

Novas perspectivas para a gestão de pessoas na SEEDF: efetividade administrativa e relações institucionais humanizadas

 Rosana Carneiro Ferreira Medeiros*
Kelly Cristina Ribeiro de Andrade**
Ana Paula de Oliveira Aguiar***

Resumo: Este artigo busca apresentar uma visão panorâmica acerca da nova perspectiva de gestão de pessoas, adotada pela Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEEDF, a partir da estruturação dos Programas intitulados Carência Zero e DEBEM, enquanto instrumentos de gestão da política pública desenvolvida pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas - SUGEP. Os referidos programas consideram a necessidade de se enfrentar, simultaneamente, o duplo desafio de assegurar o atendimento do preceito constitucional da oferta de educação de qualidade a todos os cidadãos, por meio do suprimento das carências de professores em regência de classe, desde o início do ano letivo e de forma ininterrupta, bem como, promover qualidade de vida e bem-estar no ambiente de trabalho para seus servidores, enquanto direito de todo trabalhador e ferramenta de combate ao adoecimento profissional. Dada a impossibilidade de uma abordagem mais aprofundada de ambos os programas, foram desenvolvidos os aspectos relacionados à ação pública, integrada, referentes ao Programa Carência Zero e DEBEM,, considerada sua complexidade e integralidade, sinalizando as relevantes questões a serem abordadas, oportunamente relativas ao Programa DEBEM. O artigo pretende, ainda, revelar impactos alcançados, a partir de 2016, com base na percepção dos atores envolvidos no processo de implementação do programa, tanto no nível central quanto nas regionais de ensino. Ressalta-se o caráter inovador das ações ora apresentadas que, como tal, carecem de pesquisa e compilação de dados consolidados que melhor corroborem sua efetividade, partindo para tanto, no presente artigo, das impressões de alguns dos sujeitos partícipes do processo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Política pública. Complexidade. Bem-estar no trabalho.

*Rosana Carneiro Ferreira Medeiros é graduada em História pelo Centro Universitário de Brasília - UniCEUB (1985), mestre em Educação e Ecologia Humana pela Universidade de Brasília (2010). Professora da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. E-mail: rosanacfm1@gmail.com.

** Kelly Cristina Ribeiro de Andrade é graduada em Pedagogia pelo Centro Universitário UDF (2001), especialista em Psicopedagogia e Gestão de Pessoas (2003). Professora da Secretaria de Educação do Distrito Federal. E-mail: kellycristinah1@yahoo.com.br.

*** Ana Paula de Oliveira Aguiar é graduada em Letras/Inglês pelo Centro Universitário de Brasília, especialista em Gestão Escolar pelo Sistema Integrado de Educação – SIEL. Técnica de Gestão Educacional - Apoio Administrativo da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. E-mail: anap.aguiar@gmail.com.

Introdução

A rede pública de ensino do Distrito Federal conta hoje com 36.607 servidores efetivos¹, sendo 27.199 da Carreira Magistério (Professores e Orientadores Educacionais) e 9.408 da Carreira Assistência à Educação (Analistas, Técnicos, Monitores e Agentes de Gestão Educacional) para o atendimento direto a 465.387 estudantes, distribuídos em 693 unidades escolares e conveniadas, (em diferentes modalidades de ensino ofertadas); três Sedes Administrativas e 14 Coordenações Regionais de Ensino².

Assim, a gestão da educação no Distrito Federal constitui-se numa atividade complexa. Partindo do conceito apontado por Lascoumes e Les Galés (2012, *apud* FREITAS *et al.*, 2015), para quem Políticas Públicas são ações coletivas realizadas por autoridade pública, individualmente ou em parceria, visando o enfrentamento de situações percebidas como problemas, o presente artigo aborda o desenvolvimento e implantação de instrumentos de gestão, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEEDF, considerando a necessidade de se enfrentar, simultaneamente, os desafios de se assegurar, de um lado, a oferta de educação pública de qualidade e, de outro, o cumprimento da premissa do direito a bem-estar e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

As questões centrais, nesse processo, apontam para estratégias que buscam reduzir, cada vez mais, o descompasso entre a complexidade inerente à dinâmica de funcionamento de uma rede de ensino de grandes dimensões, em todas as suas nuances pedagógico/administrativas e a necessidade de uma gestão de pessoas humanizada e promotora de bem-estar e qualidade de vida no ambiente de trabalho, não só enquanto direito fundamental de todo trabalhador, mas também como forma de enfrentamento ao adoecimento profissional crescente, que tantos prejuízos tem acarretado aos servidores e também ao Estado.

Considera-se, ainda, que a ação educativa não se restringe ao estudante, estendendo-se, em suas atividades, às respectivas famílias, bem como a toda a comunidade circunvizinha, sendo o único serviço público oferecido a ter caráter compulsório. A presença do aluno, no ensino fundamental, é constitucionalmente determinada. Isso aumenta exponencialmente a complexidade das relações e ações estabelecidas com vistas a assegurar, entre outras prioridades, a substituição imediata e permanente de professores, nos casos de ausências temporárias, o que não ocorre em outros segmentos profissionais de serviços oferecidos pelo Estado, como saúde e segurança.

A partir do final do ano de 2015, com a criação da Coordenação de Gestão de Pessoas, no âmbito da

Subsecretaria de Gestão de Pessoas - SUGEP, a SEEDF passou a desenvolver/aprimorar políticas públicas e instrumentos de gestão especificamente voltados à abordagem complexa das questões postas. Desse modo, tal ação não poderia prescindir da parceria com outros setores internos e externos à SEEDF, como o da modernização e tecnologia; de planejamento e avaliação; e o pedagógico; além da área de saúde ocupacional, vinculada à Secretaria de Estado e Planejamento - SEPLAG.

