

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

GILSON LUÍS BORGES

**ENTRE DEMANDAS E PRAZOS: OS DESAFIOS DAS ROTINAS
ADMINISTRATIVAS DOS TAXADORES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE
ENSINO DE UBERABA**

Juiz de Fora

2025

GILSON LUÍS BORGES

**ENTRE DEMANDAS E PRAZOS: OS DESAFIOS DAS ROTINAS
ADMINISTRATIVAS DOS TAXADORES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE
ENSINO DE UBERABA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

**Juiz de Fora
2025**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Borges, Gilson Luís.

ENTRE DEMANDAS E PRAZOS: os Desafios das Rotinas Administrativas dos Taxadores da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba / Gilson Luís Borges. -- 2025.
113 p.

Orientador: Marcos Tanure Sanabio
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Setor de Pagamento. 2. Serviço Público. 3. Fluxo de Informações. I. Tanure Sanabio, Marcos, orient. II. Título.

Gilson Luís Borges

**ENTRE DEMANDAS E PRAZOS: OS DESAFIOS DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DOS TAXADORES DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBERABA**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-
graduação Profissional em
Gestão e Avaliação da
Educação Pública da
Universidade Federal de
Juiz de Fora como requisito
parcial à obtenção do título
de Mestre em Gestão e
Avaliação da Educação
Pública. Área de
concentração: Educação

Aprovada em 25 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Marcos Tanure Sanábio – Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Márcia Cristina da Silva Machado

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Ricardo Thielmann

Universidade Federal Fluminense

Juiz de Fora, 12/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Thielmann, Usuário Externo**, em 03/04/2025, às 13:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#)



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Cristina da Silva Machado, Professor(a)**, em 04/04/2025, às 16:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 10/04/2025, às 11:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2287159** e o código CRC **6A59F328**.

Dedico este trabalho às minhas filhas
Gabriela e Luísa, escritas por Deus na
minha história de vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me conceder sabedoria, força e resiliência, atributos que permitiram a concretização desse sonho, dessa etapa educacional e profissional.

Aos meus familiares e entes queridos, pelo incentivo. Em especial, aos meus pais, José Lázaro e Maria Madalena, que me deram a vida e me impulsionaram a seguir meus sonhos e anseios.

À minha esposa e companheira, Andreza, que compreendeu minhas ausências para estudo e se manteve presente, apoiando a realização plena do Mestrado, complexo e impossível sem a dedicação necessária. Muito obrigado por substituir-me nos cuidados com nossas filhas.

Ao meu orientador, Professor Doutor Marcos Tanure Sanabio, pessoa que aprendi a respeitar e admirar, pela sua capacidade técnica, objetividade, disponibilidade e ensinamentos, fatores fundamentais para a conclusão plena deste trabalho.

Às Professoras Doutoras Cristina Dusi e Lígia Gomes do Valle, que compuseram a Banca de Qualificação, pelas sugestões e orientações valiosas, que muito enriqueceram o meu trabalho.

Às Assistentes de Suporte Acadêmico, Juliana Aparecida Cantarino Toledo e Vanely Andressa da Silva, pela disposição, suporte técnico e apoio emocional, moral e até mesmo psicológico, elementos fundamentais ao sucesso dessa empreitada.

Aos professores, tutores e toda a equipe do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, pelo empenho, dedicação e profissionalismo durante todas as etapas do curso, sempre diligentes às necessidades dos mestrandos.

Aos colegas do Mestrado, turma 2022, pela troca de experiências e incentivos, pela força e amparo, enquanto a maioria estava longe da família e dos amigos. Amizades sinceras construídas para a vida inteira.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por implementar o Projeto Trilhas de Futuro Educadores, o que facilitou meu ingresso no Mestrado Profissional e, conseqüentemente, permitiu a concretização desse objetivo educacional e profissional.

Aos colegas da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, em especial aos parceiros taxadores e à Coordenadora do Setor de Pagamento, pela cumplicidade e disposição para me auxiliarem ao longo de todo o curso.

A gestão pública eficaz requer uma visão estratégica, uma liderança capacitada e uma equipe comprometida com a melhoria contínua dos serviços públicos, visando atender às necessidades dos cidadãos de forma eficiente e eficaz (Rebouças, 2002, p. 217).

