

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

VIVIANE CAMARGO MENDES

**ANÁLISE SOBRE O CONTROLE DA FREQUÊNCIA DE PROFESSORES E
DEMAIS SERVIDORES DE ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2019

VIVIANE CAMARGO MENDES

**ANÁLISE SOBRE O CONTROLE DA FREQUÊNCIA DE PROFESSORES E
DEMAIS SERVIDORES DE ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade
Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.
Orientador: Prof. Ms. João Francisco Sarno Carvalho

FOLHA DE APROVAÇÃO



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Viviane Camargo Mendes**, REGISTRO N° 2017760751. No dia 04/05/2019 às 15:20 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "ANÁLISE SOBRE O CONTROLE DA FREQUÊNCIA DE PROFESSORES E DEMAIS SERVIDORES DE ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DE MINAS GERAIS", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **João Francisco Sarno Carvalho**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

95 pontos (noventa e cinco) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 04/05/2019.

Prof. João Francisco Sarno Carvalho
(Orientador(a))

Prof(a). Walesson Gomes da Silva

Prof(a). Daniele Oliveira Xavier







**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública**

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

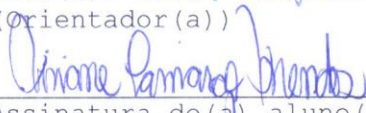
Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Viviane Camargo Mendes**, número de matrícula **2017760751**.

Modificações solicitadas:

Justificar a escolha da escola
Explicitar na introdução que a escola recebeu nome
litúrgico
Estruturar/organizar os resultados

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.



Prof(a). João Francisco Sarno Carvalho
(Orientador(a))


Assinatura do(a) aluno(a): **Viviane Camargo Mendes**

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 11 de maio de 2019

Professor Orientador


Assinatura

SUMÁRIO

1	Introdução.....	5
2	Revisão de Literatura	8
2.1	Tecnologia da Informação (TI) e a Administração Pública	8
2.2	Mudança Organizacional	10
2.3	O papel do diretor escolar na Administração Pública.....	11
2.4	O livro de ponto (folha individual de frequência) vs. Ponto eletrônico.....	12
2.4.1	Frequência, assiduidade e pontualidade	13
2.4.2	Ponto, Livro de ponto e/ou folha individual de frequência	14
2.4.3	Ponto eletrônico.....	15
3	Metodologia	16
4	Resultados e Discussão.....	20
4.1	Condição de Arquivamento e conservação dos livros de ponto.....	20
4.2	Livros de ponto e folhas de frequência.....	22
4.3	Quadro de Frequência, Relatório de Pagamento e Guia de Ocorrência	23
4.4	Questionário	25
5	Conclusão.....	29
	Referências	31
	Anexo – Questionário	36

RESUMO

O artigo tem como objetivo tratar da temática envolvendo o registro e a apuração manuscritos da frequência de professores e demais funcionários de escola pública no estado de Minas Gerais versus a implantação de uma tecnologia eletrônica para lançamento e consolidação dos dados referentes à frequência. A metodologia utilizada nesse trabalho foi o estudo de caso com abordagem de natureza quali-quantitativa. Houve a realização de pesquisa documental, observação não-participante, entrevista não-estruturada com os servidores do departamento de recursos humanos. Utilizou-se, também, um questionário semiestruturado onde os professores e demais servidores de uma escola pública estadual do interior de Minas Gerais responderam questionamentos referentes aos registros e apuração dos dados da frequência realizados no método manuscrito e a visão dos servidores diante da implementação do método eletrônico para controle da frequência na escola. Ao final do estudo ficou evidenciada a necessidade da implementação do sistema eletrônico na escola por apresentar maior viabilidade operacional pela eficiência e eficácia do lançamento dos registros e consolidação dos dados.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação. Ponto Eletrônico. Livro de Ponto.

ABSTRACT

The article aims to treat the theme involving the registration and verification of manuscripts frequency of teachers and other employees of public school in the State of Minas Gerais in the Southeast region versus the deployment of electronic technology to launch and consolidation of data related to the frequency. The methodology used in this work was the case study with quali-quantitative nature approach. There was the realization of documentary research, non-participant observation, non-structured interview with the human resources department servers. We used a semi-structured questionnaire where teachers and other public school servers of Minas Gerais answered questions pertaining to the records and verification of the data held in the frequency method manuscript and the vision of the servers on the implementation of the electronic method for frequency control in school. At the end of the study was highlighted the need for the implementation of the electronic system in school due to greater operational viability for the efficiency and effectiveness of the release of the records and data consolidation.

Keywords: Information technology. Digital technologies of employee time tracking record. Employee time tracking record.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea tem o desafio de acompanhar e consolidar a crescente demanda de seus serviços mediante utilização de tecnologias da informação cada vez mais avançadas. De acordo com Di Giacomo (2005, p. 160), “a introdução, em grande escala das tecnologias de informação e comunicação, vem alterando de modo significativo as formas de organização e realização do trabalho no setor público”.

É forçoso reconhecer a significativa obsolescência nos órgãos e entidades da Administração Pública, com especial destaque para o setor educacional e, ainda mais especificamente, a escola pública. O despontar da internet e o incremento da celeridade de transmissão das informações decorrente do desenvolvimento das mídias digitais revolucionaram as relações sociais e laborais em todo o globo.

O ambiente de trabalho em que o sistema de gestão de pessoas não deixa claros os critérios para prestação de serviços pode tornar as relações de trabalho difíceis de serem conduzidas, pois abre precedentes para desvios quanto à responsabilidade funcional bem como para o fornecimento de informações e divulgação de dados incoerentes e/ou errôneos, com possíveis consequências em desfavor dos resultados pretendidos (MELO, 2016, p. 140).

Mudanças comunicacionais repercutiram no trabalho dos professores e demais servidores escolares, tornando-o mais dinâmico e ágil. É impossível imaginar, por exemplo, que os professores não utilizem a internet para planejar aulas, elaborar avaliações bem como atualizar os métodos e materiais de ensino. Para Diniz *et al.* (2009, p. 25), “temas como desempenho, eficiência, eficácia, transparência, mecanismos de controle, qualidade do gasto público e prestação de contas – relacionados ao processo de modernização da gestão pública – são conexos ao processo de construção de programas de governo eletrônico”.

A forma como são realizados os registros e a consolidação de pontualidade e assiduidade de servidores do magistério de escolas públicas – onde os esses registros para comprovação da presença são feitos em livros físicos – associada ao método de fechamento mensal pelo gestor escolar, fomentou a aspiração de realizar este estudo a fim de analisar esses procedimentos de registro e apuração, com um olhar crítico voltado para a eficiência da tecnologia subutilizada.

Baseando-se na premissa de que os sistemas de informação oferecem importante aporte tecnológico para a administração em geral, pergunta-se: *por que, em uma era com vastos recursos tecnológicos, ainda não existe, nas escolas públicas do estado de Minas*

Gerais, um sistema eletrônico para registro e apuração de frequência dos professores e demais servidores escolares?

Para tentar responder à questão supracitada, foi definido o seguinte objetivo geral: realizar um estudo de caso com o intuito de analisar a perspectiva dos professores e demais servidores escolares, com relação à implementação de um sistema eletrônico para registro e apuração de frequência, de uma Escola Estadual, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte (Minas Gerais), que utiliza o modelo manuscrito para coleta e consolidação dos dados referentes à assiduidade e pontualidade dos servidores.

O objetivo geral pode ser dividido em objetivos específicos, que consistem em:

- Inquirir os professores e demais servidores escolares acerca do uso do livro de ponto e a utilização de um sistema eletrônico de ponto.
- Pesquisar como é feito o consolidado mensal dos registros de frequência da escola para efeito de pagamento, concessão de benefícios e contagem de tempo de serviço;
- Apreender como se estruturam os arquivos referentes às coletas de informação dos livros de ponto e registros de Quadro de Frequência e Guias de Ocorrência da escola.

Cumprе ressaltar que o controle eletrônico de registro de frequência é regulamentado no Estado de Minas Gerais pelo Decreto n. 43.648, de 12 de novembro de 2003, que “dispõe sobre o controle de frequência do servidor da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo” e a Resolução (Res.) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) n. 10, de 1º de março de 2004, que “estabelece normas complementares relativas ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo”. Porém, vale ressaltar que ambos os regulamentos abrangem, de forma geral, a Administração Pública, estabelecendo o art. 25 da Res. Seplag n. 10/2004 a reserva normativa de “resoluções conjuntas específicas” para tratar de situações especiais:

Art. 25. Serão objeto de Resoluções Conjuntas específicas do Secretário de Estado de Planejamento e Gestão juntamente com cada titular de órgão ou entidade:

I – as situações que exijam adequação da jornada de trabalho e do controle de ponto, em razão da natureza e das peculiaridades das atividades desenvolvidas.

Atualmente o controle de entrada e saída de servidores escolares, nas escolas estaduais de Minas Gerais, é feito por meio de livro físico de ponto e de forma manuscrita, porquanto a resolução conjunta específica a que alude o art. 25, *caput*, retrotranscrito, jamais foi editada, o

que impossibilita a implantação eletrônica do ponto servidores públicos das escolas mineiras. “Partindo do pressuposto de que a educação é um processo dinâmico para a formação de novas gerações, [...], sendo a pontualidade e assiduidade as qualidades organizadas e motivadas indispensáveis ao docente [...]”. VIDEIRA (2016, [online]), a falta de normatização para a implantação de um sistema eletrônico para controle da assiduidade e pontualidade passa a ser um entrave para o aprimoramento e eficiência do controle e consolidação dos dados da frequência.

