

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Curso de Especialização em Gestão Pública

Luciana Fonseca Ribeiro Barbosa

ANÁLISE DO TEMPO DE RESPOSTAS DOS REQUERIMENTOS NUMERADOS:

**Estudo de caso entre Assembleia Legislativa de Minas Gerais e Secretaria de
Estado de Educação de Minas Gerais**

BELO HORIZONTE
2023

Luciana Fonseca Ribeiro Barbosa

ANÁLISE DO TEMPO DE RESPOSTAS DOS REQUERIMENTOS NUMERADOS:

Estudo de caso entre Assembleia Legislativa de Minas Gerais e Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri.

BELO HORIZONTE

2023

Ficha catalográfica

B238a
2023

Barbosa, Luciana Fonseca Ribeiro.
Análise do tempo de respostas dos requerimentos numerados
[manuscrito]: estudo de caso entre Assembleia Legislativa de
Minas Gerais e Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.
/ Luciana Fonseca Ribeiro Barbosa. – 2023.
46 f.:

Orientador: Alexandre de Pádua Carrieri.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Carrieri, Alexandre de
Pádua. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de
Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: LUCIANA FONSECA RIBEIRO BARBOSA, Nº. DE REGISTRO: 2022706271

TRABALHO FINAL: “Análise do Tempo de Respostas dos Requerimentos Numerados: Estudo de caso entre Assembleia Legislativa de Minas Gerais e Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA em 17 de novembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Alexandre de Padua Carrieri (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Prof. Dr. Ricardo Augusto Oliveira Santos (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Me. Kammilla Éric Guerra de Araújo (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Kammilla Éric Guerra de Araújo, Usuária Externa**, em 17/01/2024, às 13:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre de Padua Carrieri, Professor do Magistério Superior**, em 17/01/2024, às 14:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 17/01/2024, às 14:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Augusto Oliveira Santos, Usuário Externo**, em 21/01/2024, às 16:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2969115** e o código CRC **CFD62768**.

RESUMO

O trabalho consiste em um estudo de caso entre a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e a Assembleia Legislativa de Minas Gerais, que tem por objetivo estudar uma comunicação mais eficaz, após a comunicação formal, para que as respostas ao Requerimento Numerado (RQN), sejam atendidas dentro do prazo estabelecido. Para isso, apresentou-se propostas de modificações na comunicação interna e conseqüentemente na gestão do processo de respostas aos RQNs. A fundamentação teórica será baseada na comunicação interna como algo orgânico e rotineiro de forma que as respostas cheguem mais claras, objetivas e dentro das orientações estipuladas. A proposta metodológica será uma pesquisa descritiva e qualitativa, realizada por observação participante e através de dados de portais secundários. Dessa forma, percebeu-se que um dos motivos para os atrasos nas respostas dos requerimentos é uma comunicação ineficaz devido às orientações não compreendidas e a um fluxo que gera o retrabalho.

Palavras-chave: Requerimentos Numerados; Comunicação; Fluxo de Respostas.

ABSTRACT

The work consists of a case study between the State Department of Education of Minas Gerais and the Legislative Assembly of Minas Gerais, which aims to study more effective communication, after formal communication, so that responses to the Numbered Request (RQN), are met within the established deadline. To this end, proposals were presented for changes in internal communication and consequently in the management of the response process to the RQNs. The theoretical foundation will be based on internal communication as something organic and routine so that the answers arrive clearer, more objective and within the stipulated guidelines. The methodological proposal will be a descriptive and qualitative research, carried out through participant observation and through data from secondary portals. Therefore, it was realized that one of the reasons for delays in responding to requests is ineffective communication due to misunderstood guidelines and a flow that generates rework.

Keywords: Numbered Applications; Communication; Response Flow.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma de respostas aos requerimentos atualmente utilizado.....	32
Figura 2 - Proposição de Fluxograma.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de Requerimentos atrasados e respondidos na data	27
Tabela 2 - Requerimentos recebidos por área	29
Tabela 3 - Requerimentos respondidos com atraso por área.....	29
Tabela 4 - Descrição do Fluxograma atualmente utilizado.....	33
Tabela 5 - Proposta de Intervenção no Fluxograma.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALMG	Assembleia Legislativa de Minas Gerais
AEST	Assessoria Estratégica
ARI	Assessoria de Relações Institucionais
ASI	Assessoria de Inovação
GAB	Gabinete
GPL	Gerência-Geral de Apoio ao Plenário
PL	Projeto de Lei
RQN	Requerimento Numerado
SA	Subsecretaria de Administração
SB	Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica
SE	Subsecretária de Articulação Educacional
SE-ASIE Escolar	Subsecretária de Articulação Educacional - Assessoria de Inspeção
SEAD	Secretaria Adjunta
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAPLE	Sistema de Acompanhamento de Proposições Legislativas
SILEGIS	Sistema de Informações Legislativas
SG	Subsecretaria de Recursos Humanos
SU	Subsecretaria de Ensino Superior
SRE Clafaiete	Superintendência Regional de Ensino de Conselheiro Lafaiete

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	12
3. METODOLOGIA.....	23
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	42

1. INTRODUÇÃO

O trabalho consiste em um estudo de caso entre a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e a Assembleia Legislativa de Minas Gerais, que tem por objetivo estudar uma comunicação mais eficaz, após a comunicação formal, para que as respostas ao Requerimento Numerado (RQN), sejam atendidas dentro do prazo estabelecido.

Segundo a página na internet do Congresso Nacional, requerimento é uma espécie de proposição por meio da qual o parlamentar formaliza, por escrito ou verbalmente, pedido a ser decidido pelo Presidente da Casa ou de comissão pelo Plenário ou pelas Comissões. Assim o Requerimento Numerado é um instrumento formal usado pelos deputados estaduais para solicitar informações, esclarecimentos, providências ou ações específicas relacionadas a questionamentos de interesse público ou questionamentos legislativos. Esses requerimentos são uma parte importante do processo legislativo e do controle parlamentar.

A Secretária de Estado de Educação (SEE) de acordo com o Decreto 48.709, de 26/10/2023, tem como competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais da SEE. Ao executar essas ações, compete a SEE também monitorar e responder a questionamentos que recebe via Ministério Público, Defensoria Pública, Tribunal de Justiça e Assembleia Legislativa. Neste último, os pedidos são recebidos via requerimentos numerados ou por pedido de análise de Projetos de Lei. O caso a ser estudado apresentado foi baseado nos pedidos recebidos via requerimentos numerados, normalmente após reuniões de comissão parlamentar ou após o Assembleia Fiscaliza (ferramenta da ALMG que aprimora a função fiscalizadora do Parlamento.), os quais devem ser respondidos em 30 dias.

Entretanto, esse prazo de 30 dias não é cumprido, pois as áreas não respondem aos requerimentos dentro do padrão e formatação solicitados e, ainda, muitas vezes com informações incompletas ou com excesso de informações. Assim, percebeu-se que o principal problema estava no em como essas orientações chegavam à área técnica. O memorando, solicitando que a área responda ao RQN, chega a contento às áreas responsáveis, porém o padrão de resposta não é

condizente com o solicitado. Dessa forma, percebeu-se que a falha estaria na comunicação interna e não na informação oficial, no caso o memorando.

A comunicação é a principal ferramenta de controle e de mudanças em organizações. Sem uma comunicação efetiva não é possível realizar mudanças na gestão da organização, legislar, organizar e controlar. A comunicação interna auxilia no crescimento das pessoas e das organizações. Associada a comunicação oficial, via memorandos, a comunicação interna propicia a interação social, criando a personalidade da organização. É fundamental na gestão dos processos e deve ser feita de forma clara e correta para que assim os servidores da organização possam maximizar suas atribuições dentro da instituição.

“Uma comunicação proativa precisa ser próxima e para que isso aconteça o gestor precisa conhecer seus colaboradores. Comunicar é a troca de conhecimento, é interação entre os atores de uma organização, é o que conecta as pessoas”, segundo Dutra (2023). Quando se tem uma comunicação ineficaz, as políticas públicas ficam defasadas, atrapalhando a gestão dos processos.