RESUMO

O presente caso de gestão, desenvolvido no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), tem como objetivo geral analisar as causas da morosidade e sobrecarga de trabalho nos procedimentos administrativos do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. E especificamente objetiva-se descrever os processos administrativos desenvolvidos pelos Supervisores de Taxação no âmbito do Setor de Pagamento da SRE Uberaba, enfatizando as causas da morosidade e da sobrecarga de trabalho; analisar como a organização e sistematização dos processos administrativos vêm comprometendo a efetividade do trabalho desenvolvido pelo setor e, conseqüentemente, a sobrecarga dos servidores que nele atuam (taxadores e Coordenadora de Pagamento); propor ações que visem mitigar a morosidade advinda da sistematização adotada pelo Setor de Pagamento da SRE Uberaba. As atividades desenvolvidas no setor investigado exigem métodos de trabalho eficientes e eficazes, o que justifica o presente estudo, tendo em vista a necessidade de realizar as atribuições com rapidez, e com o melhor rendimento possível. Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, adotando diferentes etapas metodológicas, como pesquisa documental, bibliográfica e levantamento de dados através de instrumentos como roteiro de discussão pré-estruturado, grupo focal e entrevista com a Coordenadora de Pagamento. A título de investigação, a pesquisa bibliográfica aborda os temas Administração Pública e Burocracia, Gestão por Processos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento no Setor Público, Fluxos de Informações e Tecnologia da Informação na Gestão Pública. Os principais autores utilizados nesta pesquisa foram Gil (2008), Lakatos e Marconi (2017), Minayo (2010), Santos (2017), Santos e Silva (2018), Machado e Silva (2021), Gomes e Lima (2011), Bardin (2016), Coelho (2004), Batista (2020), Chiavenato (2014) e outros. Com a utilização dos instrumentos de pesquisa mencionados, os resultados indicaram várias vulnerabilidades do Setor de Pagamento da SRE Uberaba. Os resultados indicam que a comunicação é um ponto crítico, com falhas na transmissão de informações, que comprometem a eficiência e a qualidade do serviço. Ferramentas como e-mail, WhatsApp e telefone apresentam limitações no registro formal e no acesso às informações, além de prejudicarem a comunicação entre a Superintendência e as

Escolas, resultando em erros e retrabalho. A gestão de prazos também é um desafio, com sobrecarga de demandas e falta de priorização adequada, afetando a moral e a produtividade da equipe. Para melhorar a eficiência, é essencial automatizar processos, especialmente os cálculos manuais, através da utilização de plataformas como o SEI. A capacitação contínua dos servidores e a criação de manuais para as rotinas de trabalho, juntamente com a revisão de processos e a definição de prioridades, são fundamentais para otimizar o serviço, aumentar a satisfação dos servidores e garantir melhor atendimento à população. Com isso, sugeriu-se um Plano de Ação Educacional propondo melhorias nos processos e eficiência no setor, através da redução da morosidade e sobrecarga, minimização de erros nos cálculos, melhoria na comunicação, entre outros.

Palavras-chave: Setor de Pagamento; Serviço Público; Fluxo de Informações.

ABSTRACT

This management case, developed within the Professional Postgraduate Program in Management and Evaluation of Education (PPGP) at the Center for Public Policies and Evaluation of Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF), aims to analyze the causes of delays and work overload in the administrative procedures of the Payment Sector at the Uberaba Regional Superintendence of Education. Specifically, the study aims to describe the administrative processes developed by the Taxation Supervisors within the Payment Sector of SRE Uberaba, emphasizing the causes of delays and work overload; to analyze how the organization and systematization of administrative processes have been compromising the effectiveness of the work carried out by the sector and, consequently, the overload of the employees involved (tax assessors and Payment Coordinator); and to propose actions aimed at mitigating the delays arising from the systematization adopted by the Payment Sector of SRE Uberaba. The activities carried out in the investigated sector require efficient and effective work methods, which justifies this study, given the need to perform tasks quickly and with the best possible efficiency. This research adopts a qualitative approach, employing different methodological stages, such as documentary and bibliographic research, and data collection through instruments such as a pre-structured discussion guide, focus groups, and interviews with the Payment Coordinator. For the purpose of investigation, the bibliographic research addresses the themes of Public Administration and Bureaucracy, Process Management, Human Resource Management, Knowledge Management in the Public Sector, Information Flows, and Information Technology in Public Management. The main authors used in this research were Gil (2008), Lakatos and Marconi (2017), Minayo (2010), Santos (2017), Santos and Silva (2018), Machado and Silva (2021), Gomes and Lima (2011), Bardin (2016), Coelho (2004), Batista (2020), Chiavenato (2014), among others. With the use of the research instruments mentioned, the results indicated several vulnerabilities within the Payment Sector of SRE Uberaba. The results indicate that communication is a critical point, with failures in information transmission compromising the efficiency and quality of the service. Tools such as email, WhatsApp, and phone have limitations in formal recording and access to information, as well as impairing communication between the Superintendence and the Schools,

