gasto na apuração