O objetivo específico deste estudo é orientar de forma eficaz, para que as respostas aos requerimentos numerados sejam mais céleres. Assim, o presente trabalho se justifica, pois tem a missão de estudar uma intervenção, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que torne as respostas aos RQNs, ferramenta de controle do poder legislativo, com menos atrasos, colaborando para um bom controle e conseqüente eficiência da gestão pública. Sendo assim, serão apresentadas sugestões de mudanças na comunicação interna e conseqüentemente no fluxo de respostas aos RQNs.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentadas as leis que norteiam este trabalho e os referenciais teóricos em comunicação interna, que contribuíram para a fundamentação da pesquisa bibliográfica.

A Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG) tem a função principal de legislar, de acordo com a Constituição Federal e na Constituição Estadual, mas também tem a função fiscalizadora, conforme previsto na Constituição Estadual. Por esta razão, a adequação às respostas dos requerimentos enviados pelos deputados e o fluxo interno precisam ser efetivos e eficazes.

A ALMG fiscaliza diversos órgãos do nosso Estado e monitora a execução das políticas públicas. Entretanto, a função fiscalizadora não é de punição, mas de controle. Dentro da competência de fiscalização há a Assembleia Fiscaliza, atividades desenvolvidas pelas comissões temáticas que são compostas por três frentes: Prestação de Contas do Governo, Tema em Foco, Audiências e visitas de fiscalização.

De acordo com o Regimento Interno da ALMG, Título V, Capítulo I, artigo 96, as comissões são: permanentes (perduram nas legislaturas) e temporárias (terminam com o fim da legislatura). De acordo com o Artigo 100, possuem 23 competências, dentre elas: discutir e votar proposições; realizar inquérito; convocar Secretário de Estado para prestar, pessoalmente, informações sobre assunto previamente determinado, sob pena de responsabilidade no caso de ausência injustificada; convocar para prestar informação sobre assunto inerente às suas atribuições, constituindo infração administrativa a recusa ou o não atendimento, no prazo de trinta dias; encaminhar pedido escrito de informação a Secretário de Estado; exercer a fiscalização e o controle dos atos da administração pública; realizar, de ofício ou a requerimento, audiência com órgão para esclarecimentos de matéria sujeita a seu parecer ou decisão, ou solicitar colaboração ou informação para a mesma finalidade.

De acordo com o Artigo 101 da Deliberação nº 2738, de 08/04/2020 há 22

comissões permanentes, sendo que a Comissão de Educação Ciência e Tecnologia é a mais atuante na SEE, apresentando de 2021 a 2022, 242 requerimentos segundo os dados desta pesquisa. As comissões permanentes são:

“Art. 101 – São as seguintes as comissões permanentes

I – de Administração Pública;

II – de Assuntos Municipais e Regionalização;

III – de Constituição e Justiça;

IV – de Defesa do Consumidor e do Contribuinte; • (Inciso com redação dada pelo art. 3º da Resolução da ALMG nº 5.204, de 3/7/2002.);

V – de Direitos Humanos;

VI – de Educação, Ciência e Tecnologia; • (Inciso com redação dada pelo art. 3º da Resolução da ALMG nº 5.342, de 20/12/2010.);

VII – de Fiscalização Financeira e Orçamentária;

VIII – de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável; • (Inciso com redação dada pelo art. 4º da Resolução da ALMG nº 5.322, de 22/12/2008.);

IX – de Agropecuária e Agroindústria; • (Inciso com redação dada pelo art. 34 da Resolução da ALMG nº 5.511, de 1º/12/2015.);

X – de Redação;

XI – de Saúde;

XII – de Transporte, Comunicação e Obras Públicas;

XIII – de Desenvolvimento Econômico; • (Inciso com redação dada pelo art. 34 da Resolução da ALMG nº 5.511, de 1º/12/2015.);

XIV – do Trabalho, da Previdência e da Assistência Social; • (Inciso com redação dada pelo art. 34 da Resolução da ALMG nº 5.511, de 1º/12/2015.);

XV – de Segurança Pública; • (Inciso acrescentado pelo art. 1º da Resolução da ALMG nº 5.204, de 3/7/2002.);

XVI – de Participação Popular; • (Inciso acrescentado pelo art. 1º da Resolução da ALMG nº 5.212, de 9/5/2003.);

XVII – de Cultura; • (Inciso acrescentado pelo art. 2º da Resolução da ALMG nº 5.229, de 5/5/2005.);

XVIII – de Minas e Energia; • (Inciso acrescentado pelo art. 4º da Resolução da ALMG nº 5.322, de 22/12/2008.);

XIX – de Esporte, Lazer e Juventude; • (Inciso acrescentado pelo art. 1º da Resolução da ALMG nº 5.342, de 20/12/2010.)

86 Sumário • (Inciso com redação dada pelo art. 4º da Resolução da ALMG nº 5.344, de 4/3/2011.);

XX – de Defesa dos Direitos da Pessoa com Deficiência; • (Inciso acrescentado pelo art. 4º da Resolução da ALMG nº 5.344, de 4/3/2011.);

XXI – de Prevenção e Combate ao Uso de Crack e Outras Drogas. • (Inciso acrescentado pelo art. 1º da Resolução da ALMG nº 5.387, de 7/3/2013.);

XXII – de Defesa dos Direitos da Mulher. • (Inciso acrescentado pelo art. 1º da Resolução da ALMG nº 5.522, de 6/8/2018.)” (MINAS GERAIS, Regimento Interno da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2019, p. 84 a 86).

De acordo com a Deliberação nº 2738, de 08/04/2020, que regulamenta a aplicação da Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020, artigo 1º, os titulares dos órgãos da administração pública direta do Estado, autarquias e fundações públicas

possuem 30 dias para responder aos pedidos formulados, no âmbito da Assembleia Legislativa, a órgão da administração pública direta e indireta do Estado. Como titulares dos órgãos da administração pública direta do Estado e das autarquias entende-se: os secretários de Estado; os comandantes-gerais da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais; os dirigentes de autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado.

Também nessa citada Lei, entende-se como pedidos formulados, no âmbito da Assembleia Legislativa: o requerimento de providência e o requerimento de informações. Há ainda os Requerimentos de Convocação que são usados para convocar autoridades estaduais a prestar esclarecimentos perante a ALMG. E os Requerimentos de Audiência Pública que são requerimentos usados para promover debates abertos sobre questões importantes. Permitem que especialistas, cidadãos e representantes do governo discutam questões relevantes para a sociedade mineira. Entretanto, neste trabalho, foram estudados os Requerimentos de Informação e os Requerimentos de Providência.

Segundo o artigo 3º da Deliberação nº 2738, de 08/04/2020, os pedidos Requerimentos de Informação e os Requerimentos de Providência, deverão ser protocolados via Sistema de Acompanhamento de Proposições Legislativas (SIAPLE) e Sistema de Informações Legislativas (Silegis) ou, de forma presencial, na Gerência-Geral de Apoio ao Plenário (GPL), acompanhados do arquivo eletrônico em versão editável por *software* padronizado na Assembleia Legislativa. Após este trâmite serão publicadas no Diário do Legislativo.

Diante dessas orientações, a Secretaria de Estado de Educação desenvolveu um fluxo de resposta para os Requerimentos Numerados que chegam da Assembleia, via SIAPLE, após reuniões de deliberações como as reuniões de Comissões Temáticas ou após reuniões da Assembleia Fiscaliza.

Como podemos observar, os procedimentos internos na ALMG para envio de um requerimento numerado é longo e com muitos protocolos. Na SEE os procedimentos para respostas aos RQNs também são longos, com várias fases e orientações, que contribui para uma comunicação ineficaz. Uma comunicação ineficaz acarretar uma série de consequências negativas no fluxo de trabalho de

uma organização, como equívocos, pois quando a comunicação não é clara as informações podem ser mal interpretadas, ocorrendo atrasos, como é o caso deste presente estudo e, ainda, conflitos interpessoais. Dutra (2023) que cita Araújo et al. (2012), pontua que os principais problemas nas organizações são a falta de clareza e a ausência de comunicação, tendo como consequência as falhas e distorções das informações.

Dutra (2023) aponta que a clareza e objetividade precisam ser fatores preponderantes no processo de transmissão da informação. Uma comunicação fechada pode criar conflitos entre colegas de trabalho. Culminando com a falta de alinhamento entre os membros da equipe em relação aos objetivos, metas e estratégias da organização.