leading to errors and rework. Managing deadlines is also a challenge, with an overload of demands and lack of proper prioritization, affecting the team's morale and productivity. To improve efficiency, it is essential to automate processes, especially manual calculations, and use platforms like SEI. Continuous training of staff and the creation of manuals for work routines, along with process reviews and setting priorities, are crucial to optimizing service, increasing staff satisfaction, and ensuring better service to the public. Based on this, an Educational Action Plan was proposed, aiming to improve processes and efficiency in the sector through reducing delays and overload, minimizing errors in calculations, and improving communication, among other measures.

Keywords: Payment Sector; Public Service; Information Flow.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Organograma SEPLAG/MG (Folha de Pagamento)	24
Figura 2	– Layout da tela inicial do SISAP	26
Figura 3	– Layout da Tela de Pesquisa do FFAK	28
Figura 4	– As nove Telas de Rotinas do SISAP	29
Figura 5	– Tela com o Layout do SISAP-MG	30
Figura 6	– Recorte do Organograma da SEE/MG, com destaque para a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos e sua Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas	33
Figura 7	– Recorte do Organograma da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba com destaque para a Diretoria de Pessoal e o Setor de Pagamento	37
Figura 8	– Fluxograma movimentação da documentação no sistema	47

LISTA DE MAPAS

Mapa 1	– Minas Gerais com a divisão das 47 Superintendências Regionais de Ensino	35
Mapa 2	– Os 25 Municípios atendidos pela SRE Uberaba	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Missão, Visão de Futuro e Valores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais	31
Quadro 2	– Atribuições dos Supervisores de Taxação	39
Quadro 3	– Principais documentos recebidos pelos taxadores	42
Quadro 4	– Codificação e Categorização da Transcrição do Grupo Focal	79
Quadro 5	– Codificação e Categorização das respostas ao questionário	85
Quadro 6	– Plano de Ação Educacional através da Ferramenta 5W2H	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Cronograma de taxaço do pagamento dos Servidores Públicos Cívis e Pensionistas Especiais previsto para o exercício de 2023	44
Tabela 2	– Ql's enviados através da integraço SYSADP/SISAP, desde a implantaço do processo na Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, em fevereiro de 2023 até de abril de 2024	53
Tabela 3	– Ql's enviados através da integraço SYSADP/SISAP, de maio a novembro de 2024, na Superintendência Regional de Ensino de Uberaba	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DOS	Disk Operating System (Sistema Operacional em Disco)
e-Gov	Governo Eletrônico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESESP	Escola de Serviço Público do Espírito Santo
GC	Gestão do Conhecimento
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GO	Guia de Ocorrência
IA	Informativo de Alteração
LAI	Lei de Acesso à Informação
MaSP	Matrícula do Servidor Público do Estado de Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Governo de Minas Gerais
QI	Quadro Informativo de Cargo/Função Pública
SCAP	Superintendência Central de Administração de Pessoal
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados (Ministério da Fazenda)
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais
SRE Uberaba	Superintendência Regional de Ensino de Uberaba
SYSADP	Sistema de Designação de Pessoal
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
2	AS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DO SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBERABA	23
2.1	A SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS E A FOLHA DE PAGAMENTO	23
2.1.1	O Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP)	25
2.2	A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS	31
2.3	A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBERABA E A DIRETORIA DE PESSOAL	34
2.4	O SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBERABA	38
2.4.1	As rotinas de trabalho dos taxadores do Setor de Pagamento da SRE Uberaba	38
2.4.2	As dificuldades enfrentadas pelos taxadores no desenvolvimento de suas atividades no Setor de Pagamento da SRE Uberaba	45
3	ANALISANDO OS FATORES QUE PROVOCAM A MOROSIDADE E SOBRECARGA DE TRABALHO NOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DO SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBERABA.....	58
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO	58
3.1.1	A Administração Pública e a Burocracia	59
3.1.2	Gestão por Processos	61
3.1.3	A Gestão de Recursos Humanos	63
3.1.4	A Gestão do Conhecimento no Setor Público	65
3.1.5	Os Fluxos de Informações	68
3.1.6	Tecnologia da Informação na Gestão Pública	70
3.2	PERCURSO METODOLÓGICO	72
3.3	ANÁLISE DO GRUPO FOCAL E DA ENTREVISTA	76
3.3.1	Análise da Transcrição do Grupo Focal	77
3.3.2	Análise do Questionário Aplicado	85
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)	93