Neste sentido, passou a se configurar o que Da Cruz Freitas (2017, p. 71), apresenta como conceito de *ação pública*,

[...] aqui entendida [...] como o conceito que abarca o conjunto das interações que ocorrem nos múltiplos níveis sociais, retirando a unicidade indiscutível do Estado na elaboração e realização das políticas, mas sempre compreendendo sua importância estratégica na condução desse processo, pois sob o paradigma da ação pública [...], o Estado se apresenta como um conjunto de relacionamentos entre organizações da sociedade civil, grupos de interesse e outras tantas instâncias e agentes que atuam direta ou indiretamente na esfera estatal. Nesse sentido, podemos afirmar que as políticas públicas se realizam na gestão.

Portanto, ainda segundo a autora, onde se encontra em pauta o reconhecimento e implementação de direitos, as organizações públicas têm a função de resolver essa lacuna. Sendo assim, torna-se relevante registrar que “as organizações públicas se diferenciam de outras organizações por ofertar direitos na forma de serviços” (idem, 2017 – grifo nosso). Desse modo, foram gestados, a partir de processos, procedimentos e setores já existentes na estrutura da instituição, os programas Carência Zero e DEBEM, buscando alcançar as mudanças necessárias e desejadas para a gestão de pessoas na SEEDF. Bergue (2010, p. 42) ao se referir aos processos de mudanças promovidos nas organizações públicas, afirma que:

A compreensão dos fenômenos de mudança [organizacional], portanto, não deve assentar-se tão somente na perspectiva clássica de gestão – mecanicista –, que pressupõe ações deliberadas, objetividade, racionalidade plena, neutralidade, controle amplo e irrestrito (conhecimento e domínio sobre as variáveis) etc., senão como um processo emergente, substantivo, fluido e dinâmico, com ênfase nas relações e essencialmente relacionado às pessoas, elementos estes que caracterizam a perspectiva sistêmica.

E segue:

A mudança organizacional é, então, um processo complexo e multifacetado, [...]. A mudança constitui fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas, desde os esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais,

que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização.

Coadunando com o autor, os programas sinalizados neste artigo, seguem o preceito da ampla participação, num processo de construção coletiva dos novos instrumentos de gestão, partindo da experiência acumulada pela organização, de forma sistêmica, passando pela adoção de uma política pública inovadora, que incorpora a experiência acumulada pelos diferentes atores/servidores envolvidos no processo. O mesmo Bergue (2010, p. 43) prossegue destacando que a mudança na organização “pode ser percebida como um processo de aprendizagem das pessoas em suas relações de interação mútua, que se projeta no que se define como organização”, e que as mudanças se constituem em fator inerente à organização pública, enquanto estrutura sistêmica, delas dependendo, inclusive, sua sobrevivência.

O presente artigo busca, diante do exposto, apresentar uma visão panorâmica dos programas *Carência Zero* e *DEBEM* - atualmente em fase de estruturação/implantação – que, de forma articulada e complementar, oferecem instrumentos para uma gestão estratégica, voltada para uma reformulação na abordagem da gestão de pessoas, ora em curso na SEEDF.

Programa Carência Zero: o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas - SIGEP como instrumento

A gestão de pessoas da SEEDF, no tocante às ações de modulação³, lotação e exercício⁴ dos profissionais da carreira magistério público nas unidades escolares da rede, considerada a recente normatização da modulação formal para os profissionais da Carreira Assistência, foi historicamente marcada por procedimentos burocráticos, realizados de forma arcaica, por meio de instrumentos de acompanhamento e controle manual. Assim, o registro das carências de professores, bem como o acompanhamento da distribuição de pessoal (a modulação), nas 693 unidades escolares, distribuídas em 14 Coordenações Regionais de Ensino – CREs era realizado em formulários de papel.

A dimensão de tal tarefa pode ser verificada pelos quantitativos apresentados na tabela 1, a partir dos dados atuais da rede.

A construção de ferramentas de modulação que acomodassem as demandas de profissionais para as diversas disciplinas e atividades pedagógicas - nas diferentes grades curriculares, por modalidade de ensino ofertada - com o suprimento de professores efetivos para as carências definitivas⁵ de forma racional e, ainda, a contratação temporária de professores para o atendimento das carências provisórias⁶, configurava-se no grande desafio a ser enfrentado.

Tabela 1. Quantitativo de Escolas (Ref: GSAIG/DISER/COGEP/SUGEP)

UNIDADES	CEPI*	CONVENIADOS	UIS**	UNID. ESCOLARES	TOTAL
CRE Brazlândia				30	30
CRE Ceilândia				96	96
CRE Gama				50	50
CRE Guarã		1		28	29
CRE N. Bandeirante				33	33
CRE Paranoá		1		35	36
CRE Planaltina		1		66	67
CRE Plano Piloto	1	4		105	110
CRE Rec. Emas	1		2	27	30
CRE Samambaia				42	42
CRE Santa Maria			1	29	30
CRE São Sebastião			2	25	27
CRE Sobradinho		1		46	47
CRE Taguatinga		2		64	66
Sedes I, II e III		26			26
TOTAL	2	36	5	676	719

Fonte: <<https://www.sigrh.df.gov.br>>. Acesso em 26/01/2018.

*Centro de Educação da Primeira Infância; **Unidade de Internação Socioeducativa

Se consideradas as diversas modalidades de ensino oferecidas na rede, além da relação modalidade/carga-horária-por-disciplina, teremos uma gestão de alta complexidade para assegurar a distribuição eficiente de pessoal para o atendimento das demandas educativas, não incluídas neste cômputo as demandas de pessoal da Carreira Assistência à Educação, que igualmente devem ser moduladas e alocadas nas unidades escolares e administrativas da rede.

Tais procedimentos, realizados de maneira precária, comprometiam não só a qualidade do controle, acompanhamento e distribuição dos profissionais - e, portanto, a efetividade das ações de gestão - como também a dinâmica de substituição dos professores em sala de aula; já que são esses os profissionais que, individualmente, requerem substituição compulsória. Destaque-se, aqui, a relevância do esforço de gestão despendido, durante anos, para a oferta de educação no Distrito Federal.