O comunicar está em constante evolução, Lima (2017) afirma que seu objetivo é passar a informação de forma clara para que o receptor entenda a mensagem sem ruídos. LIMA (*apud* Chiavenato 2000, p 142), cita que “A comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

Assim, uma comunicação ineficaz pode ter um impacto significativo no fluxo do trabalho de uma organização, prejudicando a eficiência, a produtividade e a qualidade do trabalho. Lima (2017) acrescenta que “A comunicação é uma ferramenta estratégica, que a organização deve usar para que seus objetivos sejam alcançados”. Assim, este estudo tem a missão de pesquisar uma comunicação mais conveniente, tornando o monitoramento das respostas aos requerimentos numerados na SEE mais decisivo, colaborando para um bom controle e consequente maior serventia da gestão pública desta secretaria.

Marchiori (2008) cita vários teóricos que caracterizam a comunicação. Dentre eles o Gary Kreps, que defende a comunicação com um papel fundamental nas relações humanas, argumentando que as pessoas precisam ter fácil acesso às informações precisas e confiáveis. Destaca a necessidade de envolver ativamente as comunidades e os indivíduos no processo de comunicação. As informações precisam ser compreensíveis, acessíveis, e na organização essas informações são ricas e variadas.

Corroborando com a afirmação acima, Chiavenato (2000) afirma que no processo de comunicação as pessoas são consideradas microsistemas diversos, devido a sua história de vida, a seu psicológico e a sua genética.

Segundo Kunsch (2006) as organizações são compostas por pessoas de diferentes universos cognitivos, de diferentes culturas e visões de mundo, e essas diversidades contribuem para a complexidade das comunicações nas organizações, sendo portanto parte integrante de uma organização, indissociável a ela.

A comunicação é um processo relacional, que para Marchiori (2008), é interativa e circular. O emissor e o receptor alternam nessas duas posições. Não é um papel marcado e estático. Ora o sujeito pode ser o emissor da mensagem, ora pode ser quem recebe a mensagem.

Lima (2017) (*apud* Margarida Kunsch, 1997) apresenta modelos de a comunicação interna em três modelos:

- Comunicação Descendente - a comunicação acontece de baixo para cima. Nesse modelo os colaboradores têm uma participação maior na melhoria do ambiente de trabalho;
- Comunicação Ascendente - a comunicação acontece de cima para baixo. A comunicação é vertical. Nesse modelo as informações chegam dos níveis hierárquico maiores e acontecem através de reuniões e comunicações formais (memorandos e comunicados internos);
- Comunicação Horizontal - a comunicação acontece no mesmo nível hierárquico. Trabalho com equipe multidisciplinar.

O alinhamento das informações é o ponto nodal desse processo. Ele refere-se à coordenação e harmonização de objetivos, mensagens e ações entre todos os níveis e departamentos da organização. Apenas a comunicação hierarquizada, como é a comunicação no serviço público, não é garantia de que o pedido será atendido. É necessário uma comunicação informal mais próxima dos envolvidos e das áreas de atuação. Um alinhamento eficaz é fundamental para garantir que a organização funcione de maneira coesa, com que todos os funcionários trabalham em conjunto para alcançar metas e missões comuns. Por

isso que Marchiori (2008) e Kunsch, (2006) se complementam quando pontuam que as informações precisam ser claras, e apresentadas de forma integral e horizontal.

Marchiori (2008), pontua que a relação entre a Comunicação Organizacional e a Revolução Industrial é de grande importância para entender como a comunicação nas organizações evoluiu ao longo do tempo. A Revolução Industrial, que teve início no final do século XVIII e se estendeu até o século XIX, trouxe mudanças profundas nas estruturas e práticas organizacionais. A Revolução Industrial testemunhou o rápido crescimento das indústrias e das fábricas. Isso levou ao surgimento de organizações maiores e mais complexas, com um número crescente de funcionários. A comunicação tornou-se essencial para coordenar as atividades e garantir a eficiência operacional, favorecendo as mudanças radicais nas relações de trabalho, na forma de produzir e de vender.

Assim, as organizações tiveram que repensar a forma de comunicação entre os funcionários, usando as publicações dirigidas especificamente aos empregados, e por vezes, os sindicatos se tornaram uma ferramenta de comunicação entre os funcionários e a empresa, segundo Marchiori (2008).

Para Marchiori (2008) a Revolução Industrial desempenhou um papel fundamental na evolução da Comunicação Organizacional, promovendo a necessidade de comunicação eficiente para gerenciar organizações em crescimento, controlar operações, lidar com conflitos e expandir globalmente. Essa relação histórica marcou o início da ênfase na comunicação formalizada, hierárquica e documentada nas organizações. E sua influência ainda é evidente nas práticas de comunicação contemporâneas.

Dutra (2023) argumenta que a comunicação sempre existiu, o que a diferencia é a mudança dos anos. Em 1970, por exemplo, a comunicação não era agregadora. Hoje a comunicação está associada e agregada a cidadania e democracia. O cidadão é parte integrante desse processo, adquirindo conhecimento para que possa atuar como um cidadão consciente e participativo.

Lima (2017) pontua que a comunicação interna é realizada pelos gestores, servidores com o objetivo de corroborar o crescimento da organização, mantendo-a informada sobre os fatos que acontecem dentro dela, que também afirma que a

comunicação é como ela se relaciona com as pessoas e com as ferramentas de comunicação.

Marchiori (2008), deixa evidente em seu texto que aspectos como o objetivo da comunicação, objetividade e o alinhamento permitem que os servidores compreendam as políticas, decisões e metas da organização. Dessa forma, se tem minimamente, a garantia de que todos estejam trabalhando na mesma direção, facilitando o fluxo eficiente e eficaz das informações, evitando os ruídos da comunicação.

Marchiori (2008), em seu artigo "*Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*", aponta que a comunicação interna colabora para construção do conhecimento uma vez que o comportamento das pessoas contribuem para a dinâmica da informação dentro da organização. Os indivíduos ligados a essa organização colaboram para a eficiência da comunicação dentro das redes formais e informais, eles fomentam a credibilidade da informação.

Percebe-se que no processo de comunicação dentro da SEE há muitos ruídos que atrapalham esse processo, e os atrasos nas respostas aos requerimentos comprovam esse dado. Um fator que colabora para os atrasos nas respostas aos RQNs são as orientações que não chegam da forma correta, devido a fatores desde: acúmulo de tarefas dos servidores envolvidos, até o não entendimento da mensagem que está sendo dita. Escutar se torna difícil quando há muito ruído na comunicação. Entretanto Marchiori (2008) informa em seu artigo "*Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*", que "uma mesma organização, diferentes processos existem, interagem e reafirmam a existência de inúmeras realidades organizacionais." (MARCHIORI, 2008, p. 7).

Braga e Marques (2008), afirmam que comunicar é criar laços e pontes de entendimento entre pessoas, a fim de alcançarem um objetivo em comum, de idéias e ideais próprios, destacando que "é por meio desta ponte que se torna possível disseminar idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores". (BRAGA e MARQUES, 2008, p. 10).

Comunicar é algo essencial para o homem, sendo quase impossível ele viver em comunidade, sem se comunicar. Por isso comunicar eficazmente se torna algo

imprescindível para o desenvolvimento de uma organização.

Rohod (2021) esclarece que conhecer o perfil do receptor da mensagem auxilia na comunicação interna da organização. Conhecendo o perfil do receptor pode-se desenvolver e canalizar ações, atingindo o objetivo da organização.

Como percebe-se há vários fatores e elementos, que influenciam na comunicação interna, e quando esses fatores e elementos não estão bem alinhados, podem atrasar todo o fluxo de comunicação, por falha de comunicação. Conhecer como ocorre a comunicação transcorre na organização é importante para entender e transformar o fluxo.

Braga e Marques, (2008) apontam que o processo de comunicação ocorre quando o receptor recebe e interpreta a informação recebida, gerando uma resposta a essa informação. Portanto, quando se recebe uma informação, o receptor poderá ter um entendimento subjetivo dessa informação, interpretando de forma correta ou equivocada. Assim, cabe ao emissor informar de forma clara, objetiva e completa, evitando qualquer ruído nessa relação. Cabe ao emissor o alinhamento correto e coerente da informação para que ela chegue ao receptor de forma eficiente.