4.1	JUSTIFICATIVA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PAE	93
4.2	OBJETIVOS	94
4.3	PLANO DE AÇÃO	94
4.4	RECURSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PAE	100
4.5	CRONOGRAMA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PAE	101
4.6	RESULTADOS ESPERADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO PAE	101
4.7	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	101
4.8	CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO AO PAE	103
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE A – Roteiro para Grupo Focal	110
	APÊNDICE B – Questionário com a Coordenadora de Pagamento ...	113

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresentará as dificuldades enfrentadas pelos taxadores do Setor de Pagamento de salários e de benefícios da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, no que diz respeito à morosidade das atividades desenvolvidas, bem como à sobrecarga de trabalho. Para isso, toma-se como base o recebimento das informações vindas das Escolas Estaduais da Circunscrição e os cálculos manuais necessários para a inserção dos valores no sistema, para a geração de pagamentos aos servidores.

O interesse pelo tema se deu a partir da atuação do pesquisador como Analista Educacional/Administrador na Superintendência Regional de Ensino de Uberaba (SRE Uberaba) desde o ano de 2006.

Inicialmente, a apresentação do pesquisador: Gilson Luís Borges, natural de Uberaba/MG, 53 anos, casado e pai de 2 filhas. Bacharel em Administração com aperfeiçoamento em Marketing, licenciado em Geografia, especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Pós graduação Lato Sensu em Inspeção e Supervisão Escolar.

A atuação no Setor de Pagamento se deu após a passagem por outros setores desse órgão estadual (Setor de Prestação de Contas de Termos de Compromisso de Verbas das Escolas, Setor de Patrimônio/Bens Móveis e Imóveis, Diretoria Administrativa e Financeira). Dessa maneira, desde 2011, o desenvolvimento das atividades na Diretoria de Pessoal, como Supervisor de Taxação, vem sendo realizado através de lançamentos e acertos financeiros de aproximadamente 600 (seiscentos) servidores que compõem o quadro de pessoal de 8 (oito) Escolas Estaduais da Circunscrição da SRE Uberaba.

Como o trabalho é totalmente voltado para realização de pagamentos de salários e de benefícios de servidores estaduais da educação, métodos de trabalho eficientes e eficazes são necessários e imprescindíveis.

Observou-se que todos os cálculos para pagamentos em atraso, eram realizados de forma manual, situação que ainda permanece, fazendo com que muito tempo seja utilizado na realização dessas operações matemáticas e conferência de documentos. Nesse cenário, foi também constatado que o serviço é demasiadamente moroso, resultando em uma sobrecarga de trabalho para os taxadores do Setor de Pagamento. Com isso, o questionamento: Quais são as causas da morosidade e

sobrecarga de trabalho nos procedimentos administrativos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba?

Para entender a questão apresentada, foram definidos os objetivos do presente estudo, o que permitirá o aprofundamento nas causas do problema detectado, propiciando estratégias para o seu enfrentamento. Dessa maneira, o objetivo geral do presente estudo é analisar as causas da morosidade e sobrecarga de trabalho nos procedimentos administrativos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba.