A rotina do docente, fragmentada em atividades de ensino, reuniões, planejamentos, elaboração e correção de avaliações e trabalhos e estudos para atualização na área de conhecimento, traz à reflexão para este estudo o tempo despendido pelo professor no cumprimento de rotinas administrativas sob o controle do gestor escolar.

A carga horária semanal do Professor de Educação Básica no Estado de Minas Gerais está definida na Lei n. 20.592, de 28 de dezembro de 2012, art. 33, §1º, I e II:

§ 1º A carga horária semanal de trabalho do Professor de Educação Básica compreenderá:

I - dezesseis horas destinadas à docência;

II - oito horas destinadas a atividades extraclasse, observada a seguinte distribuição:

a) quatro horas semanais em local de livre escolha do professor;

b) quatro horas semanais na própria escola ou em local definido pela direção da escola, sendo até duas horas semanais dedicadas a reuniões.

O registro carga horária determinada, é realizada pelo professor e demais servidores, porém, o controle e consolidação dos dados da frequência são da competência do Diretor Escolar que para atestar os registros de frequência dos servidores da escola o coloca frente numa relação com os servidores a qual envolve confiança, estresse e “jeitinho brasileiro”, uma vez que tem que lidar com situações de faltas e atrasos.

O cotidiano do brasileiro é marcado por certos hábitos que, na maioria das vezes, passam despercebidos devido à naturalidade que adquirem. Exemplos destes hábitos são o famoso ‘furar’ fila, adentrar em filas especiais (as destinadas a gestantes, idosos, pessoas com deficiência, etc.), tentar conseguir vantagens de forma mais rápida através da amizade com terceiros ou da concessão de bens materiais e/ou dinheiro para estes, utilizar o poder que se tem para, do mesmo modo, conseguir vantagens, etc. O termo utilizado para conceituar tais atitudes é ‘jeitinho brasileiro’, o conhecido ato de ‘dar um jeito’ em determinadas circunstâncias, estando fortemente impregnado na cultura nacional. (GOMES; MORAES; HELAL, 2015, p. 503).

Para Carneiro (1998, p. 126), “A percepção é de que não somente se exige do servidor que ele trabalhe com maior eficiência, menores recursos e remuneração insuficiente, mas também que o faça sob o manto da suspeita permanente de transgressões éticas”.

Na prática administrativa, ora o Diretor observa estritamente a norma jurídica, ora ele dá um “jeitinho”, negociando o dia ou o atraso com o servidor. Em consonância com o exposto, Paro (2010, p. 767) afirma que “A racionalização do trabalho, por mais que se atenha à utilização dos recursos objetivos, não pode desconsiderar que tais recursos são manipulados por pessoas, e que só ‘funcionam’ associados aos recursos subjetivos”.

A praxe dos docentes e a forte presença de subjetividade no controle exercido pela direção escolar são suficientes para configurar a necessidade de reavaliar o atual sistema de controle dos dados relativos à assiduidade e pontualidade dos servidores escolares.

Propõe-se tanto analisar como são feitos os registros diários de frequência dos professores e demais servidores escolares quanto estudar a viabilidade de modernização desse controle, porquanto as escolas estaduais do Estado de Minas Gerais não possuem um sistema eletrônico de controle da frequência de seus servidores.

A intenção é que este trabalho sirva de base de estudo para a modernização da governança eletrônica nas rotinas administrativas das escolas públicas de Minas Gerais. Em outras palavras, o estudo pretende avaliar a viabilidade operacional com implementação de um sistema eletrônico para registro e apuração de frequência e propor a compilação dos dados de duas ações diferentes e interdependentes – registro de frequência e emissão de Certidão de Tempo de Serviço – em um único sistema digital, com vistas à maior celeridade, confiabilidade, impessoalidade e eficiência aos processos administrativos.

Para atingir os objetivos propostos, organizou-se o artigo desta maneira: referencial teórico que alicerça a discussão proposta; metodologia de pesquisa; apresentação dos resultados; discussão sobre os dados obtidos; considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Tecnologia da Informação (TI) e a Administração Pública

A emergência e o rápido desenvolvimento da TI em face da forte inércia tecnológica do aparato estatal implicaram uma obsolescência da Administração Pública, revelando-lhe a necessidade de implantar sistemas de informação que gerem economia dos gastos públicos e o aperfeiçoamento dos serviços prestados. Não por menos, ainda hoje, “O serviço público é considerado ineficiente e muito oneroso, e, em função disso, precisa enfrentar todo um processo de reestruturação” (RIBEIRO; MACEBO, 2013, p. 195).

Não obstante a indolente adaptação do Estado à TIC, já se discutem expressões como governo eletrônico e governança eletrônica, que são definidas respectivamente como “o acesso via Internet a informações e serviços oferecidos pelos governos [e-gov ou egoverno]” (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005, p. 2) e o modo como a “Internet pode melhorar a capacidade do Estado de governar e formular suas políticas [governança eletrônica ou e-governança]” (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005, p. 7).

No Executivo mineiro, conforme consta do Catálogo de Orientações Básicas Relativas à Administração de Pessoal (2016, p. 221), a Política de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é composta por um conjunto de objetivos, princípios e diretrizes para alinhar à estratégia do Governo as ações e a utilização dos recursos de TIC no âmbito da Administração Pública Estadual. Os objetivos, de acordo o Catálogo de Orientações, são: promover a cidadania digital por meio da transparência das ações e gastos do Governo bem como da oferta de serviços eletrônicos, possibilitando o atendimento rápido e conclusivo aos diversos públicos do Estado; promover a eficácia e a eficiência da Gestão Pública do Estado.

De acordo com dados constantes do sítio eletrônico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população brasileira é estimada em mais de 209,5 milhões de pessoas (IBGE, 2019). Diante desse contingente de brasileiros e de questões relacionadas à diversidade de problemas de cunho social, econômico, ambiental, entre outros, impõe-se dizer que a Administração Pública trabalhe com TICs que culminem na criação e execução de processos eficientes e eficazes, capazes de atender as proposições da sociedade.

A sociedade atual, marcadamente orientada pela economia baseada no conhecimento e pela tecnologia da informática e da comunicação, apresenta intensa dinâmica social, relações e influências globalizadas que, ao mesmo tempo, constituem-se em oportunidades culturais estimulantes e interessantes a todas as pessoas e organizações, assim como desafios e exigências extraordinários. (LÜCK, 2009, p. 16).

A Administração Pública foi se adaptando às novas tecnologias e readequando a forma de gerir os serviços e gerenciar os servidores. A premência do Estado de aumentar a arrecadação, melhorar os processos de execução dos trabalhos da administração pública, atender às demandas da sociedade para a atuação de governos mais transparentes, eficazes e eficientes – até mesmo além de substituição de tecnologias ultrapassadas, motivaram a criação tanto de sistemas informacionais com base na internet quanto do governo eletrônico (MEDEIROS, GUIMARÃES, 2006, p. 67).

Contundente dizer que a tecnologia da informação gera rotinas de trabalho mais ágeis, eficientes e fidedignas. Diante disso, Braga *et al.* (2008, p. 8) afirmam que a utilização dessas

tecnologias da informação permite uma integração governo e cidadão com o uso de transações seguras, de fácil e rápido acesso com resposta e responsabilidade do governo.

A Lei Federal n. 13.726, de 8 de outubro de 2018, foi criada com intuito de desburocratizar, simplificar e racionalizar os atos e os procedimentos administrativos da Administração Pública, no âmbito das três esferas administrativas.

Contudo a governança eletrônica não é amplamente acessível aos servidores públicos. Muitos procedimentos administrativos dependem de preenchimento de requerimentos e leva tempo para serem atendidos porque dependem, na maioria das vezes, de publicações no diário oficial; outras vezes dependem de pareceres de outros setores administrativos.

O meio digital impulsiona a rapidez na produção e transmissão das informações na atualidade (ROCCO, 2013, p. 13). A modernização eletrônica da Administração Pública avança a cada dia, e notoriamente as tecnologias da informação contribuem para esse desenvolvimento.

2.2 Mudança Organizacional

Mencionar implementação de TIC se faz necessário falar de Mudança Organizacional. Para Herzog (1991, apud Wood Jr., 2009, p. 7) a “mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia”.

A mudança organizacional no serviço público no estado de Minas Gerais enfrenta uma dicotomia entre a busca pela melhoria dos serviços com a utilização de recursos tecnológicos em diversos segmentos e a subutilização das TICs nas escolas públicas estaduais, mais precisamente, em uma escola estadual situada na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Segundo Silva J. e Vergara (2003, p. 11) “É preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo”. A mudança organizacional perpassa a mudança de paradigmas. Afirma Bergue (2014, p. 47) que “A resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação”.

Mudanças culturais arraigadas na estrutura da organização, dentre outros pressupostos que estão atrelados aos interesses pessoais e políticos que entes da administração pública fazem parte são resistências enfrentadas quando se trata de mudança organizacional.

2.3 O papel do diretor escolar na Administração Pública

Conceitua Lück (2009, p. 23) que “O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada”.

A administração da escola é feita pelo Diretor Escolar, com a participação de toda equipe escolar. Ao Diretor Escolar são atribuídas obrigações que vão desde a gerência de recursos humanos até o acompanhamento pedagógico. Além de competências como liderança, foco, controle emocional, organização, comunicação, são competências imprescindíveis ao dirigente público às competências gerenciais, que incluem a capacidade de gerir recursos financeiros e orçamentários, dirigir e motivar equipes, coordenar e analisar orçamentos, compras, investimentos e contratações de serviços e de pessoal além de imprevistos e contratemplos ocorridos na Administração Pública (PACHECO; BONIS, 2010, p. 336). O papel do diretor escolar, entre outros, é o de assegurar o cumprimento dos deveres funcionais dos servidores sob sua gestão.