A ausência de substituto em regência podia chegar a um mês, sendo esta uma situação recorrente nas escolas, até um passado recente. Tal substituição era realizada somente após iniciado o ano letivo, sem possibilidade de antecipação do planejamento, em função dos mecanismos de controle adotados, o que, invariavelmente, gerava transtornos para o processo pedagógico oferecido na unidade escolar. Tal procedimento era tido como “natural” e, portanto, culturalmente absorvido, uma vez que caberia à equipe gestora, a despeito de

Tabela 2. Modalidades de Ensino Oferecidas

MODALIDADE
Educação Infantil
Ensino Fundamental
Ensino Médio
Educação de Jovens e Adultos
Educação do Campo
Ensino Especial
Educação Profissional
Educação Complementar*
Educação nas UIS** e Sistema Prisional
Educação à Distância
Convênios

Fonte: <<https://www.sigrh.df.gov.br>>. Acesso em 26/01/2018.

*Escolas Parque; Escola da Natureza; Centro Interescolar de Educação Física – CIEF; Centros Interescolares de Línguas – CIL; Escola Meninos e Meninas do Parque – EMMP; Escola Parque da Cidade – PROEM. **UIS – Unidade de Internação Socioeducativas.

todo transtorno causado, efetuar a substituição até a chegada de outro profissional. Desta forma, prevalecia a visão fragmentada de que cada unidade deveria, isoladamente, resolver a questão da sua carência, sem uma perspectiva mais integrada e complexa do problema, gerando uma fragilidade sistêmica para a SEEDF.

Complexidade entendida, aqui, como

[...] o que abrange muitos elementos ou várias partes. É o conjunto de circunstâncias, ou coisas interdependentes, ou seja, que apresentam ligação entre si. Trata-se da congregação de elementos que são membros e partícipes do todo. O todo é uma unidade complexa. E o todo não se reduz a mera soma dos elementos que constituem as partes. É mais do que isto, pois cada parte apresenta sua especificidade e, em contato com as outras, modificam-se as partes e também o todo. (MORIN, *apud* PETRAGLIA, 1995).

Esta perspectiva - da fragilidade de uma articulação em nível institucional para busca de soluções – depositava sobre o estudante, principal destinatário da ação educacional pública, os prejuízos decorrentes da ausência sistemática do profissional destinado a atender sua demanda educativa de forma direta, o professor.

Foi neste contexto que um novo olhar sobre a gestão dos profissionais da educação, começou a ser mais efetivamente assumido na SEEDF.

Metodologia

A partir do reconhecimento de iniciativas já desencadeadas na rede, com o desenvolvimento de um sistema informatizado, baseado no aproveitamento dos saberes locais dos servidores envolvidos no cotidiano escolar e, portanto, senhores da realidade vivida; bem como a arregimentação de servidores, reconhecidos pela excelência no desempenho de suas funções, a Gestão de Pessoas começou a delinear sua estratégia de atuação.

O SIGEP que, de forma individual e voluntária, havia sido concebido para o atendimento de uma das unidades da rede, era definitivamente acolhido pelo nível central da Secretaria. Entretanto, muito havia a ser feito para transformá-lo num sistema institucional, que respondesse às demandas complexas de toda a rede.

Assim, o SIGEP, aliado a inúmeros outros procedimentos de gestão, complementares, tais como o aprimoramento dos critérios e procedimentos de modulação e pré-modulação em toda a Secretaria, bem como a ação integrada das áreas competentes, começou a se configurar numa inovadora ação pública.

O SIGEP, enquanto instrumento de gestão, consiste em um sistema informatizado, que traz uma organização do banco de dados, constituído a partir do Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH, sistema oficial de dados do Governo do Distrito Federal,

Imagem 1. Tela SIGEP



Fonte: Disponível em: <<https://sigep.se.df.gov.br/cadastro.jsp>> Acesso em 29/01/2018

além dos oriundos do Sistema i-Educar⁷, utilizado pela SEEDF para registro das matrizes curriculares e realização de matrículas, gerando a modulação das unidades escolares (imagem 1). Dessa forma, os dados alimentados a partir do SIGRH migram periodicamente para o SIGEP, permitindo o acompanhamento, em tempo real e de forma organizada, visando dar maior agilidade e confiabilidade aos procedimentos relativos à gestão de pessoas, como o registro da distribuição de carga horária/turmas; e a emissão de relatórios, entre outros.

O referido sistema permite, essencialmente, que qualquer servidor possa acessar seus dados funcionais de maneira rápida e eficiente sem, entretanto, possibilidade de alteração dos mesmos. Desse modo é possível verificar a autenticidade dos dados cadastrais, bem como conferir a lotação e atuação, entre outros; aspectos a partir dos quais a instituição lida, individual e coletivamente, na implementação das políticas públicas, além de oferecer maior transparência a seus servidores, quanto à gestão.

O Programa Carência Zero tem no SIGEP um de seus pilares estruturais, não se restringindo, no entanto, ao sistema informatizado. Estudos voltados a uma melhor distribuição da carga horária dos profissionais em regência, de forma a evitar a criação excessivas de “janelas”⁸ na grade de atuação, associado à revisão do marco legal regulatório da gestão das unidades escolares e administrativas, foram alguns dos outros instrumentos utilizados para o aprimoramento da gestão institucional, de forma sistêmica. Sendo estes, também, integrantes do programa.

Outro fator relevante foi a adoção de uma metodologia de acompanhamento sistemático das contratações temporárias, que passaram a ter monitoramento semanal, com um controle estrito da liberação da carga horária para contratação de professores substitutos, por meio do registro em sistema informatizado próprio, já em vigor na SEEDF.

O *Programa Carência Zero* tem seu ponto de culminância no momento da preparação para o início do ano letivo, buscando atender integralmente as carências para o retorno às aulas.

Outra medida de forte impacto nesse esforço foi a adoção da figura dos “padrinhos” - servidores selecionados entre os profissionais disponíveis, com melhor *expertise* em modulação, que dedicam-se a apoiar as coordenações regionais nos procedimentos de preparação para o início do ano letivo, particularmente as modulações e contratações temporárias. Os padrinhos têm, ainda, a missão de padronizar os procedimentos adotados, consolidando uma política pública uniformizada, a partir do nível central da gestão, fomentando o aprimoramento do marco legal regulatório do funcionamento da rede.