Rohod (2021) cita Kunsch que apresenta quatro dificuldades como problemas que interferem na comunicação:

- Pessoais: quando os indivíduos podem facilitar ou não a comunicação;
- Administrativa ou burocrática: como as organizações processam as informações;
- Excesso e sobrecarga de informações: quando os receptores não conseguem assimilar todas as informações devido a quantidade de informações transmitidas pelos diversos canais que a organização possui, sobretudo de forma concomitante; para as pessoas é inviável absorverem todas as mensagens que recebem diariamente nas organizações onde trabalham.
- Informações passadas de forma incompleta ou parcial: quando informações não são transmitidas de forma objetiva e clara. Independentemente do nível hierárquico, o alinhamento das informações precisam chegar a todos

funcionários: os objetivos, metas, filosofia e missão da empresa devem ser transmitidos e entendidos por todos.

Os fatores assinalados acima estão presentes rotineiramente na SEE. No obstáculo Pessoais, os RQNs são respondidos por servidores que, no momento da escuta, entendem as demandas da informação, muitas das vezes de forma equivocada, devido a sua personalidade, seus objetivos, suas ideias e querer.

No item Administrativo e Burocrático, existem objetivos e pautas que são consideradas mais urgentes do que os requerimentos. Os requerimentos são vistos como algo desagradável que precisa ser resolvido. Para o Excesso e Sobrecargas os servidores que respondem aos requerimentos, possuem tarefas que por vezes são mais prioritárias que os RQNs, tendo assim que optar entre diversas demandas.

Por fim, o controle e a cobrança pelas respostas no prazo correto são realizados via SEI e por e-mail. E nestas formas de comunicação não são colocados todos os prazos de entrega. É informado apenas os prazos para resposta da área que recebe a demanda. As informações são passadas de forma incompleta ou parcial propositalmente, no intuito de não confundir o receptor com muitas informações.

Mas para além de informações claras e objetivas, os servidores que atuam nessa atividade precisam seguir as orientações passadas por quem monitora o processo, como: respostas coesas, claras, e objetivas, evitar o excesso de informações e formatação adequada das respostas. A princípio orientações simples, mas que por muitas vezes não são seguidas e que geram um atraso no envio das respostas, pois a área que monitora precisa devolver a resposta para que seja readequada de acordo com as orientações passadas. Todas as vezes que o processo retorna para área, o fluxo recomeça. Percebe-se assim que há uma falha na comunicação e no fluxo das respostas.

Nas referências bibliográficas usadas neste trabalho, todos os autores apresentam como princípios e conceitos-chaves a comunicação como processo. Todos enfatizam que a comunicação é um processo contínuo e dinâmico nas organizações. A comunicação não se limita a transmitir informações, mas envolve uma troca constante de significados, orientações e interpretações dessas

orientações, entre os membros da equipe. Aspectos estes frequentemente abordados durante toda a obra pesquisada.

Conforme (Lima, 2022), os fluxos são atividades colaborativas e transitórias, precisam ser dinâmicas e coordenadas com os objetivos da instituição, agregando valor. É necessário incentivo para melhor desempenho e assim tornar o fluxo mais eficiente. Assim, a principal tarefa do fluxo é criar agilidade e resultados ao cliente final, no caso em tela os deputados da ALMG..

Para Lima (2022), o fluxograma é uma ferramenta no qual é possível desenhar os processos, aprimorando o planejamento da gestão, através do desenho gráfico de forma simples e objetiva. O desenho do fluxograma auxilia no controle do tempo da tarefa, colaborando para a eficiência do processo.

Da Silva et al. (2023); (*apud* Paula e Valls, 2014), afirma que os objetivos da gestão do processo são as análises, melhorias e otimização dos processos de trabalho, aprimorando a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.

Assim, será proposto além de melhorias na comunicação, alteração no fluxo de resposta a esses RQNs. Isso é necessário uma vez que o fluxo utilizado passa por várias áreas (ARI - SEAD - GAB) que têm a liberdade de propor várias alterações, gerando vários documentos e frequentemente esse fluxo é reiniciado. Gera um retrabalho e conseqüentemente ruídos nas informações. Assim, diante das referências apresentadas e da vivência percebida pela pesquisadora, é notório a relevância na mudança da forma de comunicar e na forma de gerir processos.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. O estudo foi realizado no período de janeiro de 2021 a janeiro de 2022, período em que os dados foram mensurados.

A Metodologia usada foi a pesquisa qualitativa e descritiva, realizada por observação participante e através de dados de portais secundários, com documentação indireta direta e indireta.

Segundo Lakato e Marconi (2003), a pesquisa de campo quantitativo-descritiva é uma investigação empírica, que desenha as características principais ou decisivas de uma situação, baseada no quê, como, quando e onde ela aconteceu.

Para Lakato e Marconi (2003) a documentação indireta envolve levantamento de dados, podendo ser feito via pesquisa documental (fontes primárias) ou pesquisa bibliográfica (fontes secundárias). Para a realização deste trabalho as informações foram coletadas através da observação participante e uso de dados secundários (informações coletadas de sites específicos, leis e resoluções). O levantamento de dados foi realizado pela pesquisa documental. A fonte documental são documentos oficiais, leis, resoluções e publicações parlamentares como requerimentos e regimento interno. A pesquisa possui documentos oficiais e parlamentares. Documentos oficiais são as Constituições Federal e Estadual e parlamentares o Regimento Interno da Assembleia Legislativa, bem como Leis e Deliberações.

O levantamento também foi realizado pela documentação direta, através da observação participante natural, momento no qual há a interação direta da pesquisadora com o meio pesquisado, participando ativamente e rotineiramente do objeto de pesquisa, razão pela qual foi utilizada a pesquisa participante/aplicada, que tem por objetivo, segundo os autores FONTELLES, FARIAS e FONTELLES (2009), a produção de saberes na prática. A abordagem foi a qualitativa por se tratar de uma análise da comunicação interna e da análise do fluxo de respostas aos requerimentos que chegam à SEE, realizada através da estratégia de observação participante.

Os dados foram coletados do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), do Sistema de Acompanhamento de Proposições Legislativas, na página oficial na *internet* da Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG), *e-mails* e planilhas de arquivo pessoal.

Como técnica para coleta de dados foi utilizada a observação participante, pois a pesquisadora realiza a atividade de monitoramento dos Requerimentos Numerados, desde o envio pela SEGOV, via SIAPLE, até o envio da resposta, também via SIAPLE. Assim, durante a pesquisa foram analisados 531 requerimentos que chegaram à SEE durante os anos de 2021 a 2023. Segundo Birochi (2014), na observação participante o pesquisador atua no campo de estudo, interagindo e vivenciando o campo de estudo, podendo ser natural ou artificial. No caso deste presente estudo a técnica de coleta de dados foi por observação participante natural.

Os dados colhidos nesta pesquisa foram mensurados e inseridos em planilhas onde puderam ser estudados e analisados no período acima destacado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Esse estudo propõe analisar como a comunicação interna influencia no fluxo de respostas aos RQNs, uma vez que os servidores são os responsáveis por respondê-los e tramitá-los via SEI e via SIAPLE. Dessa forma, possuem influência no processo, tornando-o ágil ou lento caso a demanda de trabalho seja volumosa, ou por pouco conhecimento sobre o fluxo, e ainda o não entendimento das orientações para a construção das respostas.

Pelo fluxo de trabalho esses requerimentos ao chegarem no gabinete da Secretária Adjunta, via SIAPLE, devem ser enviados às áreas responsáveis de acordo com o tema a que se referem. Em seguida a área responsável tem 10 dias para responder e a SEE 30 dias para retornar à Assembleia, de acordo com a Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020.