Prejulga-se que o dever ético de assegurar os direitos e o cumprimento de deveres dos servidores não garante que o gestor escolar se pautará por decisões impessoais e pela moralidade administrativa. Para Melo (2016, p. 140), ambientes onde o gestor não fornece informações claras acerca da execução dos processos, pode propiciar o aparecimento de problemas de responsabilização, além da omissão de dados, dissimulação de responsabilidades e a deturpação de informações.

Entre as atribuições definidas para o Diretor Escolar está o controle e a apuração da frequência dos servidores escolares. Na Res. Seplag n. 10/2004, está explicitado a quem compete o controle de frequência e assiduidade do servidor público:

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

Cabe ao diretor escolar articular, junto à comunidade escolar, medidas para utilização de mecanismos de trabalho que possam melhorar a eficiência da gestão, com vistas a que os atores envolvidos tenham motivação para trabalhar, potencializar as rotinas de trabalho, e que, como consequência, elevem-se os índices de desempenho escolar.

2.4 O livro de ponto (folha individual de frequência) vs. ponto eletrônico

O registro e monitoramento da entrada, saída e assiduidade do servidor público pode ser visto como uma forma de resguardar e proteger o servidor, assegurando-lhe que seus direitos não serão lesados. Na esfera privada, o empregador é o maior interessado em monitorar a assiduidade e pontualidade, pois faltas e atrasos de funcionários causam prejuízos assim como horas extras podem gerar lucro, o que não vale como regra. Silva, B. (2014, p. 356) afirma que “Acima de tudo é necessário uma mudança cultural daquele empregador que forja ou manipula as informações em prejuízo do trabalhador. A livre iniciativa precisa caminhar lado a lado com o respeito à dignidade humana, e isso engloba a jornada de trabalho justa”.

Seja por meio físico ou eletrônico, o registro do ponto não deve deixar dúvidas quanto à sua exatidão e clareza. Assim, para Coelho e Albuquerque (2017, p. 29) “O controle da jornada de trabalho assume uma importância ímpar, não interessando apenas ao empregado imediatamente atingido, mas também a todo o corpo social”.

É impossível antever todos os problemas que a Administração Pública enfrentará. A governança eletrônica esbarra, muitas vezes, na falta de regulamentação para implantação de sistemas que supostamente poderiam trazer mais transparência e eficiência para a administração pública. Um exemplo disso é a ausência de TIC para registro de frequência eletrônico nas escolas públicas do Estado de Minas Gerais.

Rezende cita em seu estudo sobre a análise de sistema de informação para controle do registro de ponto, que a Portaria nº 373/2011, do Ministério do Trabalho, autorizou a substituição do Livro de Ponto pelo uso de sistemas informatizados de apuração de frequência, permitindo que o empregador automatize esse procedimento de controle e para eliminar falhas (REZENDE, 2018, p. 24).

Contudo, não se pode assegurar que ambas as fontes de controle de frequência não são passíveis de manipulação porque dependem do *feedback* do gestor ou empregador ao final de cada mês. Silva, D. (2015, p. 48) realizou pesquisa sobre o uso do ponto eletrônico na Secretaria Municipal de Saúde, em 2015, e verificou que “algumas inconsistências podem ter

ocorrido: servidor não registrou o ponto e por algum motivo a chefia não justificou, ou o servidor não registrou o ponto por motivo de afastamento por motivo de doença (perícia marcada com data posterior ao fechamento da efetividade)”.

A carga horária de servidores administrativos das escolas estaduais de Minas Gerais é homogênea, com horário de trabalho ininterrupto e geralmente de seis horas. Porém o horário dos professores é mais complexo devido à peculiaridade do cargo, porque tem diferentes horários de aulas, além do cumprimento das atividades extraclasse destinadas à atividade de planejamento que obrigatoriamente devem ser cumpridas dentro da escola. O foco deste estudo é analisar como é feito o controle do registro manual em Livro de Ponto e buscar respostas do por que não se tem um sistema de controle eletrônico para processamento dos dados de forma mais rápida, fidedigna e segura.

2.4.1 Frequência, assiduidade e pontualidade

A frequência é o comparecimento regular a compromisso de estudo ou de trabalho, conforme definição no Dicionário Aulete Digital.

Na Administração Pública de Minas Gerais, frequência é entendida como “Comparecimento e permanência do servidor no trabalho, durante o expediente normal da unidade administrativa de seu órgão ou entidade de exercício, apurada por meio de ponto eletrônico ou folha individual de ponto.” (CATÁLOGO DE ORIENTAÇÕES BÁSICAS RELATIVAS À ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, 2016, p. 128).

A assiduidade, além do regular comparecimento e permanência no local de trabalho, é a realização das tarefas com comprometimento e dedicação. “Para tanto, o servidor deve desempenhar suas funções nos lugares e horários que lhe forem designados, encontrando-se presente no local onde trabalha, na hora do início do expediente e cumprindo a jornada de trabalho que lhe for correspondente.” (CATÁLOGO DE ORIENTAÇÕES BÁSICAS RELATIVAS À ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, 2016, p. 69).

A pontualidade é o respeito aos horários determinados de entrada e saída do local de trabalho, assim como os horários de reuniões e atividades relacionadas ao exercício do cargo.

Entre os princípios ético-deontológicos que pautam a moralidade administrativa do servidor público estão a assiduidade e pontualidade. Sendo assim, a frequência no trabalho não é uma qualidade do servidor, mas um dever a ser cumprido sob pena de incorrer em infração disciplinar, punível administrativamente.

2.4.2 Ponto, Livro de Ponto e/ou Folha Individual de Frequência

De acordo com a Res. Seplag n. 10/2004, em seu art. 2º, ponto é definido como:

Art. 2º Ponto é o registro de todas as entradas e saídas do servidor em seu órgão ou entidade de exercício, por meio do qual se verifica, diariamente, a sua frequência.

Complementarmente ao dispositivo da resolução *supra*, o Manual do Secretário define registro de ponto como:

[...] a fonte originária da apuração de frequência do servidor, para pagamento e obtenção de direitos e vantagens, não podendo o Livro ou Folha de Ponto conter omissões, rasuras, anotações a lápis, registros imprecisos. Deverá ser visado e assinado, diariamente, por servidor da unidade de exercício responsável pelo controle da frequência, assegurando-se a exatidão dos dados e informações. (MANUAL DO SECRETÁRIO, 2013).

Para a Administração Pública, o ponto é um dos mecanismos de controle, que serve para assegurar o bom funcionamento dos órgãos e atendimento aos usuários do serviço público. É por meio dele que o gestor irá consolidar os dados de frequência do servidor, verificar se existe a ocorrência de sucessivas faltas, atrasos ou afastamentos e, com base nessas informações, o gestor poderá: avaliar, planejar e executar um plano de ação que assegure a frequência e a pontualidade desse servidor.

O Livro de Ponto e/ou Folha Individual de Frequência é um desses mecanismos de controle, e é muito utilizados nas escolas estaduais de Minas Gerais. Segue abaixo a definição dada pela Res. Seplag n. 10/2004 sobre a folha individual de ponto:

Art. 20. A folha individual de ponto é modalidade de controle da frequência do servidor, 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.

Segundo dados extraídos do Manual da Transição de Governo - Relatórios Setoriais de novembro de 2018, o Estado de Minas Gerais conta com 238.937 servidores ativos, que prestam serviços em escolas estaduais. Registrar, consolidar e controlar manualmente dados referentes aos lançamentos de entrada e saída de professores bem como de outros servidores de Escolas Públicas de Minas Gerais é a realidade operacional de muitos estabelecimentos de ensino do Estado. Essa sistemática necessita de especial enfoque com o intuito de analisar a viabilidade operacional desse processo e a imparcialidade por parte dos diretores escolares referente à apuração dos registros. “Basta reconhecer que os documentos serviram e servem

tanto para a comprovação dos direitos e para o exercício do poder, como para o registro da memória.” (INDOLFO, 2007, p. 29)

É crucial que se dê premência à questão, devido à quantidade de servidores envolvidos que fazem seus registros de frequência em Livros de Ponto e à qualidade como esses dados são registrados e apurados.

2.4.3 Ponto eletrônico

A regulamentação do art. 74 da CLT, mediante a Portaria nº 1.510/2011, de 21 de agosto de 2009, do Ministério do Trabalho e Emprego, a qual regulamenta o Sistema de Registro Eletrônico de Ponto (SREP), representou um avanço no ponto de vista operacional para o controle e consolidação dos registros de assiduidade e pontualidade do trabalhador. O parágrafo único da referida Portaria define o SREP:

Parágrafo único. Sistema de Registro Eletrônico de Ponto - SREP - é o conjunto de equipamentos e programas informatizados destinado à anotação por meio eletrônico da entrada e saída dos trabalhadores das empresas, previsto no *art. 74* da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo *Decreto-Lei nº 5.452*, de 1º de maio de 1943.

Na Administração Pública do Estado de Minas Gerais, o registro eletrônico é definido como uma modalidade de controle de frequência, conforme Res. Seplag n. 10/2004:

Art. 8º O registro eletrônico de ponto é modalidade de controle de frequência do servidor por intermédio de relógio eletrônico, mediante utilização de crachá de identificação funcional.

A favor do sistema eletrônico de ponto, Schmidt e Vargas (2011) citam que “com a adoção generalizada de tais sistemas padronizados de Registros Eletrônico de Ponto (REP), pode-se certamente esperar que diminuam sensivelmente os conflitos entre empregado e empregador relativamente à contagem das horas de trabalho laboradas”.