Cabe destacar o papel fundamental desempenhado pelas equipes regionais que, realizando seu treinamento em serviço, oferecem relevante *feedback* para aprimoramento das ferramentas de gestão do programa, particularmente o SIGEP.

Desta forma, o *Programa Carência Zero* foi implementado a partir de 2016 estando, portanto, no seu terceiro ano de execução. Os benefícios pretendidos não se restringem aos procedimentos administrativos, estendendo-se à área pedagógica, com a garantia da oferta de educação, ininterrupta e de qualidade, aos estudantes da rede pública de ensino, compreendendo uma significativa articulação de políticas públicas, no âmbito da SEEDF, durante todo o ano letivo.

À guisa de resultado: percepções de atores envolvidos

A avaliação dos impactos acerca da implementação de um programa com o nível de complexidade do *Programa Carência Zero*, consideradas as diversas ações desencadeadas e, principalmente, da implantação do SIGEP, enquanto instrumento impulsor da ação pública pretendida demanda um estudo específico e aprofundado.

Entretanto, diante da impossibilidade de tal avaliação, neste momento, optou-se pelo levantamento de percepções, junto a diferentes atores diretamente envolvidos no processo, quanto aos aspectos positivos e/ou avanços ainda necessários ao Programa.

Foram solicitadas contribuições de servidores tanto do nível central quanto de algumas unidades escolares da rede, destinatárias últimas das ações desencadeadas. Foi encaminhada a seguinte pergunta, via *wathsapp*, para servidores/professores lotados em unidades escolares: “Em sua opinião, quais os aspectos positivos e quais os avanços ainda necessários ao *Programa Carência Zero*?”

A seguir, algumas das declarações recebidas e que, numa análise mais qualitativa, desempenham papel central, além de complementar as percepções coletadas mais informalmente:

Sobre o Programa Carência Zero, ele aconteceu o ano passado e este ano e tem evoluído bastante. Os ganhos são realmente vistos desde o início do ano, quando vemos todos os professores já prontos para atuar desde o início do ano. Todas as vezes que nas duas escolas [atua em carga horária 20/20h] estiveram precisando de professores substitutos para atuar em casos de atestados ou por alguma lei [afastamentos legais], sempre teve outra pessoa rapidamente colocada no lugar. Eu acredito que o que pode ser melhorado... é uma melhor articulação entre as regionais [de ensino] e a Secretaria [nível central], porque os documentos demoram muito..., mas eu acredito que, sendo a preocupação maior os alunos, este ano nós vamos, novamente, começar o ano sem falta de professor. (PROFESSORA REGENTE em duas Unidades Escolares distintas)

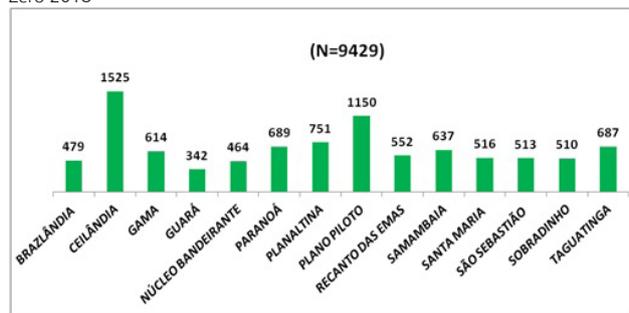
[...] pela primeira vez nós iniciamos o ano sem ter televisão na porta, sem sala de aula sem professor... o maior beneficiado nisso tudo são os alunos. [...] os próprios professores, contratos temporários, têm feito muitos elogios, porque a organização [para a contratação] é nítida. [...] o que eu entendo que teria ainda que melhorar é a questão do sistema [SIGEP] para alocação das turmas do [ensino] especial. (PROFESSORA/GESTORA de Unidade Escolar)

Conforme fica explícito nas declarações, o programa vem possibilitando uma alteração significativa no cenário escolar da rede. A possibilidade de se iniciar o ano letivo com o quadro completo de professores regentes e, ainda, assegurar que direitos, como licença para tratamento da própria saúde, além de outros afastamentos legais, tais como afastamento para estudo, possam ser assegurados, são alguns dos impactos positivos apontados e que demonstram, claramente, a relação intrínseca entre a implementação das ações do *Programa Carência Zero* e as outras, desencadeadas a partir do *Programa DEBEM*, que indicam para a necessidade de acolhimento dos profissionais da educação em suas demandas de bem-estar e promoção de qualidade de vida no trabalho, como analisado posteriormente neste artigo.

A questão relacionada à necessidade de maior integração entre o nível central e as regionais de ensino, com vistas a uma maior agilidade na tramitação das comunicações pode, inclusive, estar sendo superada em função do advento de outro importante instrumento de gestão pública: o Sistema Eletrônico de Informações – SEI. Implantado pelo Governo do Distrito Federal, vem promovendo maior agilidade nas comunicações institucionais e na instrução processual de modo geral, mesmo considerando o recente início das atividades.

Como forma de apontar a efetividade das ações

Gráfico 1. Carências Supridas* por Regional de Ensino – Programa Carência Zero 2018



Fonte: Relatório da Diretoria de Administração de Pessoas – DIAD/COGEP/SUGEP

desenvolvidas no âmbito do *Programa Carência Zero*, segue abaixo gráfico demonstrativo, por CRE, das carências bloqueadas por professores efetivos e/ou temporários, para assegurar o atendimento da rede de ensino para o início do ano letivo de 2018 (gráfico 1).

As Carências apresentadas no gráfico 1, N = 9.429 representam o total da demanda para o pleno início do ano letivo em 2018. Assim, espera-se contemplar, em sua integralidade, a atividade pedagógica, fim da SEEDF, desde o primeiro dia letivo, sendo este, em última análise, o objetivo central do *Programa Carência Zero*.