Definiu-se como objetivos específicos deste trabalho: descrever os processos administrativos desenvolvidos pelos Supervisores de Taxação no âmbito do Setor de Pagamento da SRE Uberaba, enfatizando as causas da morosidade e da sobrecarga de trabalho; sequencialmente, analisar como a organização e sistematização dos processos administrativos vêm comprometendo a efetividade do trabalho desenvolvido pelo setor e, conseqüentemente, a sobrecarga dos funcionários que nele atuam (taxadores e Coordenadora de Pagamento); e, por fim, propor ações que visem mitigar a morosidade advinda da sistematização adotada pelo Setor de Pagamento da SRE Uberaba.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de se buscar meios e métodos que permitam a excelência no desenvolvimento dos trabalhos dos Supervisores de Taxação da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. Além disso, é válido destacar que o servidor público precisa desenvolver suas atividades utilizando o princípio da eficiência na administração pública, ou seja, ele é obrigado a realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e com o melhor rendimento possível, obtendo, com isso, os melhores resultados enquanto prestador de serviços públicos.

Outro fator importante nesse contexto é que cabe ao taxador realizar o pagamento de salários e benefícios dos profissionais da Educação do Estado de Minas Gerais (atividade meio), o que diretamente pode afetar a qualidade da educação (atividade fim). Exemplo: um professor com salário atrasado pode ter dificuldades de conciliar a dificuldade financeira com a aplicação de aulas bem ministradas e eficientes, prejudicando a relação ensino-aprendizagem.

De modo organizacional, o trabalho dividiu-se em três momentos: o primeiro é relativo à construção do Capítulo 2, que possui um viés descritivo, no qual foram destacadas as rotinas de trabalho do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, bem como os elos com o Setor, sejam eles,

Secretarias de Estado, Superintendências e Diretorias desses órgãos estaduais que permitem e normatizam o serviço de pagamento.

No segundo momento, foi desenvolvido o Capítulo 3, analítico, que conta com o referencial teórico sobre os principais temas abordados na pesquisa e a proposta metodológica, que se baseia na utilização da técnica de pesquisa qualitativa através da coleta de informações por meio de grupo focal, com público-alvo composto por taxadores do Setor de Pagamento e mediante questionário aplicado com a Coordenadora de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. Ainda na elaboração do Capítulo 3, realizou-se a análise dos dados obtidos através do grupo focal e do questionário, com a utilização da Análise de Conteúdo desenvolvida por Laurence Bardin, o que possibilitou entender os problemas e aspirações do setor e dos taxadores.

O terceiro momento do trabalho se deu na estruturação do Capítulo 4, com linha propositiva, para a criação do Plano de Ação Educacional, com o intuito de propor melhorias nos processos e eficiência do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba.

2 AS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DO SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBERABA

Este capítulo tem por objetivo descrever os processos administrativos desenvolvidos pelos Supervisores de Taxação no âmbito do Setor de Pagamento da SRE Uberaba, enfatizando as causas da morosidade e da sobrecarga de trabalho.

Portanto, a descrição dos processos administrativos executados pelos Supervisores de Taxação no contexto do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino foi realizada.

Também foi apresentado o caso de gestão, a partir das demandas de trabalho dos taxadores, abrangendo a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais e a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (seções 2.1 e 2.2, respectivamente). Mais adiante, especificamente na seção 2.3, foi apresentada a Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, destacando sua ligação com o Setor de Pagamento.

Além disso, as rotinas de trabalho específicas do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba são apresentadas na seção 2.4, com ênfase no problema de pesquisa.