Estudo de caso realizado por Rezende em uma empresa de segurança privada demonstrou que a substituição dos métodos manuais de registro de ponto por eletrônicos trouxeram benefícios para a empresa. Afirma Rezende (2018, p. 15) que “Durante essa experiência, foi possível constatar que, na atualidade, a inclusão de novas tecnologias acelera o fluxo de informações, o que permite a mudança de paradigma no sistema de registro de entrada e saída dos funcionários de uma empresa”.

Os sistemas eletrônicos de registro de ponto, assim como os registros manuais, são adaptáveis à realidade e conveniência de cada órgão. São mecanismos confiáveis e seguros de

registros de dados. Assim, não é permissível que sistemas de ponto eletrônico sejam colocados no mercado para fraudar direitos do empregado ou sonegar impostos, sem que, pelo menos, fique clara a inutilidade desses produtos para fins de comprovação trabalhista ou fiscal (SCHMIDT e VARGAS, 2011).

Dados relativos à frequência do servidor são de suma importância porque é através desses dados, que o servidor obtém benefícios, como: ascensão na carreira, aquisição férias-prêmio, contagem de tempo para fins de contratação e de aposentadoria, cumprimento do estágio probatório, entre outros.

Necessário dizer que, com base nesses dados consolidados dos registros de frequência dos servidores é que se obtêm informações necessárias e cruciais para apuração de ilícito administrativo. A adoção de métodos que assegurem a fidelidade dos dados coletados, contribuem para um do trabalho mais transparente e eficiente do gestor escolar.

3 METODOLOGIA

Para efetivação deste trabalho, utiliza-se o método Estudo de Caso com abordagem de natureza quali-quantitativa através de pesquisa descritiva com observação não-participante, realização de entrevistas não-estruturadas e um questionário semiestruturado, a fim de analisar e descrever os métodos e procedimentos utilizados atualmente para registrar e consolidar os dados relativos à frequência e pontualidade dos professores e demais servidores de uma Escola Estadual, localizada na região Metropolitana de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. Examina-se, ainda, se esses procedimentos são viáveis operacionalmente para o controle da gestão escolar.

A escola foi selecionada pela disponibilidade de dados e facilidade de acesso. Inicialmente, foi apresentado à Direção da Escola o propósito deste estudo. Logo após, solicitou-se autorização à Direção para a realização da consulta aos arquivos nos quais estão acondicionados os documentos relativos aos registros de frequência, os Relatórios de Pagamento, Quadro de Frequência e Guias de Ocorrências.

Deferida a autorização, procedeu-se o direcionamento até a sala localizada na secretaria da Escola onde ficam arquivados os documentos supramencionados para que fosse feito o trabalho de verificação das informações pertinentes a esse estudo de caso.

Para Yin (2015, p. 02) “o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real [...] e aponta para o projeto e a coleta de dados”.

Conforme cita Pereira *et al* (2018, p. 65), “estudo de caso é uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de algum caso que apresente alguma particularidade que o torna especial”.

Para Martins (2008), o estudo de caso “Trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, [...]”.

Segundo Voss; Tsiriktsis; Frohlich (2002 apud Freitas; Jabbour, 2011, p. 11) “Um estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou atual, elaborada a partir de múltiplas fontes de provas, que pode incluir dados da observação direta e entrevistas sistemáticas, bem como pesquisas em arquivos públicos e privados”.

Na observação são utilizados os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade, podendo ser observação não-participante que é quando o pesquisador presencia o fato, mas não participa (SILVA, E.; MENEZES, 2005, p. 33).

As entrevistas não-estruturadas neste estudo serve como complementação da observação não-participante para suprir dúvidas não sanadas com a observação. De acordo com Silva, E. e Menezes (2005, p. 33), “Entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. A Entrevista despadronizada ou não-estruturada não existe rigidez de roteiro. Pode-se explorar mais amplamente algumas questões”.

Para Ensslin e Vianna (2008, p. 8) “[...] a pesquisa de predominância quali-quantitativa pode ser utilizada para explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, problemas que envolvem atores, contextos e processos”.

A pesquisa quantitativa traz para este estudo mais objetividade para atuar no campo de pesquisa e para subsidiar os dados elaborou-se um questionário semiestruturado (Anexo). Pretende-se, analisar, através deste questionário, a opinião dos servidores da Escola Estadual quanto ao método atualmente utilizado pela escola para controlar a frequência e a apreciação dos servidores quanto à possibilidade de implementação de um sistema eletrônico para registro e apuração da frequência. As análises dos dados serão apresentadas através de gráficos, quadros e tabela.

De acordo com Godoy (1995, p. 58), o estudo quantitativo baseia-se, em princípio, num plano estabelecido em que constem hipóteses claramente especificadas e variáveis

operacionalmente definidas, preocupando-se com a objetividade, a precisão e a quantificação dos resultados, a fim de evitar deturpações na fase de análise e interpretação dos dados.

O questionário irá avaliar quesitos como: o nível de satisfação dos servidores com relação ao método manual para registro do ponto; a fidedignidade do registro no Livro de Ponto em tempo real; a forma como é feito o registro do controle de assiduidade e frequência dos servidores; a adesão dos funcionários à implantação de um sistema eletrônico para registro da frequência; benefícios e malefícios de um sistema eletrônico; se o fechamento dos dados no final de cada mês é feito de forma imparcial; a folha de frequência é de fácil preenchimento e demanda tempo para preencher.

O aludido questionário foi confeccionado por meio do Formulários *Google* e enviado para o e-mail de 16 (dezesesseis) Professores de áreas diversificadas, 02 (dois) Assistentes Técnicos de Educação Básica, sendo um responsável pelo Setor de Pessoal (Recursos Humanos), 01 (uma) Secretária Escolar, 01 (uma) Especialista de Educação Básica (Supervisora Pedagógica) e a Diretora da Escola. O questionário foi disponibilizado para preenchimento do dia 28 de março ao dia 02 de abril de 2019. Dos 16 Professores que receberam o questionário, 13 responderam. Todas as demais categorias de servidores o responderam, totalizando 18 servidores respondentes.

O questionário com perguntas semiestruturadas teve como foco, neste estudo, dar liberdade ao entrevistado de expressar naturalmente sua opinião sem que as perguntas os condicionassem às respostas.

Se recolhido e analisado de forma correta, o material fornecido por nossos informantes tem concretude, densidade e legitimidade suficientes para, se for o caso, fornecer subsídio e base para questionarmos nossos pressupostos e mesmo concepções teóricas estabelecidas e consolidadas. (DUARTE, 2004, p. 223).

A realização de um questionário semiestruturado, a pesquisa dos arquivos através da análise documental e observação não-participante, as entrevistas não-estruturadas servem de base para análise e consolidação dos dados deste estudo de caso, pois analisam os pontos positivos e negativos atinentes ao sistema de controle de frequência dos servidores escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais:

- fatores históricos e costumeiros dos servidores diante do método manual de registro de ponto;
- exame qualitativo do risco de fraudes e ocorrência de erros conforme o método empregado;

- fatores subjetivos referentes aos agentes envolvidos, como interesse, adaptabilidade e flexibilidade.

Para Yin (2015, p. 30) “o pesquisador precisa de acesso suficiente aos dados para o seu caso potencial. Deve-se escolher o caso com maior probabilidade de esclarecer as questões da pesquisa”.

Para a análise descritiva, foram consultados os arquivos físicos localizados na secretaria da Escola, por meio dos Livros de Ponto, Relatórios de Pagamento, Guias de Ocorrência e Quadro de Frequência, a fim de examinar como se dá o acondicionamento dos referidos documentos, a forma de registros dos dados, a qualidade dos registros no que tange à clareza e confiabilidade, a forma de apuração dos dados, entre outros aspectos que se mostraram relevantes durante a análise. A consulta aos arquivos foi realizada no período de 11 a 15 de março de 2019.

Com relação à pesquisa descritiva, Manzato e Santos (2012, p. 4) definem que este tipo de pesquisa trabalha com dados e fatos da realidade mediante instrumentos para coletas de dados como a observação, a entrevista, o questionário e o formulário.

Além do questionário semiestruturado, a realização da pesquisa documental traz credibilidade ao estudo uma vez que os resultados não se baseiem em percepções subjetivas do pesquisador.

[...] a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo portanto atenção especial. (GODOY, 1995, p. 21)

Os procedimentos adotados para a execução da pesquisa documental foram a observação e análise de como são realizados os fechamentos mensais da frequência e como são comandados os pagamentos dos servidores, assim como é operacionalizada a guarda dos documentos.

Na consulta, observaram-se os seguintes aspectos:

- a forma como é feita a guarda dos documentos;
- como os registros são feitos ao longo dos anos;
- tipos de livros e formulários utilizados;
- se os registros são fidedignos e confiáveis;

A análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado. A análise dos dados é um

processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação. Estes significados ou entendimentos constituem a constatação de um estudo. (TEIXEIRA, 2003, p. 191, 192)

Espera-se ao final deste estudo, verificar se os procedimentos adotados para o controle dos registros formais de entrada, saída e atividades extracurriculares dos professores e funcionários da Escola Estadual aqui analisada, são de fato confiáveis, eficazes e eficientes.

Enfim, após a análise dos dados obtidos através desse estudo, pretende-se esclarecer se a maneira, de registrar, consolidar a frequência e pontualidade dos servidores, adotada pela Escola é viável no sentido operacional ou se a melhor opção seria a implantação de um sistema eletrônico para registro de ponto na Escola aludida.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Condição de arquivamento e conservação dos livros de ponto

Inicialmente, fez-se um trabalho de observação não-participante, dos livros e documentos referentes aos controles de frequência e assiduidade de professores e funcionários da Escola em questão. Observou-se, que os documentos ficam acondicionados em caixas de material plástico, arquivadas em prateleiras instaladas em uma sala onde funcionam os serviços de tesouraria juntamente com o setor de recursos humanos.