Programa “DEBEM”: em busca de uma Gestão de Pessoas (mais) humanizada

A necessidade de se buscar formas de enfrentar o crescente adoecimento profissional - que, seguindo a tendência mundial, observa uma predominância do adoecimento psíquico -, particularmente na Carreira Magistério, onde o crescimento tem se revelado mais acentuado, mobilizou a gestão de pessoas na SEEDF para a construção de uma ação pública integrada, que possibilitasse o desenvolvimento de instrumentos voltados não só à reintegração daqueles profissionais já adoecidos, de forma a aproveitar a capacidade laborativa ainda preservada, como também para a prevenção. Segundo o site ONUBR (2017),

[...] O relatório “Depressão e outros distúrbios mentais comuns: estimativas globais de saúde” aponta que 322 milhões de pessoas em todo o mundo vivem com este transtorno mental, a maioria mulheres.

[...] O número de pessoas que vivem com depressão aumentou 18% entre 2005 e 2015. É o que aponta um novo relatório global lançado nesta quinta-feira (23[de fevereiro de 2017]) pela Organização Mundial da Saúde (OMS). *No Brasil, a depressão atinge 11,5 milhões de pessoas* (5,8% da população), enquanto distúrbios relacionados à ansiedade afetam mais de 18,6 milhões de brasileiros (9,3% da população). (grifos nossos).

Assim, partir das experiências acumuladas institucionalmente com a Mediação de Conflitos, inicialmente vinculada aos procedimentos disciplinares, e com

o desenvolvimento de uma política especificamente voltada para a reintegração humanizada dos profissionais readaptados⁹ ao ambiente de trabalho, a partir de 2011, a SEEDF buscou ampliar o escopo dessa atuação, com o desenvolvimento de uma política pública centrada no acolhimento e valorização do servidor.

A criação do Programa DEBEM, visa congregiar projetos, planos e ações destinadas à promoção de bem-estar e qualidade de vida no ambiente de trabalho, bem como à prevenção do adoecimento dos profissionais da educação.

Parte de quatro pilares estruturantes em sua construção, formatados em unidades orgânicas de gestão: a sistematização e análise da informação institucional, como subsídio à gestão de pessoas; a mediação de conflitos, de caráter não correccional, com foco na promoção de cultura de paz e comunicação não violenta; o apoio a segmentos funcionais com demandas específicas, tais como readaptados e pessoas com deficiência; e o desenvolvimento de pessoas como estratégia de prevenção ao adoecimento e promoção de saúde, bem-estar e qualidade de vida no ambiente de trabalho; para desenhar uma política pública, cujos instrumentos de gestão estejam voltados para o papel central, desempenhado pelo servidor-humano-trabalhador, no cumprimento da missão institucional da SEEDF.

Entretanto, a busca pela construção de uma política de saúde e bem-estar no ambiente de trabalho, não constitui tarefa fácil.

Conforme apresentado por Dejours (2007, p. 16),

A saúde é definida como um estado de bem-estar físico, psíquico e social. [Entretanto] Os estudos clínicos, em todo caso aqueles que partem do trabalho, negam essa definição: a saúde não é um estado; aliás a saúde não existe. [...] A saúde é antes um ideal – desejável na medida em que constitui um ponto de referência ou de partida.

Para o autor, partimos da concepção idealizada de saúde para tentarmos construir essa mesma saúde, acabando por nos contentar com certa *normalidade* submetida a um julgamento de *aceitabilidade*. Dejours (idem) prossegue afirmando que essa *normalidade aceitável*, em termos de saúde, no mundo do trabalho, é “um compromisso, [...] que é preciso sempre reconquistar”.

Nesse diapasão, se considerarmos que o trabalho na educação tem cunho fortemente relacional, particularmente na atividade docente, que alia, ainda, um recorte de gênero, marcadamente feminino - cuja jornada de trabalho é historicamente duplicada - teremos delineado o considerável desafio na construção complexa de uma ação pública que considere, simultaneamente, tantas vertentes.

É nesta perspectiva que se inscreve o Programa DEBEM, na medida em que busca construir instrumentos de gestão que, num contexto de adoecimento

profissional de aproximadamente 10%¹⁰ dos servidores ativos da SEEDF, possa não só promover o enfrentamento desse quadro, como também desenvolver mecanismos institucionais de prevenção e promoção de uma *normalidade aceitável*, tal qual preconizada por Dejours.

A estratégia assumida nessa jornada está centrada na busca de uma maior humanização da relação instituição/servidor, por meio da gestão de pessoas, com foco na mudança da cultura institucional, aqui compreendida como

[...] o conjunto de representações imaginárias sociais [...], construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte de identidade e de reconhecimento para os seus membros. (FREITAS *apud* FERREIRA, 2009, p. 246).

O autor considera, ainda, assim como no *Programa Carência Zero*, as diversas abordagens necessárias para contemplar a complexidade da atuação na educação pública do Distrito Federal, com especial atenção, neste caso, ao bem-estar do servidor da SEEDF.

Os instrumentos

O caminho traçado para implementação do programa levou à construção de diferentes instrumentos de gestão, a partir dos pilares assinalados anteriormente.

Sistematização da informação – a partir da necessidade de subsídios que sustentassem a tomada de decisão para uma gestão de pessoas mais humanizada, foi estruturado o projeto “Anuário Estatístico” que tem como fundamento a identificação de dados quantitativos, coletados a partir do SIGRH e sistematizados com vistas ao atendimento das demandas de informação por parte dos diferentes setores da própria gestão de pessoas; órgãos de controle; público em geral, particularmente quanto aos quantitativos de profissionais, das diversas áreas, atuantes na secretaria; dentre outras demandas menos recorrentes.

O desenvolvimento do projeto parte da identificação e correção de eventuais inconsistências na alimentação dos dados no SIGRH, consideradas as fragilidades de um sistema que, implantado no ano de 1994, apresenta-se insuficiente para as demandas atuais de gestão de pessoas carecendo, na SEEDF, da complementação de outros sistemas, tais como SIGEP, GESPRO¹¹ e SIGRHWEB¹² sem, entretanto, deixar de ocupar lugar central de sistema oficial, utilizado em todo o GDF.