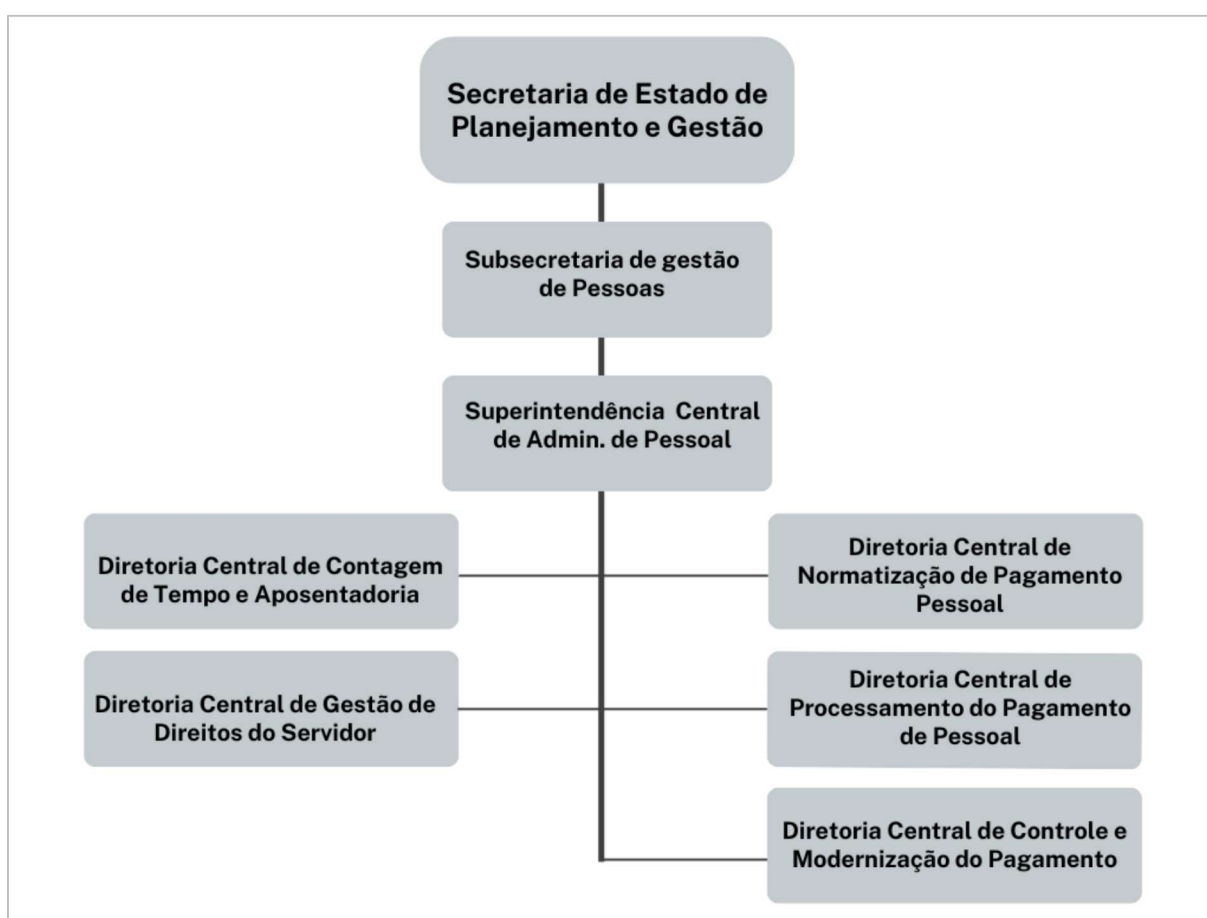
2.1 A SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS E A FOLHA DE PAGAMENTO

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais é responsável por gerir a Folha de Pagamento dos servidores de todas as Secretarias Estaduais¹, por meio da Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP). De acordo com o artigo 35, inciso IV, da Lei Delegada Estadual nº

¹ Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – SEAPA, Secretaria de Estado de Casa Civil – SCC, Secretaria de Estado de Comunicação Social - SECOM, Secretaria de Estado de Cultura e Turismo - SECULT, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico - SEDE, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - SEDESE, Secretaria de Estado de Educação - SEE, Secretaria de Estado de Fazenda - SEF, Secretaria de Estado de Governo - SEGOV, Secretaria de Estado de Infraestrutura e Mobilidade - SEINFRA, Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública - SEJUSP, Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais - SEPLAG, Secretaria de Estado de Saúde - SES.

63/2003, e o artigo 36 do Decreto nº 46.557 de 2014, a Superintendência Central de Administração de Pessoal é a responsável direta pelos Setores de Pagamento de todo o Estado de Minas Gerais. Sendo assim, é de sua competência promover a orientação normativa, a supervisão técnica e o controle da execução das atividades de administração de pessoal do Poder Executivo (Minas Gerais, 2014b). O organograma apresentado na figura 1 apresenta a estrutura da Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP):

Figura 1 – Organograma SEPLAG/MG



Fonte: elaborado pelo autor com base no site da SEPLAG/MG (2023).

Conforme a figura 1, a Folha de Pagamento dos servidores do Estado de Minas Gerais é de responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, por meio da Diretoria Central de Processamento do Pagamento de Pessoal. Ou seja, a geração de folhas de pagamento é centralizada nessa Diretoria, que está vinculada à SePlaG (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão).