A partir desse ponto fez-se necessários o uso da entrevista não-estruturada para esclarecer algumas dúvidas detectadas durante a observação. Foi perguntado para Secretária da Escola, a qual acompanhou os trabalhos de consulta, como e onde são feitos os registros da frequência dos servidores e foi respondido:

(...) Os registros são feitos manualmente em livro de ponto (informação verbal dada pela Secretária da Escola).

Além disso, a Secretária também foi indagada sobre qual é a forma de aquisição e/ou confecção desse livro de ponto?

(...) Até o ano de 2007, os Livros de Ponto eram comprados prontos. A partir de 2008, os Livros de Ponto deram lugar às Folhas Individuais de Frequência. Essas Folhas são

confeccionadas mês a mês na própria escola, por mim ou pela Auxiliar de Secretaria, que responde pelo setor de recursos humanos da escola, no computador, através do Word, impressas em papel ofício branco e impressora a laser. No fim do ano-exercício, eu faço a juntada das folhas em blocos de três ou quatro meses cada, numera as páginas, insiro os Termos de Abertura e Encerramento e, havendo verba, a escola envia a documentação para encadernação, “formando” Livros de Ponto (informação verbal dada pela Secretária da Escola).

Dando prosseguimento à entrevista semiestruturada, a secretária foi questionada sobre qual seria a diferença entre livro de ponto e folha individual de frequência?

(...) O Livro de Ponto e/ou Folha Individual de Frequência têm a mesma função que é o local onde se faz o registro da frequência. A diferenciação é que o livro é encadernado em capa dura com folhas numeradas e a folha individual de frequência fica solta podendo ser encadernada ao final de um dado período (informação verbal dada pela Secretária da Escola).

Durante a análise dos documentos, foi observado que as folhas de frequência de 2017, estão presas a colchetes e dentro de caixas de arquivo, e as folhas de 2018 estavam localizadas em cima de um armário de aço, acondicionadas em pastas de papel, sem nenhum cuidado de conservação e proteção, pois foi visto que as pastas estavam sujas, amassadas e acessíveis a qualquer pessoa.

Foi questionado à servidora responsável pelo RH, se não havia o risco de as folhas de frequência desaparecerem ou serem adulteradas por estarem em situação de guarda e conservação tão vulnerável. Então, foi respondido:

(...) Às vezes some, mas depois aparece. O pessoal costuma levar para a sala de aula para atualizar o ponto. Mas nunca sumiu (informação verbal dada pela servidora responsável pelo setor de RH da Escola).

Durante o exame dos documentos, alguns professores adentraram a sala e solicitaram à servidora responsável pela confecção da folha de frequência, uma nova folha porque haviam rasurado a que estava no livro.

Nessa fase do trabalho percebeu-se que, conforme dito por Ribeiro e Mancebo (2013, p. 195), o serviço público precisa passar por uma reestruturação, visto que é ineficiente a forma como são preservados os livros até o momento de encadernação, e que se perde tempo com a confecção dos livros, além do risco de perda ou extravio de documentos. Porém, os livros e documentos estão bem arquivados, no sentido de conservação dos documentos. Aqui neste estudo não se faz menção a metodologia de procedimentos arquivísticos não por ser um tema menos importante, o que não é, mas por ser de extenso conteúdo para estudo e que poderia ser objeto de estudos futuros.

A subutilização de recursos de TI que poderiam colaborar para os processos de execução dos trabalhos de arquivamento e controle dos registros de frequência, confirma a interpretação de Medeiros e Guimarães (2006, p. 67) bem como a urgência de a Administração Pública substituir essa tecnologia arcaica de confecção, conservação e guarda de documentos por outras mais contemporâneas, eficientes, acessíveis e transparentes.

4.2 Livros de ponto e folhas de frequência

Ao confrontar os livros de ponto utilizados no início do ano de funcionamento da escola (1988), com os utilizados em meados da existência da escola (2004) e com as folhas de frequência utilizadas atualmente (2018), foram observados os seguintes achados significativos:

Quadro 1 – Aspectos relevantes encontrados durante a observação dos livros.

Ausência de assinaturas de alguns servidores, em todos os livros de ponto e folhas de frequência analisados, sem que sequer tenha ocorrido o desconto no pagamento de qualquer desses servidores.
Ausência de assinatura da chefia imediata, nos livros de 1988 e 2004, no fechamento de cada mês.
Rasuras em quase todos os livros e folhas examinados.
Falta de padrão, estipulado pela gestão escolar, com relação ao preenchimento dos dados nos livros e folhas de ponto. Ex.: Os professores preencheram os campos dos livros e folhas de formas variadas. Ex.: um professor informa, no campo das aulas dadas, o ano de escolaridade e o nome da turma; outro professor informa apenas o nome da turma; um terceiro professor não informa nem um e nem outro, mas apenas a modalidade de ensino (EJA).
Falta de padrão na cor da tinta da caneta – a maioria das assinaturas está na cor azul, porém existem assinaturas na cor preta e, até mesmo, vermelha.
Folhas sujas e amassadas.
Uso de colchetes para prender as folhas de frequência mensais as quais são divididas em duas pastas de papelão ou de plástico (não tem padrão), sendo uma pasta para os Professores Regentes de Aulas, e a outra, para Professores Regentes de Turma e demais servidores.
Disponibilização mensal das folhas individuais de frequência para assinatura dos servidores: uma, na sala dos professores para os regentes de aulas; outra, no balcão da secretaria da escola para assinatura dos professores regente de turma, equipe gestora e pessoal administrativo.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Constatou-se que a operacionalização dos Livros de Ponto e/ou Folhas de Frequência, na Escola Estadual em questão, estão em desacordo com a Res. Seplag n. 10/2004 por não conter assinatura da chefia imediata no final do mês e ausência de assinatura de servidores em parte dos livros consultados.

Ainda foi verificado, em desacordo com as normas contidas no Manual do Secretário (2013), que havia registros imprecisos – não identificação da turma e ano de escolaridade nos registros dos professores –, ausência de informações relevantes para a Administração – como períodos de afastamentos –, rasuras e anotações feitas a lápis.

Considerando que o tempo de serviço configura para o servidor exigência para obtenção de direitos e vantagens, seu cômputo exige o cumprimento fiel, segundo os fins previstos em lei. A Certidão de Contagem de Tempo de Serviço do servidor é realizada através dos dados obtidos do livro de ponto. Com registros inconsistentes da frequência, o risco de erros e prejuízos ao servidor é concreto. A Certidão de Contagem de Tempo de Serviço é um documento utilizado para computar o tempo trabalhado pelo servidor público com a finalidade de conceder benefícios ao servidor, como: aquisição de férias-prêmio, ascensão na carreira, aposentadoria, dentre outros.

As irregularidades encontradas no exame da documentação apontam para uma clara disfunção do método manuscrito de controle de presença e de frequência de servidores escolares. Conquanto a pesquisa tenha se cingido apenas a uma escola, não havendo “n” amostral suficiente para uma conclusão genérica minimamente segura, exsurge o receio de que este estudo de caso seja, ainda que parcialmente, o reflexo da realidade administrativa das escolas públicas mineiras.

No caso examinado, os dados obtidos nessa fase do trabalho colocam em evidência as irregularidades administrativas ínsitas ao controle manuscrito na praxe escolar, as quais podem ser saneadas mediante a implementação de um sistema de controle eletrônico, semelhantemente ao que Rezende (2018, p. 15), observou em sua experiência – incremento do fluxo das informações mediante sistemas digitais. Ademais, conforme Schmidt e Vargas (2011), a apuração eletrônica padroniza o registro de ponto e diminui conflitos relativos às horas trabalhadas.

4.3 Quadro de Frequência, Relatório de Pagamento e Guia de Ocorrência

Quadro de Frequência era um impresso utilizado pelas escolas estaduais de Minas Gerais para informar à situação funcional dos servidores, como: inclusão, exclusão e alteração da carga horária; movimentação de pessoal; afastamentos; evolução na carreira;

inconsistências encontradas no Relatório de Pagamento e o consolidado mensal da apuração da frequência. A partir de 2006, o Quadro de Frequência – QF foi substituído pela Guia de Ocorrência. O Relatório de Pagamento é o consolidado dos dados funcionais, emitido após as informações fornecidas através do Quadro de Frequência/Guia de Ocorrência.

Durante a análise dos Quadros de Frequência, Relatórios de Pagamento e Guias de Ocorrência, foram percebidas as seguintes ponderações:

Dantes o Relatório de Pagamento era entregue à escola por via postal. Atualmente o Relatório de Pagamento é expedido mensalmente por meio do sítio eletrônico do “Portal da Educação” (http://rp1.educacao.mg.gov.br/apl_menu/apl_menu.php). O secretário escolar imprime esse relatório e verifica se os dados estão corretos. Havendo erros ou ausência de dados, o secretário procede à retificação manual. Após conferência, o secretário extrai cópia e a remete ao Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino;

Anteriormente o Quadro de Frequência também era entregue à escola por via postal. Os registros das alterações e inclusões nos Quadros de Frequência eram feitos manualmente e se verificou que havia rasuras nos registros.

A partir de 2006 o Quadro de Frequência foi substituído pela Guia de Ocorrência, preenchida mediante editor de texto informatizado (no caso da escola estudada, Microsoft Word®).