Durante esse período de 30 dias a Secretária de Estado de Educação precisa produzir uma resposta ao requerimento solicitando providências ou informações. O secretário deverá analisar essa resposta e por fim enviar à ALMG. O parágrafo 2º, do artigo 1º da [Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020](#), informa que esse prazo de 30 dias poderá ser prorrogado por uma vez, por igual período, mediante requerimento do órgão encarregado de responder ao pedido. No Art. 2º dessa mesma lei, informa que a “recusa ou o não atendimento ao pedido no prazo estabelecido por esta lei e a prestação de informação falsa, importam na responsabilização do titular do órgão encarregado de responder ao pedido.” (MINAS GERAIS Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020, [s.p]).

Diante dos números coletados via planilhas de trabalho, na página do SIAPLE e SEI, o prazo para resposta por vezes não foi cumprido, dentro da especificação da referida lei. Assim, diante desses atrasos, uma intervenção é necessária e relevante para que se evite a responsabilização do representante do órgão. Portanto, será proposta uma intervenção em dois momentos: na gestão das respostas aos RQNs e nas orientações para a construção das respostas, evitando assim o retrabalho durante o fluxo.

Por isso a comunicação interna, em uma organização pública, desempenha um papel essencial na eficácia do funcionamento do governo e na disponibilização

de serviços públicos à comunidade. Relaciona-se ao fluxo de informações, mensagens e interações que ocorrem dentro da organização entre seus servidores, departamentos e níveis hierárquicos. Acontece verticalmente, através de documentos oficiais (memorando e ofícios), mas o maior questionamento levantado nesta pesquisa é em relação à comunicação interna.

No ano de 2021, 167 requerimentos foram recebidos e respondidos, sendo 50 em atraso. Em 2022, 131 requerimentos foram recebidos e respondidos, sendo 57 em atraso. Optou-se por esses períodos, pois foi quando os registros começaram a ser tabulados e registrados nos sistemas. Até outubro de 2023 a SEE recebeu e respondeu 183 requerimentos, sendo 159 respondidos.

Tabela 1 - Relação de requerimentos atrasados e respondidos na data

Situação	Ano	
	2021	2022
No Prazo	117	74
Atrasados	50	57
Total	167	131

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

De acordo com a tabela 1, a média da porcentagem de requerimentos em atraso dos anos de 2021 e 2022 está entre 30% e 44%, ou seja apresentou uma porcentagem constante nos atrasos. Os números apontam que os atrasos nas respostas não são pontuais.

Abaixo segue a fórmula para cálculo da média de tempo para os processos com atraso e sem atraso que chegaram durante os meses de fevereiro a novembro de 2022.

Média de tempo para os processo sem atraso

TN = Tempo de cada processo

Nº de processos sem atraso

TN = 27+25+25+25+23+ 25+25+30+30+30+30+30+30+30+21

5

TA = 406

15

TN= 27,06666667

Média de tempo para os processo com atraso

TA = Tempo de cada processo

Nº de processos atrasados

TA=45+40+40+40+36+42+39+40+40+39+58+58+72+58+58+58+67+39+52+52+32+32+32

23

TA= 1069

23

TA = 46,47826087

Analisando as duas fórmulas percebe-se que há uma relevante diferença entre os processos que estavam em atraso e os que foram respondidos dentro do

prazo. O tempo médio para as respostas seguindo o fluxo normal é de 27.06 dias, ficando muito próximo aos 30 dias exigidos pela Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020, artigo 1º. Seguindo o fluxo de processo com atrasos, essa média sobe para 46,47 dias, à medida que é necessário fazer alterações nos processos devido a comunicação deficiente e por consequência tornando o fluxo longo e repetitivo..

Tabela 2 - Requerimentos recebidos por área

Área	Ano	
	2021	2022
Subsecretaria de Administração	35	20
Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica	26	32
Subsecretária de Articulação Educacional	42	25
Subsecretaria de Recursos Humanos	40	24
Subsecretaria de Ensino Superior	3	7
Assessoria de Inovação	2	0
Assessoria Estratégica	1	2
Respostas em conjunto com diversas áreas de acordo com a pauta	18	21

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Tabela 3 - Requerimentos respondidos com atraso por área

Área	Ano	
	2021	2022
Subsecretaria de Administração	9	7
Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica	7	15
Subsecretária de Articulação Educacional	13	12

Subsecretaria de Recursos Humanos	13	8
Subsecretaria de Ensino Superior	1	5
Assessoria de Inovação	1	0
Assessoria Estratégica	0	1
Respostas em conjunto com diversas áreas de acordo com a pauta	6	9

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Analisando os dados por subsecretaria, percebe-se que os números corroboram com a Tabela 1, ou seja, os atrasos não são uma exceção. Além de ratificarem o resultado da Fórmula 2. Analisando mais especificamente esses atrasos, separadamente por áreas, percebe-se pela Tabela 2 e 3 que a quantidade de requerimentos atrasados ocorrem nas áreas mais demandadas: a Subsecretaria de Administração (SA), Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica (SB), Subsecretária de Articulação Educacional (SE), Subsecretaria de Recursos Humanos (SG).

Para entendimento das funções de cada subsecretaria, de acordo com o Decreto nº 48.709, de 26/10/2023, a Subsecretaria de Administração tem como competência o gerenciamento estratégico administrativo da SEE. À Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica compete definir e coordenar a implantação da política educacional do Estado. À Subsecretária de Articulação Educacional compete coordenar o planejamento, a implementação e a articulação de ações, em conjunto com as Superintendências Regionais de Ensino (SRE). À Subsecretaria de Recursos Humanos compete planejar, implementar, gerir e avaliar ações voltadas aos servidores da SEE.

Quando a análise é feita por área, a porcentagem de RQNs recebidos e respondidos com atraso, ratificam os dados da Tabela 1, ou seja quanto maior a demanda da área maior serão os atrasos. A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos em 2021 recebeu 40 RQNs, sendo que 13 foram respondidos com atraso, 32% de atraso. Esse percentual aumenta para a Subsecretaria de Ensino Superior e para a Assessoria Estratégica.

Percebe-se também que as respostas precisam ser escritas em conjunto, os atrasos também são marcantes. De acordo com as tabelas 2 e 3, em 2022 foram recebidos 21 requerimentos cujas respostas precisaram ser construídas por 2 ou mais áreas. Desses, nove foram respondidos com atraso (42%). Assim, nota-se que as áreas precisam se aproximar, precisam assumir a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade, em prol da SEE. Contudo, não acontecem, conforme evidenciados pelos números acima e concomitante com a participação ativa da pesquisadora no processo, através da observação participante. Além do alinhamento entre as áreas, a coerência da mensagem precisa ser consistente e uniforme de tal forma que todos os envolvidos tenham o mesmo entendimento da informação, evitando contradições ou a desinformação..

Para ilustrar, será apresentado o fluxo de resposta a um requerimento respondido com atraso em 2022: No dia 09/03/2023, um Requerimento de Informação chega, via SIAPLE, solicitando informações sobre as entregas dos "kits" de alimentação nas escolas estaduais dos municípios de Catas Altas da Noruega e de Conselheiro Lafaiete, bem como sobre os motivos para exoneração de uma determinada servidora. Ao receber o requerimento, a SEAD inseriu o pedido no SEI, que em seguida enviou para a SE inserir a resposta. O prazo para a SE responder era de 10 dias, ou seja, prazo final 22/03/2022. Entretanto, analisando o andamento do processo no SEI, verifica-se que apenas em 27/04/2022 foi enviado para SEAD a resposta ao questionamento. Durante esse período de 09/03/2023 a 27/04/2023, o processo passou pelas seguintes áreas: SE, ASIE, SRE C Lafaiete, sendo cobradas diariamente via *e-mails*, mensagens e reuniões, o retorno do processo com a resposta. Em 27/04/2022 a SE envia a resposta ao SEAD, que no dia 02/05/2023 envia para ARI, que analisou e devolveu para o SEAD com ciência em 03/05/2022. Em 06/05/2023 a SEAD assina o memorando de encaminhamento para o secretário que envia para o GAB. O GAB analisa e assina o ofício para Assembleia Legislativa em 09/05/2023. Somente então no dia 11/05/2023 o requerimento é enviado à Assembleia, via SIAPLE. Portanto, esse processo levou 62 dias para ser respondido, sendo o prazo inicial de 30 dias, de acordo com a Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020, artigo 1º. Um fluxo longo com muitos pedidos de alterações e validações.