Prossegue com a disponibilização de dados de uso recorrente, em página própria, como subsídio aos diversos setores da gestão de pessoas e/ou quaisquer outros que deles necessitem. Pretende, finalmente, organizar

os dados de maior relevância em anuários, retroagindo a 2015 e estabelecendo uma rotina de disponibilização sistemática que permita o acompanhamento da evolução da gestão de pessoas, por meio dos dados compilados.

Mediação de Conflitos – como segundo pilar do programa DEBEM, a mediação tem sua origem na área judicial, onde conflitos de natureza criminal são abordados em busca de solução alternativa.

Entretanto, diferentemente do judiciário, na SEDF a Mediação de Conflitos migrou do âmbito da sindicância/procedimentos disciplinares para o segmento de promoção de bem-estar, visando tornar-se instrumento de resgate das relações interpessoais que, dada sua intensidade no desempenho da atividade educativa, geram conflitos que, mesmo não provocando danos ao erário, provocam outra sorte de prejuízos, como o adoecimento no trabalho.

A mediação baseia-se em princípios fundamentais: voluntariedade para participação; confidencialidade quanto ao exposto pelas partes; informalidade (oralidade, sem geração de provas); imparcialidade por parte do mediador; e autonomia das partes envolvidas para a construção da resolução do conflito (autocomposição).

Considera-se, conforme apontado por Bruch e Monteiro (2011, p. 121), que

O trabalho é uma atividade eminentemente social que se estabelece na interação entre pessoas. [...]

Os conflitos, o sofrimento e o prazer que emergem em situação de trabalho estão relacionados à dinâmica da organização do trabalho e às dificuldades que surgem entre dois ou mais indivíduos que formam um coletivo de trabalho. Logo, é possível considerar que, na organização do trabalho, as relações sociais ocupam um espaço relevante no que diz respeito à compreensão da relação entre trabalho e saúde mental.

Diante disto, a mediação atende servidores da SEEDF envolvidos em conflitos no trabalho que, não tendo uma solução na origem, são encaminhados à equipe especialmente capacitada para o uso de métodos e técnicas voltadas para o resgate das relações e superação dos conflitos, com vistas à melhoria do ambiente de atuação profissional e prevenção de novas situações de desgaste e mesmo de adoecimento, como a experiência tem demonstrado.

O alto grau de resolutividade apresentado pela mediação aponta para a assertividade da política adotada que, inclusive, tem sido referência no DF. A construção dessa ferramenta de gestão conta com a contribuição de outras instituições, sem as quais não seriam possíveis os avanços alcançados, com destaque para a Controladoria Geral do DF - CGDF o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – TJDF; a Defensoria Pública do DF e o Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Acompanhamento de segmentos funcionais

específicos – dentre os segmentos de servidores efetivos da SEEDF, alguns demandam acompanhamento diferenciado, em função de sua situação funcional específica. Trata-se, atualmente, dos servidores em restrição temporária de função¹³, dos já readaptados e dos servidores com deficiência que passam a ter espaço institucional de acolhimento humanizado, com o gerenciamento individual.

A partir da realização dos Fóruns Regionais sobre Readaptação, quando foram escutados aproximadamente 2.400 servidores, entre readaptados e gestores, começou a ser delineada a política que, dentre outras ações, culminou com a publicação de portaria especificamente voltada para a regulamentação dos critérios de distribuição, modulação e atuação desse segmento que, até então, carecia de atenção diferenciada.

Com a criação, em parceria com a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPLAG, da página SIGRHWEB/CadastrodePessoal/MantémReadaptados, iniciou-se o registro de dados destinados ao mapeamento sistemático desse segmento da rede (servidores em restrição temporária e readaptados), com vistas ao aprimoramento da política. A adoção desse instrumento proporcionou maior clareza nas informações, visto que o dado segue para o sistema SIGEP, podendo ser visualizado por servidores e gestores, tendo sido inclusive, fundamental para a implementação da portaria de modulação/atuação de readaptados.

De forma complementar, foi constituído grupo de estudo juntamente com a Subsecretaria de Saúde e Segurança no Trabalho/SUBSAUDE/SEPLAG, com o objetivo de aprimorar o atendimento, bem como os procedimentos administrativos e de avaliação pericial dos servidores da educação, consideradas as especificidades inerentes ao funcionamento da rede, assim como à dinâmica de trabalho dos profissionais, particularmente os professores, constituindo-se no que pode ser considerada uma oficina de gestão interativa/ integrativa.

Outro instrumento de gestão relevante nesse processo é o “Posto Avançado” SUGEP, junto à SUBSAUDE, que participa do acolhimento de servidores e realiza o controle e lançamento de dados relativos ao atendimento no sistema SIGRH, buscando assegurar maior qualidade na informação gerada.

Relativamente às Pessoas com Deficiência – PCDs atuantes na rede, o primeiro passo para a estruturação da política de atendimento foi o mapeamento desses profissionais com o levantamento quantitativo - 596 servidores das Carreiras Magistério e Assistência¹⁴ - e a identificação de sua distribuição na rede. Partindo do acolhimento e orientação individual, já realizado de forma sistemática, a escuta coletiva dos servidores e gestores é o ponto pretendido para a construção de uma política de inclusão baseada na identificação das

adequações necessárias a cada servidor, considerada sua deficiência, bem como uma abordagem coletiva para inclusão social de todo o segmento.

Desenvolvimento de pessoas – compreendendo que se faz necessário buscar, tanto quanto possível, desenvolver mecanismos de bem-estar e qualidade de vida do servidor no ambiente de trabalho, enquanto direito inerente a todo trabalhador, mas também como ferramenta para o aprimoramento da oferta de educação universal e de qualidade, este segmento da política busca considerar as especificidades da atuação pedagógica, típica da educação, para desenvolver instrumentos específicos de promoção e prevenção.

Concebe, ainda, como estruturante, a natureza relacional do exercício da profissão docente, assim como das atividades de assistência à educação, entendendo, portanto que, para além da análise clínico-pericial, a prevenção ao adoecimento e a promoção de bem-estar aos profissionais da educação deve, também, considerar a natureza das relações estabelecidas no ambiente de trabalho, assim como a própria formação dos profissionais que atuam no segmento.