Nessa parte da pesquisa depreendeu o quanto se faz necessário um controle eletrônico para auxiliar na administração e consolidação dos dados coletados. A ausência da Política de TIC embasada no Catálogo de Orientações Básicas Relativas à Administração de Pessoal (2013, p. 197), acarreta prejuízos no sentido operacional, uma vez que se perde muito tempo para analisar, consolidar, retificar e inserir os dados no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP) – é um sistema de informação utilizado para administrar os dados referentes à vida funcional dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais –, implicando procedimentos desnecessários em face das ferramentas de TI disponíveis.

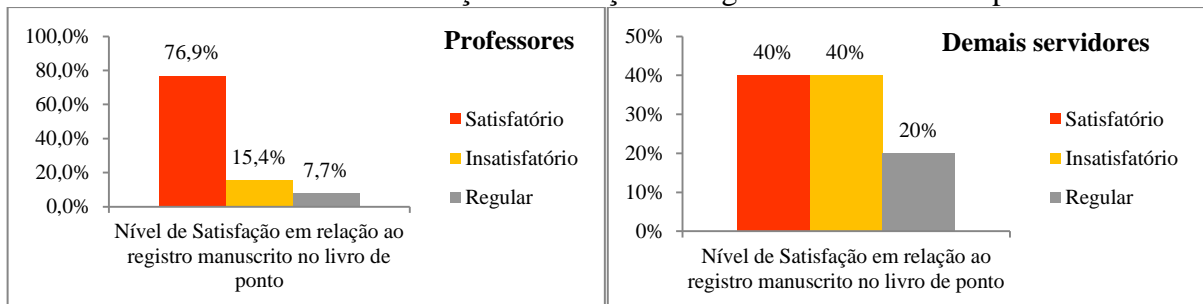
A pesquisa documental realizada nesse trabalho revelou que as tecnologias de gestão escolar utilizadas pela Administração Pública mineira são obsoletas e se encontram em descompasso com as políticas adotadas pelo Poder Executivo, uma vez que o Estado de Minas Gerais possui sistemas de integração de dados referentes aos servidores públicos – como é o caso do SISAP. Da mesma forma, é possível afirmar que não existe um sistema de informação integrado entre escolas e Superintendências Regionais de Ensino, nem entre escolas e Secretaria de Estado de Educação.

Há, pois, um evidente atraso na adoção de medidas de governança eletrônica (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2005, p. 7) nas escolas públicas do estado mineiro, em apresentar políticas de inserção de TICs para de troca de dados entre os estabelecimentos de ensino e os órgãos responsáveis pela administração da rede escolar, obstando tanto um efetivo controle de frequência e pontualidade de servidores públicos quanto à consolidação dessas informações.

4.4 Questionário

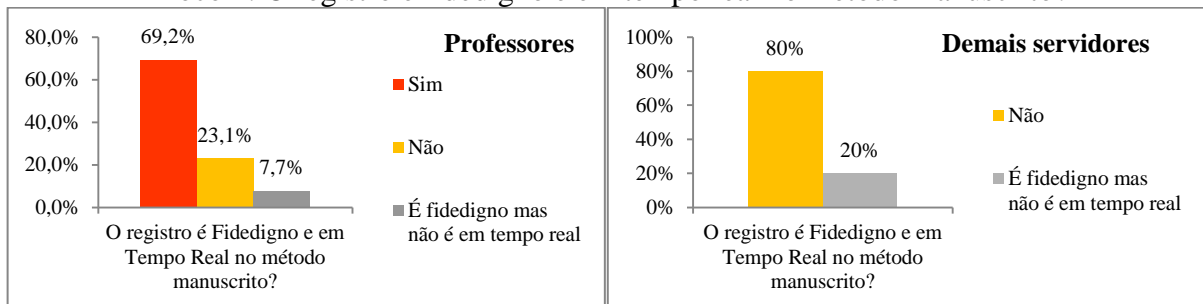
As respostas dos questionários semiestruturados foram divididas em Blocos, representados através de gráficos.

Bloco 1: Nível de satisfação em relação ao registro manuscrito do ponto.



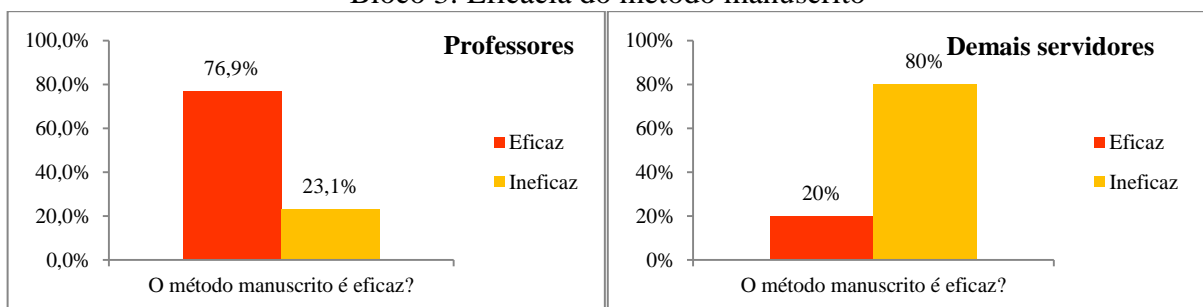
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Bloco 2: O registro é fidedigno e em tempo real no método manuscrito?



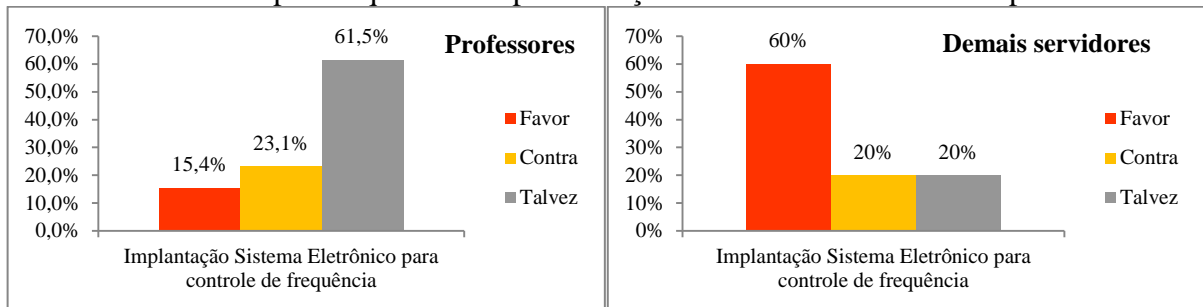
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Bloco 3: Eficácia do método manuscrito



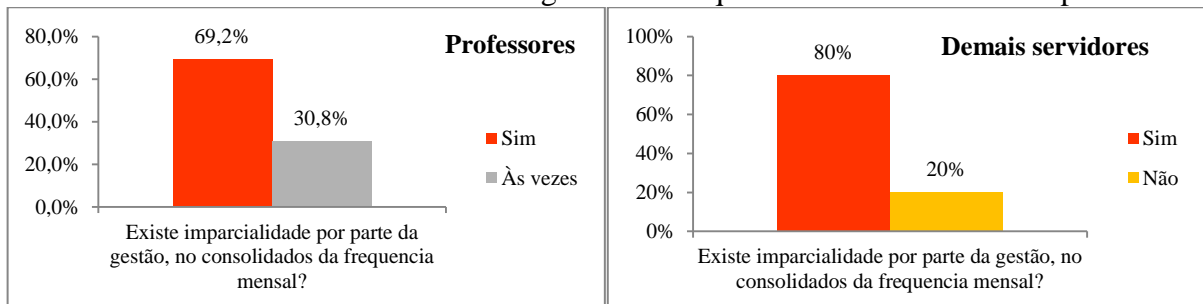
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Bloco 4: Opinião quanto a implementação do controle eletrônico de ponto



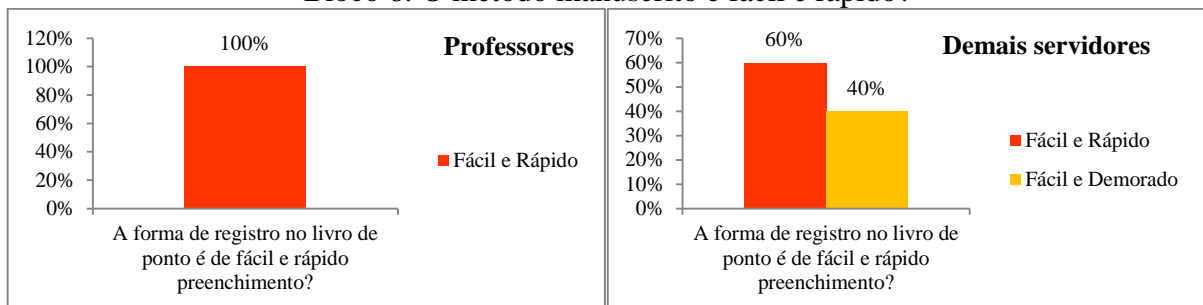
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Bloco 5: O consolidado mensal dos registros de frequência é feito de forma imparcial?



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Bloco 6: O método manuscrito é fácil e rápido?



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Observa-se, ao analisar as respostas, divergências nas opiniões dos professores e da equipe gestora e administrativa. Constatou-se que as disfunções do ponto manuscrito não se resumem apenas aos registros de entrada e saída como praxe; há uma dificuldade conferir os dados obtidos através dos registros. Toda operacionalização para coleta dos registros, controle e consolidação desses dados é feita pelo setor administrativo e gestor escolar. Fato esse que não evidencia, para os professores, os problemas e as dificuldades enfrentadas na dinâmica do trabalho de processamento das informações referentes aos registros da frequência.

A disparidade de opiniões leva à reflexão de que a implantação do ponto eletrônico é matéria a ser amplamente debatida no âmbito escolar, pois, por um lado trará benefícios operacionais para a administração escolar e a gestão de pessoas, porém, por outro lado, existe

o receio dos professores de ficarem prejudicados por um sistema de informação que não abre precedentes para negociações.