Assim, a comunicação precisa ser trabalhada como um processo relacional

entre as diversas variáveis de uma organização. Pensar na comunicação como algo linear ou vertical é cair em um erro constante das organizações que enrijecem as relações humanas, que não escutam o outro. A comunicação precisa ser algo natural, orgânico, humano e horizontal. Para que isso aconteça é preciso entender a equipe, conhecer e escutar, não apenas ouvir. Não são apenas palavras, são gestos, expressões e tonalidades de voz. É a comunicação como ação holística.

Vale ressaltar que durante o ano de 2022 foram enviados 104 *e-mails* de cobranças às áreas, uma média de 8,6 *e-mails* por mês e 2 *e-mails* por semana. Para melhor compreensão, segue abaixo o fluxo interno para respostas aos requerimentos:

Figura 1 - Fluxograma de respostas aos requerimentos atualmente utilizado



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Como aponta o fluxo e a Tabela 4, logo abaixo, o tempo estimado de tramitação dos processos é de 29 a 37 dias, passando por várias áreas e vários atores. Sendo assim, a comunicação interna precisa ser eficiente, evitando ao máximo os ruídos, a falta de informação e a quantidade de informações. É necessário o alinhamento das informações e dos prazos.

O fluxo apresentado na Tabela 4 mostra o caminho formal da comunicação. Entre as linhas desse fluxo há a comunicação informal. Braga e Marques (BRAGA e

MARQUES, 2016, p.13), cita (ROBBINS, 2002) que descreve as duas redes de comunicação: redes formais, são verticais e seguem a hierarquia da empresa e/ou instituição, ou seja, retratam a cadeia de autoridade; redes informais, fluem em qualquer direção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade”.

Tabela 4 - Descrição do Fluxograma atualmente utilizado

Ações	Responsável	Destinatário	Prazo em dias
Envio de Requerimento	SEGOV	SEAD	0
Inserção no SEI e envio para Subsecretaria responsável	SEAD	Subsecretarias e Assessores Chefes	2
Resposta ao RQN	Subsecretarias e Assessores Chefes	SEAD	10
Análise da Resposta enviada pela Subsecretaria, após validada pela SEAD	SEAD	ARI	2
Análise da Resposta enviada pela Subsecretaria. Em caso de adequação, retorna para Subsecretaria/Assessoria	SEAD	Subsecretarias e Assessores Chefes	2
Reenvio do processo com as adequações solicitadas à Subsecretaria/Assessoria	Subsecretarias e Assessores Chefes	SEAD	5
Análise e ciência da resposta	ARI	SEAD	3
Assinatura e envio do memorando com recomendação ao encaminhamento da resposta para a Assembleia	SEAD	GAB	2
Análise da Resposta enviada pela Subsecretaria, e após validação envia para a SEAD	GAB	SEAD	2
Análise da Resposta enviada pela Subsecretaria. Caso haja necessidade de adequação, retorna para Subsecretaria/Assessoria	GAB	Subsecretarias e Assessores Chefes	3

Reenvio do processo com as adequações solicitadas à Subsecretaria/Assessoria	Subsecretarias e Assessores Chefes	GAB	3
Assinatura e envio do ofício com encaminhamento da resposta para a Assembleia	GAB	SEAD	1
Envio da resposta à Assembleia	SEAD	SIAPLE	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Os requerimentos quando chegam à SEE chegam da SEGOV, secretaria hierarquicamente, superior a Educação, e durante todo o fluxo as hierarquias são citadas e acionadas. Entretanto, para que o objetivo seja alcançado, respostas aos RQNs, as hierarquias são deixadas de lado, e a comunicação se torna horizontal, momento em que todos os níveis conversam e se envolvem na escrita da resposta. Todos são parte desse processo de construção, todos precisam estar envolvidos e precisam entender o objetivo dessa resposta. Neste momento não há hierarquização da informação, ou seja, a comunicação interna acontece na horizontalização da informação, na informalidade do dia a dia.

Dessa forma, os processos com requerimento são enviados à Subsecretaria que envia para o setor responsável pela demanda. O controle da SEAD passa pelos gabinetes das subsecretarias - assessores e subsecretários. A SEAD não monitora o controle da subsecretaria. A cobrança da SEAD, junto às subsecretarias, acontece após os 10 dias do prazo da resposta à área, sendo monitorado pela SEAD por uma servidora, que no caso é a pesquisadora deste estudo.

Braga e Marques (2016) cita Goldhaber (1991) que apresenta três pontos comuns quando se estuda a comunicação organizacional: acontece em uma organização complexa e aberta, é influenciada e influencia o meio; compõe estruturas formais de comunicação contendo mensagens, fluxo, propósito e orientação; e “inclui aspectos humanos como pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades.”(BRAGA e MARQUES, 2016, p.12). Sendo todos esses aspectos apresentados no processo de comunicação interna dos RQNs.

O dinamismo da comunicação é claro no fluxo de respostas do RQN. Em um

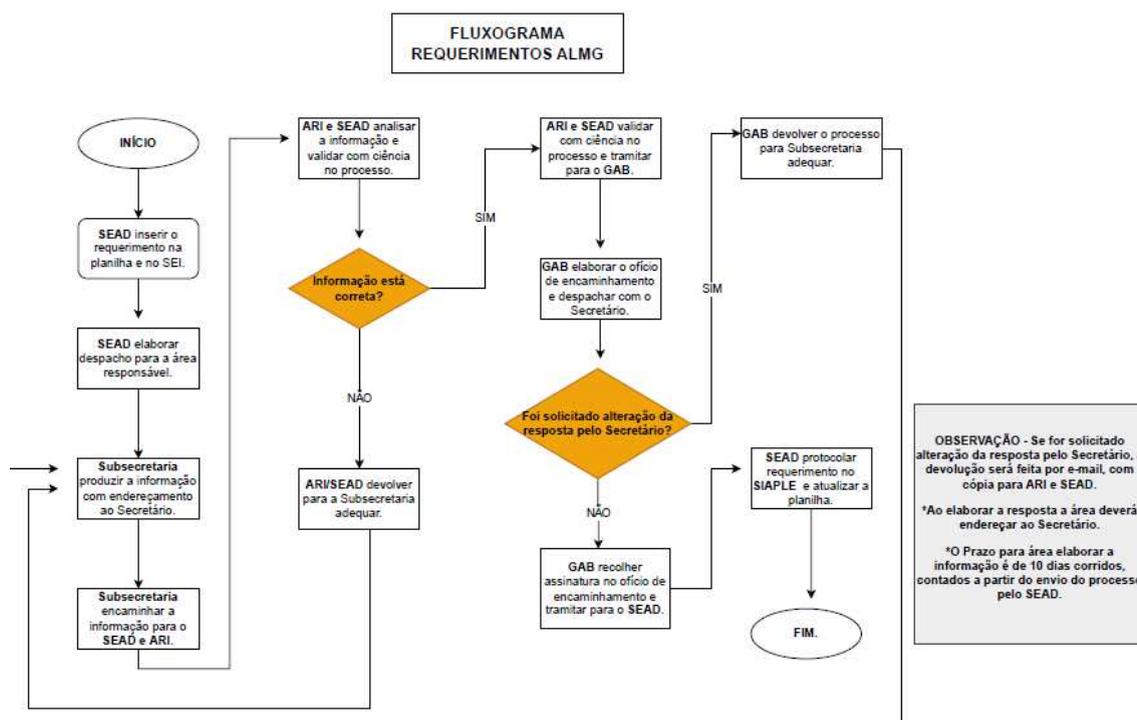
primeiro momento a área que recebe a mensagem, o pedido de resposta, é o receptor do processo. Ao produzir a resposta e enviá-la, este passa a ser o emissor da mensagem. Assim, no início quem enviou o pedido de resposta, era o emissor da mensagem, agora se torna o receptor da mensagem. Isso é um processo fluido e dinâmico, que por vezes não é notado por quem está no processo de comunicação.

Atualmente a comunicação é feita primeiramente pelo SEI, momento que o requerimento é inserido e tramitado para a área. No memorando é informado o prazo de entrega da área. Em seguida a SEAD aguarda os 10 dias para a resposta da área, sem nenhum outro contato. O próximo contato acontecerá após esses 10 dias para a resposta da área, caso a área não responda dentro do prazo. Este contato acontece via email, informando o fim do prazo para a resposta.