Desta forma, o Grupo de Trabalho Formação Inicial Docente e Adoecimento Profissional, composto por equipe multisetorial, dentro da SEEDF, fez realizar o *Colóquio Formação Inicial Docente, Adoecimento Profissional e Absenteísmo – contribuições possíveis para o enfrentamento na Carreira Magistério da SEEDF*, que congregou, no final do ano de 2016, representantes de Instituições de Ensino Superior - IES do DF e entorno, buscando levantar subsídios à reflexão acerca do adoecimento docente e possíveis mecanismos de enfrentamento.

Como resultado dos debates, a partir da discussão dos diversos temas apresentados, foram apontados desdobramentos, sistematizados a seguir:

1. Necessidade de revisão do modelo de estágio supervisionado ofertado pelas IES e proposição de preceptorial, com sensibilização para recepção dos estagiários na rede da SEEDF;
2. Consideração dos aspectos relacionados ao adoecimento e absenteísmo docentes no processo de reformulação do currículo das licenciaturas, determinado pelo Conselho Nacional de Educação – CNE na Resolução nº 02 de 01/07/2015;
3. Aprofundamento sobre o fenômeno do adoecimento e absenteísmo docente, por meio da realização de seminários e pesquisas, entre outros, numa continuidade da parceria entre IES e SEEDF;
4. Campanha de valorização dos profissionais da carreira magistério;
5. Realização de Fórum, com a participação de outros segmentos ligados à formação e atuação docentes, para discussão ampliada do tema;

Os resultados quantitativos alcançados pelo *Programa Carência Zero*, conforme apresentados para o ano letivo de 2018, revelam o potencial qualitativo alcançado a partir dos dados. Assim, a possibilidade de se buscar a complementação dos quadros de pessoal, a partir da modulação das Carreiras Assistência e, particularmente, Magistério, não somente visa assegurar o direito a uma educação de qualidade, por meio da presença de profissionais qualificados, de forma sistemática, como também, permite o planejamento e uma melhor gestão institucional buscando o atendimento a direitos dos servidores em caso de afastamento compulsório por motivo de saúde, aposentadoria ou outros, de natureza legal.

Cabe destacar que, para além do suprimento das carências em regência de classe, foco principal do programa, o sistema SIGEP permite o mapeamento sistemático de todos os profissionais da secretaria, por meio da modulação; possibilitando um planejamento criterioso e mais confiável que, no médio prazo, permitirá um maior aprimoramento inclusive das ações pedagógicas, por meio de uma distribuição mais qualificada não somente dos profissionais da Carreira Magistério, como também dos servidores de todos os cargos da Carreira Assistência, como suporte fundamental à ação pedagógica. Assim, *Programa Carência Zero* está, hoje, centrado no suprimento das carências em sala de aula por serem estas as demandas mais urgentes e de impacto direto sobre a vida escolar dos estudantes. Entretanto, o desdobramento de sua implementação levará a um mapeamento mais eficaz das demandas de pessoal nas diversas áreas de atuação, que contribuam, cada vez mais, para a oferta de uma educação de qualidade.

Por outro lado, a implementação do *Programa DEBEM*, por si, revela a disposição para a promoção de mudanças nas relações entre instituição e seus servidores, numa perspectiva mais humanizada que reconheça os desafios enfrentados para se atuar em um segmento profissional tão relevante e complexo, quanto a educação pública.

Nesse contexto Bergue (2010, p.43) destaca que:

[...] a mudança pode ser reconhecida, fundamentalmente, como processo de aprendizagem. Portanto, os resultados

positivos de um processo de mudança tendem a ser proporcionais à amplitude da compreensão do fenômeno, o que se dá, inicialmente e em larga medida, pela explicitação das suas categorias centrais (variáveis) e das relações múltiplas e, por vezes, mútuas que se estabelecem, aspectos estes característicos da perspectiva sistêmica, que se opõe à visão fragmentada e parcial do fenômeno.

E prossegue,

Outro ponto a destacar na condução do processo de mudança é o papel dos atores organizacionais. Nesse particular, ressalta-se a importância do amplo envolvimento dos agentes da organização nos processos de mudança.

Cabe aqui o reconhecimento do papel fundamental desempenhado pelos servidores diretamente envolvidos na execução das políticas promovidas no âmbito dos dois programas. Sem o empenho e dedicação, muito além do senso de obrigação profissional, por parte desses agentes públicos, as mudanças ora implementadas não seriam possíveis.

Assim, o fortalecimento das relações estabelecidas entre os diferentes setores internos e externos à SEEDF, numa perspectiva de integração das políticas desenvolvidas, promovendo cada vez mais uma articulação efetiva, trará ganhos substanciais às ações implementadas, bem como o aperfeiçoamento dos recursos tecnológicos (*hardware* e *software*) necessários ao desenvolvimento das atividades, com o amplo acesso aos diversos setores da instituição.

Neste sentido, tem especial destaque a necessidade de se assegurar o aprimoramento contínuo da ferramenta SIGEP, enquanto instrumento de gestão em processo de construção. Por outro lado, os instrumentos de gestão vinculados ao Programa DEBEM demandam cuidado especial quanto a sua consolidação na estrutura da SEEDF, considerando tratar-se de uma política inovadora, com impacto direto na cultura institucional, bem como por abordar temática de importante relevância para a efetividade da política pública, como o enfrentamento aos índices de adoecimento profissional.

Por fim, cabe destacar a necessidade da realização de estudos mais aprofundados do impacto, benefícios e desafios enfrentados pela ação pública ora descrita, no sentido de contribuir para o aprimoramento dos instrumentos e ações estabelecidas, consolidando os programas aqui apresentados de forma panorâmica. ■

Notas

¹ Não computados os profissionais terceirizados e de contratação temporária, destinados a complementar o atendimento oferecido pelas carreiras efetivas.

² Fonte: Gerência de Sistematização e Análise da Informação para a Gestão – GSAIG/DISER/COGEP/SUGEP, em 26/01/2018.

³ Modulação - quadro de pessoal necessário à realização das atividades pedagógicas, administrativas e de suporte,

estabelecidas consoante estratégia de matrículas e grade curricular, no caso das unidades escolares.