É relevante destacar a resposta do Diretor Escolar com relação à questão da eficácia do método utilizado e os entraves, para controle da frequência na Escola analisada:

(...) não são eficazes. Considerando a rotina escolar e o número de servidores envolvidos é incontestável a ineficiência desse serviço pela diversidade de horários e registros tão somente manuscritos. Entraves: Preenchimento tardio, facilidade em corrigir informações, facilidade em negociar a falta com reposição de carga horária, controle de chegada e saída com horário fidedigno (Diretor da Escola Estadual).

A resposta do Diretor permite inferir que o método manuscrito para controle de frequência da Escola Estadual em questão, não atende aos preceitos da legislação visto que é um método manipulável e passível de negociações. O Diretor desempenha suas competências gerenciais com qualidade e responsabilidade (LÜCK, 2009, p. 23), esforçando-se para manter a coesão da equipe, o foco nos objetivos e a definição clara de tarefas, contrapondo às alegações de Melo (2016, p. 140). É importante salientar que a ineficácia do controle manual de frequência aludido pelo Diretor da Escola, pode levar à subjetivação das análises do diretor escolar no momento de consolidação dos dados da frequência dos servidores. A implementação de um sistema eletrônico para controle da frequência visa garantir que as práticas habituais estejam em consonância com a legislação e ao gestor escolar a garantia do fiel cumprimento dessas normas (Res. Seplag n. 10/2004).

É importante destacar, também, que na análise dos questionários, as opiniões dos professores revelaram satisfação com a sistemática de controle de ponto na forma manuscrita, adotada pela Escola.

Foi possível identificar que os professores que opinaram como “talvez” em relação à implantação do sistema eletrônico, por não existir um parâmetro de comparação entre um sistema manuscrito e eletrônico, impossibilitando uma resposta objetiva.

Foi perguntado no questionário, qual o ponto de vista dos servidores com relação aos benefícios e malefícios de um sistema eletrônico para registro da frequência. O Quadro 2 indica os benefícios advindos com a implementação do ponto eletrônico e a Tabela 1 apresenta os resultados com relação aos malefícios.

Quadro 2 – Benefícios decorrentes da implementação do Ponto Eletrônico.

Benefícios
Melhor fiscalização e segurança dos registros
Praticidade, rapidez, informações em tempo real e clareza dos registros
Imparcialidade na apuração dos registros e diminuição das negociações
Modernização, otimização de serviço e economicidade
Baixa no índice de falta dos servidores
Possibilidade de implantação de outros sistemas que possam utilizar os dados do controle de ponto

Fonte: dados da pesquisa (2019).

As opiniões acerca dos possíveis benefícios gerados com a implementação do sistema eletrônico de registro do ponto, demonstram que o método manuscrito utilizado pela Escola analisada não é viável porque quando se apontam os benefícios, as falhas ficam evidenciadas, de modo intrínseco, nas respostas.

Tabela 1 – Malefícios causados com a implementação do ponto eletrônico

Respostas extraídas do questionário	Percentual servidores
Os servidores não veem malefícios.	44,4%
Os servidores veem como malefício, a falta de flexibilidade na negociação das ausências ou atrasos.	27,8%
Não vê necessidade de implementar o ponto eletrônico visto que a escola tem outras prioridades de investimento e que seria desperdício do dinheiro público.	11,11%
O sistema eletrônico irá gerar horas extras e consequentes processos contra o estado exigindo o pagamento dessas horas.	11,11%
A rotatividade de servidores demandaria mais tempo para cadastro dos mesmos.	5,6%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Ressalta-se a consciência de alguns entrevistados com o gasto público com pagamento de horas adicionais e outras demandas mais urgentes. Isso confirma a importância ímpar do controle da jornada de trabalho, citada por Coelho e Albuquerque (2017, p. 29), pois não irá atingir apenas o servidor, mas toda a sociedade.

O sistema eletrônico para controle da frequência não foi criado para fraudar direitos dos servidores ou causar prejuízos ao erário (SCHMIDT, VARGAS, 2011), mas para garantir o fiel cumprimento da legislação, com informações precisas e em tempo real. Assim sendo, os registros não servem apenas para comprovar direitos, mas também para conservar a memória dos registros. (INDOLFO, 2007, p. 29)

Quanto à questão que argui sobre a imparcialidade da gestão ao realizar a consolidação dos dados no final do mês, 72,2% dos servidores questionados responderam que o consolidado mensal da frequência é realizado de forma imparcial. Os outros 27,8% responderam que é a consolidação dos dados não é imparcial e que têm receio com a

implantação do sistema eletrônico por medo de perder a possibilidade de negociar faltas e atrasos.

Diferentemente da opinião de Silva (2014, p. 36) que aponta a figura do empregador manipulador de informações em prejuízo do trabalhador, percebeu-se ao final da análise dos questionários, que os servidores estão satisfeitos com o método de registro e apuração de frequência, adotado pela Escola analisada. Porém, deve se considerar que mais de uma vez aparece o termo “negociar faltas e atrasos”.

5 CONCLUSÃO

Com base no estudo de caso aqui realizado, conclui-se que a implantação do sistema eletrônico para registro e controle da frequência de professores e funcionários da Escola Estadual analisada, ainda não é uma realidade funcional para os professores, porém é aceito no âmbito administrativo, no sentido operacional.

Os dados apresentam evidências suficientes de que há certa resistência dos servidores da Escola Estadual em adotar o sistema eletrônico. No entanto, isso não inviabiliza sua implementação, uma vez que tal oposição pode estar associada com o receio de inviabilizar negociações (“jeitinho”) – tão comuns à rotina da administração escolar –, mas que, de certa forma, acabam por permitir maior pragmatismo na gestão de pessoas, benéfico na medida em que evita formalismos desnecessários. No entanto, essa questão poderia ser contornada mediante a regulamentação específica da apuração de frequência do servidor escolar, possibilitando uma margem de negociação, devidamente motivada, de modo que se satisfaçam o interesse pessoal do servidor e o interesse da Administração.

Os professores não têm a visão operacional do processo, o que não é, obviamente, obrigação deles. Seria necessária a mudança de paradigmas para o servidor compreender que atualmente, a implantação de tecnologia acelera o fluxo de informações. O que não é fácil de acontecer na escola porque os servidores veem a mudança no ponto de vista restrito e pessoal.

Os servidores não demonstraram atenção aos registros de frequência, no método manuscrito, adotado pela Escola, pois, foi detectado o cumprimento de horas adicionais, porém não foi constatado o pagamento ou compensação de horas trabalhadas além do estipulado pela legislação. O sistema eletrônico para controle da frequência as horas computadas revelam a realidade, o que possivelmente deixará evidente o cômputo de horas extras.

A implementação do controle eletrônico, é objetivada como uma forma de resguardar os direitos do servidor e maior e melhor controle da gestão escolar. Mas o que se viu foi servidores mais preocupados em perder a possibilidade de negociar as faltas e atrasos e não perceberam a possibilidade de estar sendo lesados financeiramente com horas trabalhadas a mais e sem a devida compensação financeira.

Ademais, a forma como é são dispostos os livros de ponto, a coleta e a consolidação dos registros da Escola Estadual em questão, demonstrou a necessidade de implementação do sistema eletrônico para registro, apuração e controle da frequência na Escola. O uso desta TIC irá eliminar o trabalho com a confecção de Folhas de Frequência, acabar com o problema de rasuras, de ausência de registros, irá fornecer dados em tempo real e fidedignos, além de consolidar os dados de maneira imparcial, reduzir o tempo de registro da frequência dos servidores e criar a possibilidade de, no futuro, poder implantar outros sistemas que possam utilizar esses dados para atendimento de outros trabalhos como, por exemplo, um sistema para emissão de Certidões de Tempo de Serviço.

Um tópico relevante, que não foi profundamente abordado nesse estudo e está totalmente condicionado ao registro preciso da frequência dos servidores é a emissão de Certidão de Contagem de Tempo de Serviço. No Governo de Minas Gerais não existe um sistema próprio para confecção e emissão de Certidões de Tempo de Serviço. Atualmente, nas escolas estaduais de Minas Gerais, o processo confecção de Certidão de Tempo de Serviço é feito de forma manual, o que gera erros e retrabalhos.

Conclui-se ao final deste estudo que a implementação de sistema eletrônico para registro, apuração e controle de frequência de professores e demais funcionários da Escola Estadual analisada neste estudo é comprovadamente viável do ponto de vista operacional, porém para que seja efetivada sua implementação, necessita ser amplamente debatido entre os servidores e a gestão, pois a cultura de negociação está muito enraizada na administração.

Como sugestões de trabalhos futuros, este estudo propõe a reflexão de alternativas frente à problemática apresentada: pesquisar outras maneiras de se fazer a mensuração da frequência; propor um fórum de discussão com a participação de representantes da Secretaria de Estado de Educação, professores e demais servidores para analisar a temática frente à implementação de um novo modelo de controle de frequência dentro das escolas públicas estaduais; sugerir a modernização do trabalho de organização dos arquivos existentes utilizando métodos arquivísticos eficientes.

REFERÊNCIAS

AULETE, Júlio de Caldas. *Aulete Digital*. Disponível em: <http://www.aulete.com.br/>. Acesso em: 26 mar. 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Cultura e mudança organizacional*. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 102p.

BRAGA, Lamartine Vieira; ALVES, Welington Souza; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa; SANTOS, Rildo Ribeiro dos. O papel do governo eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 59, p. 5-21, 2008. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1468/1/2008%20Vol.59%2cn.1%20Lamartine.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018. Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm. Acesso em: 1º mar. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria n. 1.510, de 21 de agosto de 2009. *Diário Oficial da União*. 25 ago. 2009. Disponível em: http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/ORGaos/MTE/Portaria/P1510_09.html. Acesso em: 20 mar. 2019.