Assim a proposta de intervenção é que, além do primeiro contato formal via SEI, seja feito o contato face a face como apresentado pela autora Marlene Marchiori, e que nesse contato seja informado sobre o envio do SEI, e sobre o prazo de resposta contido no memorando e o prazo de resposta da SEE (30 dias). Dessa forma o pesquisador terá o contato pessoal com o assessor da área, podendo sanar alguma dúvida, alinhar os prazos e, além de perceber e entender, o ser humano por traz da resposta, como sugerido por Braga e Marques (2016) (*apud* Goldhaber, 1991). Também seria disponibilizado um servidor como ponto focal durante o fluxo com o objetivo de sanar dúvidas, ajudar na construção e alinhamento da resposta. Também será proposto um treinamento aos envolvidos no fluxo com orientações para a escrita de respostas aos RQNs,

Além do treinamento, foi sugerido e acatado, uma readequação no fluxo das respostas como mostrado na Figura 2 e descrito na Tabela 5 abaixo:

Figura 2 - Proposição de Fluxograma



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Tabela 5 - Proposta de Intervenção no Fluxograma

Ações	Responsável	Destinatário	Prazo em dias
Envio de Requerimento	SEGOV	SEAD	0
Inserção no SEI e envio para subsecretaria responsável	SEAD	Subsecretaria s e Assessores Chefes	2
Criação da resposta ao RQN	Subsecretarias e Assessores Chefes	ARI-SEAD para conhecimento	10

Análise da resposta enviada pela subsecretaria, e após validação, envia para o GAB	ARI	GAB	2
Análise da resposta enviada pela subsecretaria, e necessite de adequação, retorna para subsecretaria/ assessoria	SEAD/ARI	Subsecretarias e Assessores Chefes	2
Reenvio do processo com as adequações solicitadas à subsecretaria/ assessoria	Subsecretarias e Assessores Chefes	ARI-SEAD para conhecimento	5
Análise e ciência da resposta	ARI/SEAD	GAB	3
Análise da resposta enviada pela subsecretaria, que após análise envia a SEAD	GAB	SEAD	2
Análise da resposta enviada pela subsecretaria, que caso necessite de adequação, retorna para subsecretaria/ assessoria	GAB	Subsecretarias e Assessores Chefes	3

Reenvio do processo com as adequações solicitadas à subsecretaria/ assessoria	Subsecretarias e Assessores Chefes	GAB	3
Assinatura e envio do ofício com encaminhamento da resposta à Assembleia	GAB	SEAD	1
Envio da resposta à Assembleia	SEAD	SIAPLE	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

O novo fluxo proposto ilustra as proposições de Da Silva et al. 2023, quando cita que para aprimorar os objetivos da gestão do processo são necessárias análises, melhorias e otimização dos processos de trabalho, aprimorando a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.

Colabora também com a afirmação de Lima (2022) que aponta que o fluxograma é uma ferramenta para aprimorar o planejamento da gestão, auxiliando no controle do tempo da tarefa, contribuindo para a eficiência do processo.

Concluindo, a otimização da comunicação interna passa pela alteração do fluxo de respostas dos requerimentos numerados enviados pelos deputados da ALMG, é estratégia essencial para promover a eficiência e agilidade no funcionamento do fluxo atual. Ao adotar práticas de comunicação interna mais eficazes, como o acompanhamento face a face, citado por Marchiori, o uso de ferramentas colaborativas e orientações claras e objetivas para a construção das respostas, é possível facilitar a troca de informações entre os membros da equipe, agilizando decisões e ações. Assim, a proposta de intervenção fica como descrito abaixo:

Quadro 1 - Propostas de ações de intervenção

Elemento	Proposta
Ação	Melhorar as orientações de escrita das respostas e, conseqüentemente, a comunicação interna. Diminuir o fluxo de respostas aos Requerimentos Numerados.
Agente	A intervenção será realizada com os assessores que trabalham diretamente com as respostas aos requerimentos, assim como com as equipes da Assessoria de Relações Institucionais, do Gabinete da Secretária Adjunta e com o Gabinete do Secretário.
Modo	A proposta é conversar pessoalmente com os assessores envolvidos no processo, passando informações sobre o envio e prazos dos requerimentos e realizando treinamentos com os envolvidos no processo. Além disso, alinhar com o Gabinete do Secretário, Assessoria de Relações Institucionais e o Gabinete de Secretária Adjunta o novo fluxo de resposta aos RQNs.
Efeito	De acordo com a Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020, artigo 1º, os titulares dos órgãos da administração pública direta do Estado, das autarquias e fundações públicas, têm 30 dias para responder aos pedidos formulados, no âmbito da Assembleia Legislativa e responder com informações verídicas. Ainda de acordo com o Artigo 2º da referida lei, o titular do órgão poderá ser responsabilizado, caso não responda dentro desse prazo. Por isso o controle mais efetivo se faz necessário.
Detalhamento	Aprofundamento - Além da Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020, que orienta que os titulares dos órgãos da administração pública direta do Estado, das autarquias e fundações públicas, tem 30 dias para responder aos pedidos formulados, no âmbito da Assembleia Legislativa, a Constituição Estadual, no artigo 54,

também orienta que: “Os Secretários de Estado, os dirigentes das entidades da administração indireta e os titulares dos órgãos diretamente subordinados ao Governador do Estado comparecerão, semestralmente, sob pena de responsabilidade no caso de ausência injustificada, às comissões permanentes da Assembleia Legislativa, para prestarem, pessoalmente, informações sobre a gestão das respectivas secretarias, entidades e órgãos no semestre anterior, nos termos de regulamento da Assembleia Legislativa.” (MINAS GERAIS Constituição Estadual, 2023, p.59). Dessa forma o trabalho se justifica, pois tem por objetivo estudar uma comunicação que torne o fluxo de respostas aos Requerimentos Numerados mais efetivo, colaborando também para um bom controle e conseqüente eficiência da gestão pública, propondo uma comunicação mais próxima dos assessores e a reestruturação do fluxo de respostas.

Assim, a proposta de intervenção passa pela comunicação interna, via treinamento para respostas aos RQNs, e aos envolvidos no processo.

A segunda intervenção será no fluxo de respostas, a proposta é retirar a etapa de envio da resposta pela área ao gabinete do SEAD, enviado diretamente para a ARI, que fará as análises e ciência, com envio posterior ao GAB e à SEAD.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023

A busca constante pela melhoria da comunicação interna e dos fluxos de respostas são medidas cruciais para uma gestão mais ágil e eficiente das respostas. Essas práticas aumentam a transparência, a responsabilidade e a produtividade, beneficiando tanto os membros da equipe quanto os cidadãos que dependem das decisões tomadas por essa instituição. A alteração do fluxo de respostas privilegia a

eficácia na comunicação, reduzindo significativamente os atrasos e melhoria na tomada de decisões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Secretários de Estado, segundo a Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020, precisam prestar informações à Assembleia Legislativa, quando solicitado, sobre a gestão da sua pasta, sob pena de responsabilidade caso se recuse a responder ou dê informações falsas. Os requerimentos numerados são uma das ferramentas pela qual o legislativo utiliza para solicitar essas informações. Dessa forma, as respostas enviadas pelas secretarias precisam ser claras, objetivas, coesas e dentro do prazo estabelecido de 30 dias. Diante desses fatores, e dos fatores apresentados pelos autores referenciados, foi proposta uma intervenção em dois momentos: a primeira na comunicação e a segunda no fluxo do processo.

O objetivo deste trabalho foi estudar uma comunicação eficaz, após a comunicação formal, para que as respostas aos Requerimentos Numerados (RQN) sejam respondidas sem atrasos. Nesse ponto foi verificado que as orientações para escrita de uma resposta não são seguidas, tais como: responder ao que se pede, evitar o excesso de informações, evitar informações confusas e erros na formatação. Assim, foi sugerido um treinamento aos envolvidos para construção de respostas adequadas aos RQNs, de modo que entendam a importância do fluxo, o modelo de resposta e os prazos inerentes ao fluxo. Foi sugerido também mudança no fluxo da resposta aos RQNs que teve sua implementação iniciada em 06/11/2023.