- ⁴ Lotação - distribuição dos servidores, mediante participação em procedimento de remanejamento, em uma das 14 Coordenações Regionais de Ensino, ou das três Unidades Administrativas;
Exercício diz respeito ao direito adquirido, para professores, mediante contagem anual de pontos entre pares, visando atuação em uma das Unidades Escolares da rede pública de ensino.
- ⁵ Carências definitivas - geradas por vacâncias tais como aposentadoria, morte, demissão, entre outras previstas em lei.
- ⁶ Carências provisórias - decorrentes de afastamentos legais de professores, de caráter provisório, tais como tratamento de saúde, afastamento remunerado para estudo, mandato classista, entre outros.
- ⁷ i-Educar - software de gestão escolar [em nível nacional] que [...]auxilia na gestão das informações educacionais, disponibilizando aos Diretores, Secretários de Educação e Prefeito [governantes] informações da rede de ensino em tempo real. Disponível em <https://softwarepublico.gov.br/social/i-educar>. Acesso em 13/02/2018.
- ⁸ Nome comumente utilizado para designar os horários vagos na grade de atuação em regência de classe.
- ⁹ A LC 840 estabelece na Seção III – Da Readaptação, art. 277, “Ao servidor efetivo que sofrer redução da capacidade laboral, comprovada em inspeção médica, devem ser proporcionadas atividades compatíveis com a limitação sofrida, respeitada a habilitação exigida no concurso público.” (grifo nosso)
- ¹⁰ Fonte: SIGRHWEB Cadastro de Pessoal/mantém readaptados. Sistematizado por GASAIG/DISER/SUGEP referência 01/2018.
- ¹¹ GESPRO – Sistema de Gestão dos Professores Substitutos.
- ¹² SIGRHWEB – Sistema SIGRH, com base de dados disponível na rede de computadores do GDF.
- ¹³ Servidores que, em função de adoecimento, necessitam ter algumas de suas atividades profissionais restringidas, com vistas à recuperação. No caso da Carreira Magistério, atualmente, essa restrição se dá, via de regra, na atividade de regência de classe.
- ¹⁴ Fonte: SIGRH – GSAIG/DISER/COGEP/SUGEP – Referência 12/2017.
- ¹⁵ Absenteísmo - É o ato de abster-se de alguma atividade ou função, é o “estar fora, afastado ou ausente”, podendo ser utilizado para qualquer condição de não participação de um indivíduo dentro de uma tarefa ou de um processo de trabalho ou de uma atividade qualquer. Disponível em: <https://www.meusdicionarios.com.br/absenteismo>. Acesso em 11/02/2018.
- ¹⁶ Presenteísmo – consiste na presença do trabalhador, mesmo sentindo mal-estar físico e/ou emocional, o que faz com que o rendimento, a motivação e a satisfação caiam exponencialmente. Disponível em: <https://www.blog-segurancadotrabalho.com.br/2017/03/absenteismo-e-presenteismo-diferenca.html>. Acesso em 11/02/2018.
- ¹⁷ Síndrome de Burnout - Caracterizada por ser o ponto máximo do estresse profissional, pode ser encontrada em qualquer profissão, mas em especial nos trabalhos em que há impacto direto na vida de outras pessoas. Disponível em: <https://www.einstein.br/estrutura/check-up/saude-bem-estar/saude-mental/sindrome-burnout>. Acesso em: 11/02/2018.
- ¹⁸ Carga horária residual – carga horária de trabalho destinada à atuação em regência de classe não ocupada pelo professor, em função da quantidade de matrículas/turmas para o ano/semestre letivo.

Referências bibliográficas

- BERGUE, Sandro T. **Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. Brasília, ENAP, 2010; p. 41-43
- BRUCH, Vera L. A. e MONTEIRO, Janine K. Relações entre colegas como manifestações de resistência ao adoecimento no trabalho. In: FERREIRA, M. C. et al (Orgs.). **Dominação e Resistência no contexto trabalho saúde**. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011, p. 121.
- DA CRUZ FREITAS, Urânia F. **Participação e Destinação de Terras da União para habitação de interesse social**: o que se aprendeu com a luta e o que mudou no território? Revista NAU Social - v.8, n.15, p. 67-78. Nov 2017/Abr 2018. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/view/645/505>>. Acessado em 02/01/2018.
- DEJOURS, Christophe, Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, Ana M.; CRUZ LIMA, Suzana C. da; FACAS, Emílio P. (Orgs.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Brasília, Paralelo 15, 2007, p. 16.
- FERREIRA, Mário César; SEIDL, Juliana. **Mal-estar no Trabalho**: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB. Impresso), Brasília DF, v.25, n.2, p. 245-254, 2009. Disponível em <http://www.ergopublic.com.br/?pg=consultar_conteudos&subcat=10&categoria=8>. Acesso em: 26/01/2018.
- FREITAS, U. F. C.; ANDRADE, D. L.; LUCIO, M. L.; DAROIT, Dorian. **Ação política nas cidades e o princípio educativo da luta**: o Movimento Nacional da População de Rua em cena. Trabalho apresentado no VI Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas, Madri, Espanha. 2015. Mimeografado.
- LASCOUMES, Pierre; LE GALES, Patrick. **Introduction**: Understanding Public Policy through Its Instruments—From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. January 2007 (p. 1–21). Disponível em <http://www.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/2_1939/materiale/lascumesle%20gales.pdf>. Acesso em 18/01/2018.
- ONU BR (Organização das Nações Unidas no Brasil). **OMS registra aumento de casos de depressão em todo o mundo**; no Brasil são 11,5 milhões de pessoas. Atualizado em 24/02/2017 – Disponível em <<https://nacoesunidas.org/oms-registra-aumento-de-casos-de-depressao-em-todo-o-mundo-no-brasil-sao-115-milhoes-de-pessoas/>>. Acesso em 26/01/2018.
- PETRAGLIA, Izabel Cristina. **Edgar Morin**: A educação e a complexidade do ser e do saber. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, p. 48.