CARNEIRO, João Geraldo Piquet. O aprimoramento da conduta ética no serviço público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 3, p. 120-133, jul./set. 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/374/380>. Acesso em: 25 mar. 2019.

COELHO, Bernardo Leôncio Moura; ALBUQUERQUE, Edmilson Dias de. Do registro de ponto por exceção: violação a disposições protetivas. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia**. Ano V, n. 9, out. de 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/130429/2017_coelho_bernardo_registro_ponto.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 mar. 2019.

DI GIACOMO, Waldemar Álvaro. O ‘New Public Management’ no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Revista Brasileira de Estudos Canadenses**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 155-170, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/interfaces/article/view/6508/4590>. Acesso em: 27 fev. 2019.

DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Álvaro Ribeiro Botelho; PRADO, Otávio. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan./fev. 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6678>. Acesso em: 27 fev. 2019.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, Editora UFPR, n. 24, p. 213-225, 2004.

ENSSLIN, Leonardo; VIANNA, William Barbosa. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção—questões epistemológicas. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 1, 2008. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/28/25>. Acesso em: 06 mai. 2019.

FREITAS, Wesley RS; JABBOUR, Charbel JC. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560/550>. Acesso em: 27 mar. 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995. Disponível em: https://virtual.ufmg.br/20191/pluginfile.php/206133/mod_resource/content/1/Godoy_1995_Pesquisa-qualitativa--tipos-fu_12736.pdf. Acesso em: 11 mar. 2019.

GOMES, Danilo Cortez; MORAES, Aline Fábila Guerra de; HELAL, Diogo Henrique. Faces da cultura e do jeitinho brasileiro: uma análise dos filmes o auto da compadecida e saneamento básico. **Holos**, Natal, ano 31, v. 6, p. 502-519, 2015. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2988/1245>. Acesso em: 29 abr. 2019.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cadernos EBAPÉ**, BR. V.3, n. 4, p. 01-18, dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n4/v3n4a04.pdf>. Acesso em: 1º mar. 2019.

INDOLFO, Ana Celeste. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivística.net – www.arquivistica.net, Rio de Janeiro**, v. 3, n. 2, p. 28-60, 2007. Disponível em: http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2011/06/pdf_59336b505e_0003553.pdf. Acesso em: 25 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (BRASIL). Brasília. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 1º mar. 2019.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba. **Editora Positivo**, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8. Disponível em: <http://files.diretortecniconpe.webnode.com/200000067-5f5ce614de/dimensoes-gestao-escolar.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2019.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP**, p. 1-17, 2012. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 14 abr. 2019.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34702>. Acesso em: 27 mar. 2019.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 66-78, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a07.pdf>. Acesso em: 1º mar. 2019.

MELO, Diego Felipe Mendes Abreu de. Jogo de planilhas: o desafio de Alice. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 34, n. 2, p. 126-145, abr./jun. 2016. Disponível em: <https://revista.tce.mg.gov.br/revista/index.php/TCEMG/article/view/79>. Acesso em: 2 mar. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto n. 43.638, de 12 de novembro de 2003. Dispõe sobre o controle de frequência do servidor da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. *Diário do Executivo*, Belo Horizonte, 13 nov. 2003, p. 1, col. 2. Disponível em: www.almg.gov.br. Acesso em: 18 fev. 2019.

MINAS GERAIS. Lei n. 20.592, de 28 de dezembro de 2012. Altera as Leis n.ºs 15.293, de 5 de agosto de 2004, que institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado, e 15.301, de 10 de agosto de 2004, que institui as carreiras do Grupo de Atividades de Defesa Social do Poder Executivo, e dá outras providências. *Diário do Executivo*, Belo Horizonte, 29 dez. 2012, p. 4, col. 1. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2012&num=20592&tipo=LEI>. Acesso em: 18 fev. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Manual do Secretário. Belo Horizonte. 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Resolução n. 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. *Diário do Executivo*, Belo Horizonte, 3 mar. 2004. Disponível em: http://www.planejamento.mg.gov.br/pontodigital/RESOLUCAO_10.pdf. Acesso em: 18 fev. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Superintendência Central de Administração de Pessoal. Catálogo de Orientações Básicas Relativas à Administração de Pessoal. Belo Horizonte, 15ª ed., nov. 2016. Disponível em: https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/images/documentos/catalogos-manuais/catalogo_MASP_ed15_Nov_2016.pdf. Acesso em: 18 fev. 2019.

MINAS GERAIS. Transição de Governo – Relatórios Setoriais. Secretaria de Estado de Educação. Nov. 2018. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/sites/default/files/transicao-governamental/Sistema%20Operacional%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o/Documento%20de%20Transi%C3%A7%C3%A3o%20-%20SEE.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2019.

PACHECO, Regina Silvia; BONIS, Daniel. Nem político nem burocrata: ou debate ou líder público. **Burocracia e política não o Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 329-362, 2010. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40423239/DIRIGENTES2010a.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553559404&Signature=uyD163xX5dCgYuom1Sk390CLaa4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNem_politico_nem_burocrata_o_debate_sobr.pdf. Acesso em: 25 mar. 2019.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08>. Acesso em: 24 mar. 2019.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fabio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria, RS, ed.1, e-book, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 27 mar. 2019

REZENDE, Emmanuelle de Almeida. **Análise de sistema de informação para controle do registro de ponto: estudo em empresa de segurança privada em Belém - PA**. Monografia (graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão/SE, 2018. Disponível em: <<http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/10253>> Acesso em: 19 mar. 2019.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. Ou servidor público nenhum mundo faz o trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6123209>. Acesso em: 25 mar. 2019.

ROCCO, Brenda Couto de Brito. Um estudo sobre gestão de documentos arquivísticos digitais na administração pública federal brasileira. 2013. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/711/1/rocco2013.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

SCHMIDT, Paulo Luiz; VARGAS, Luiz Alberto de. A luta pela limitação da jornada de trabalho e o controle de ponto eletrônico. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 92, set 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10261&revista_caderno=25>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SILVA, Bibiane Machado. Controle Constitucional da jornada de trabalho: Uma análise dos acórdãos proferidos pelo Tribunal Regional do Trabalho da Quarta Região e Perspectivas para a Implantação do E-Social. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/15091/pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019.

SILVA, Denise Rejane Mello da. Análise da implementação da política de efetividade na secretaria municipal de saúde de Porto Alegre. 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/132246/000979783.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf. Acesso em: 09 mai. 2019.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n3/v43n3a02.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2019.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003. Disponível em: <http://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>. Acesso em: 21 abr. 2019.

VIDEIRA, António Benjamim. A pontualidade e assiduidade como fator de sucesso no processo de ensino/aprendizagem. **Psicologado**, 2016. Disponível em: <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-escolar/a-pontualidade-e-assiduidade-como-fator-de-sucesso-no-processo-de-ensino-aprendizagem>. Acesso em: 27 fev. 2019.

WOOD JR, Thomaz. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. **Atlas**, São Paulo, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Thomaz_Wood_Jr/publication/305469246_Mudanca_Organizacional/links/578fcb9008ae4e917cff378c.pdf#page=19. Acesso em: 07 mai. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=ESTUDO+DE+CASO&ots=-k9iosE-wD&sig=VhLJpktczIB7fX3lkmzmy_C61aY#v=onepage&q=ESTUDO%20DE%20CASO&f=false. Acesso em: 27 mar. 2019.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Olá! Sou Viviane Camargo Mendes.

Este é um roteiro de entrevista destinado a fim acadêmico, onde apresentarei um artigo como requisito exigido para conclusão de Curso de Especialização Latu Sensu, em Gestão Pública, ofertado pela Universidade Federal de Minas Gerais.

O objetivo deste Roteiro visa o levantamento de dados para execução de pesquisa referente aos métodos de controle de frequência de professores e demais funcionários de Escola Estadual de Minas Gerais.

Os nomes dos entrevistados serão mantidos no anonimato, garantindo assim a integridade funcional do servidor.

Agradeço a contribuição!

*Obrigatório

Endereço de e-mail *

Seu e-mail

1 - Nome do(a) servidor(a): *

Sua resposta

2 - Função exercida: *

Sua resposta

3 - Qual o seu nível de satisfação em relação ao lançamento manuscrito dos registros de entrada, saída, atividades extraclasse e assinatura na Folha de Frequência? *

Sua resposta

4 - É possível ter o controle fidedigno e em tempo real dos registros de frequência dos professores e demais servidores escolares de forma manuscrita? *

Sua resposta

5 - O método utilizado, pela escola, para controle da frequência de professores e demais funcionários escolares é eficaz? Se a resposta for negativa, responda quais são os entraves que impedem a eficiência da forma do controle existente? *

Sua resposta

6 - Você é a favor da implantação, na escola, de um sistema eletrônico para controle da frequência dos professores e demais funcionários escolares? *

Sim

Não

Talvez

7 - Quais seriam os benefícios, para a escola e para os servidores, com a implantação de um sistema eletrônico de controle de frequência? *

Sua resposta

8 - Quais seriam os malefícios, para a escola e para os servidores, com a implantação de um sistema eletrônico de controle de frequência? *

Sua resposta

9 - Os lançamentos de frequência são analisados de forma imparcial ao final de cada mês, para consolidação dos dados? *

Sua resposta

10 - Os livros e/ou folhas de frequência são de fácil e rápido preenchimento ou exige um tempo maior para serem preenchidos? *

Sua resposta

Envie-me uma cópia das minhas respostas.

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.