Segundo Marchiori (2019) a comunicação interna precisa ser feita muito próxima aos atores envolvidos. Atualmente as comunicações são feitas por email, as quais tem apresentado pouca eficiência, pois não é algo orgânico. Cabe ao emissor ver, perceber e por fim escutar esses sinais, para assim comunicar com eficácia a informação que precisa ser transmitida. O emissor precisa conhecer o receptor, segundo Marchiori (2009). Como dito anteriormente, a comunicação vai além das palavras.

Pode-se concluir que os atrasos ocorrem devido a essa falta de contato mais próximo dos envolvidos no processo. Devido a pouca escuta e entendimento do que

se pede. Devido ao acúmulo de trabalho, às demandas mais prioritárias e falta de empatia. Em todos os artigos analisados sobre comunicação nesta pesquisa, os principais pontos apresentados para uma comunicação efetiva envolvem: escuta, diálogo, interação, proximidade, envolvimento, alinhamento e pertencimento.

Concluindo, em todo o processo da comunicação acontecem vários ruídos no caminho. Em uma secretaria de educação com 204.127 servidores, envolvidos com várias tarefas administrativas urgentes, por vezes fazem aumentar o fluxo do processo. Nas organizações trabalha-se com capital humano com seus sentimentos, querer e comportamentos enraizados, que ajudam e contribuem para uma boa comunicação como também para uma má comunicação. Por isso, conhecer e escutar o outro em suas falas, nas entrelinhas e no corpo é fator preponderante na efetividade do projeto, para assim ter uma comunicação mais eficiente.

REFERÊNCIAS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Disponível

em: <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/fiscalizacao/inicial/#:~:text=A%20fun%C3%A7%C3%A3o%20fiscalizadora%20da%20Assembleia,a%20execu%C3%A7%C3%A3o%20das%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas..> Acesso em 09 jul.2023

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional.** 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401347/1/ComportamentoOrganizacional-GP-miolo-grafica-atualizado.pdf>. Acesso em 09 jul.2023.

BERGUE, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 138p. Disponível em: . Acesso em 09 jul.2023

BIROCHI, R. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 178p. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145396/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao.pdf> >. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRAGA, C. D., & MARQUES, A. L. (2016). **Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional.** *Revista Da FAE*, 11(1). Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/254>. Acesso em 27 ago. 2023. Brasília, DF: Senado Federal, 2023a. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/guia-de-economia/agencias-reguladoras>. Acesso em: 20 abr. 2023.

Brasil. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. -Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4611/mod_resource/content/1/Gestao%20por%20processos.pdf. Acesso em 12 nov. 2023.

[Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.=iso > Acesso em 10 jun. 2023.

COELHO, R. C. **O Público e o Privado na Gestão Pública.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 76p.: il. Disponível em: <

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145405/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GPM%20-%20O%20Publico%20e%20o%20Privado%20na%20Gestao%20Publica.pdf>. Acesso em: 12. nov. 2023.

DA SILVA MIRANDA, Edoneia Sampaio; DE CARVALHO SALDANHA, Ozelina do Carmo; DE SÃO PEDRO FILHO, Flávio. **Fluxograma como ferramenta de qualidade em processos de gestão em biblioteca universitária**. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 8, p. 13923-13941, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2486>. Acesso em 12 nov. 2023

FONTELLES, M. J., SIMÕES, M. G. FARIAS, S. H., & FONTELLES, R. G. S. (2009). **Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. Revista Paraense de Medicina, 23(3), 1-8. Disponível em: <<http://files.bvs.br/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf>> Acesso em 10 jun. 2023.

KUNSCH, M. M.. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190. Disponível em <https://doceru.com/doc/x1xcne0>, acesso em 13 set. 2023.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003. Acesso em 11 ago. 2023

LIMA, Bruna Felix de. **O impacto das falhas no processo de comunicação no setor público**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/483>. Acesso em 11 nov. 2023

LIMA, Kathlen Leal; PILENGHY, Marlene Muniz Oliveira. **Proposta de fluxograma aplicado na Prefeitura Municipal de Urupá/RO**. Fórum Rondoniense de Pesquisa, v. 3, n. 8º, 2022. Disponível em: <https://jiparana.emnuvens.com.br/foruns/article/view/569>. Acesso em 11 nov. 2023

MALMEGRIN, M. L. **Gestão Operacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 115p.: il. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145401/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Gestao%20Operacional.pdf>>. Acesso em: 04 mai.. 2023.

MARCHIORI, Marlene (2019). **Implementando a Comunicação Face-A-Face nos Ambientes Empresariais**. Youtube, 16 de jan. de 2019. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=BY6hmQKVvPU>. Acesso em 24 ago. 2023.

_____. (2008) . **Os Desafios da Comunicação Interna**. Disponível

https://www.academia.edu/17856118/Os_desafios_da_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es Acesso em 24 ago. 2023

_____. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios.** In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p. 205-222. Acesso em 24 ago. 2023

FalAção #15: **Cultura Organizacional.** Entrevistada: Marlene Marchiori. Entrevistadores: Redação do Portal ABERJE, 03 out. 2020. Podcast. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/falacao-15-cultura-organizacional-com-marlene-marchiori/> Acesso em: 06 set. 2023.

_____. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.** Disponível em [www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori, M. .](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori_M...) Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizac_es.200. Trabalho_apresentado_no_X_Congresso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf. Acesso em 24 ago. 2023

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. **Constituição do Estado de Minas Gerais: de 1891, 1935, 1945, 1947 e 1967 e suas alterações.** Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, edição atualizada, 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 48.709, DE 2023, de 26/10/2023.** Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Minas Gerais, BR: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, edição atualizada, 2022. Disponível em <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48709/2023/>. Acesso em 09 nov. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4.548.2021** Dispõe sobre delegação de competência e outras providências no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, para a prática dos atos que especifica. Minas Gerais, BR. Disponível em: <https://seecompras.educacao.mg.gov.br/index.php/orientacoes-as-unidades/legislacao/resolucoes/download/109-resolucoes/141-resolucao-see-n-4-548-2021-delegacao-de-competencia>. Acesso em 09 nov. 2023

MINAS GERAIS. **Lei Ordinária Nº 23528, DE 2 DE JANEIRO DE 2020** - Estabelece prazo para que os titulares dos órgãos da administração pública direta do Estado e das autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado respondam a pedido formulado por órgão fiscalizador. Minas Gerais, BR: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2020. Disponível em <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23528/2020/>. Acesso em 09 jul. 2023

MINAS GERAIS. **Deliberação nº 2738, de 08/04/2020.** Regulamenta, no âmbito da Assembleia Legislativa, a aplicação da [Lei nº 23.528, de 2 de janeiro de 2020](#), que estabelece prazo para que os titulares dos órgãos da administração pública direta do Estado e das autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de

economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado respondam a pedido formulado por órgão fiscalizador. Minas Gerais, BR: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2020. Disponível em <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DLB/2738/2020/>. Acesso em 09 jul. 2023.

PEREIRA, Maurício Gomes. **A introdução de um artigo científico**. Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília, v. 21, n. 4, p. 675-676, dez. 2012. Disponível em <http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742012000400017&lng=pt&nrm>

REGIMENTO INTERNO DA ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA. 5. ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2002. Disponível em: [https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/30841/1/RI%20atualizado%202019-04-16%C2%AAed-ABRIL.pdf%20\(edit\).pdf](https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/30841/1/RI%20atualizado%202019-04-16%C2%AAed-ABRIL.pdf%20(edit).pdf). Acesso em 11 ago. 2023

REQUERIMENTO. *In*: BRASIL, Glossário de Termos Legislativos. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-legislativo/-/legislativo/termo/requerimento>. Acesso em 09 jul.2023

ROHOD, Marilda, **A importância de uma boa comunicação interna para a efetividade de processos e procedimentos organizacionais**. 2021, Escola Nacional de Administração Pública (Enap) - ENAP. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6585>. Acesso em 24 ago. 2023.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se Pessoa**. 1.^a edição eletrônica. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2017. Disponível em <https://doceru.com/doc/e10cscx>. Acesso em 05 out. 2023.