Para a realização do trabalho, tomamos como base os lançamentos referentes aos Quadros de Pessoal inseridos no SISAP, por cada órgão estadual, o que torna possível a geração de dados para subsidiar a folha de pagamento dos servidores. Mais uma vez, nota-se a necessidade de dados consistentes, bem elaborados, conferidos e reconferidos, de acordo com a situação de cada servidor, pois os taxadores dependem da exatidão desses dados, que são lançados nesse sistema, para a realização de seu trabalho.

O Decreto Minas Gerais nº 44.261, de 21/03/2006, em seu artigo 3º, apresenta as principais atribuições dos taxadores, e declara que:

O Supervisor de Taxação - usualmente denominado apenas como taxador - é o servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento do SISAP os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos. Possui atribuição de controlar, pesquisar e registrar no SISAP, dados e valores de créditos e débitos comprovados mediante títulos ou documentos próprios, com IA (Informativo de Alteração), IP (Informativo de Proventos), AI (Anotações Internas), relatórios gerenciais e QI (Quadro Informativo). (Minas Gerais, 2006, n.p.).

Após a apresentação do organograma da SePlaG/MG, com destaque para a Subsecretaria de Gestão de Pessoas, para a Superintendência e para as Diretorias relacionadas à Folha de Pagamento dos Servidores do Estado de Minas Gerais, também se faz necessária a apresentação do sistema utilizado para a geração da Folha de Pagamento. É o que se pretende discutir na próxima subseção deste trabalho.

2.1.1 O Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP)

Desenvolvido e gerenciado pela Companhia de Tecnologia da Informação do Governo de Minas Gerais (PRODEMGE), o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP) é utilizado pelos taxadores das Superintendências Regionais de Ensino e pelo Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação. Desde o ano de 1998 é utilizado pelo governo do Estado de Minas Gerais para gerir sua folha de pagamento e recursos humanos.

Por se tratar de um sistema que utiliza o Sistema Operacional “D.O.S.” (*Disk Operating System*), ou, traduzindo para o português, Sistema Operacional em Disco, ele não é interativo, o que impede a utilização de *mouse*, tornando-o menos funcional e mais difícil de operar em comparação com sistemas baseados no sistema operacional *Windows*. A figura 2 apresenta o layout da tela inicial do SISAP:

O SISAP tem como objetivo básico unificar todas as informações referentes a recursos humanos até então disseminadas de forma diversificada, devido a multiplicidade de sistemas de recursos humanos e de uma legislação de pessoal complexa, esparsa e conflitante, provocando redundâncias e distorções das informações, o que descaracteriza sua veracidade e impossibilita uma visão global desses dados. É um sistema composto por módulos, os quais são subdivididos em rotinas e disponibilizado em ambiente mainframe. O SISAP foi desenvolvido em plataforma mainframe, visando facilitar sua expansão para utilização em todos os Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual (PRODEMGE, 2005, p. 3).

Esse sistema foi implantado gradativamente nos órgãos públicos do Estado e, em 2006, essa implantação ocorreu na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), para substituir o sistema anterior (FFAK²), mesmo com os dois sistemas operando concomitantemente. O uso do SISAP facilitou o trabalho no Setor de Pagamento, pois o FFAK disponibilizava apenas informações financeiras dos servidores, enquanto o SISAP, além dessas, permite a inclusão e consulta de dados dos servidores, como a vida funcional, afastamentos, evolução na carreira, formação escolar, entre outros. O acesso exclusivo às informações financeiras dos servidores restringia a pesquisa e limitava a manipulação efetiva dos dados.

Quando os dois módulos – informações financeiras e inclusão/consulta de dados – são trabalhados em um único sistema, como o SISAP, os procedimentos referentes ao processamento da folha de pagamento do Estado se tornaram mais simples e eficientes. O SISAP foi implantado definitivamente na Secretaria de Estado de Minas Gerais no ano de 2007, passando a gerenciar todos os procedimentos relativos à folha de pagamento. Com isso, os dados inseridos no FFAK foram exportados para o novo sistema, que passou a ser o principal programa utilizado na Secretaria, enquanto o FFAK passou a ser utilizado secundariamente para pesquisas financeiras simples, conforme ilustra a figura 3, por meio da tela de acesso à pesquisa daquele sistema anteriormente utilizado.

² FFAK: sigla sem significado em português, tendo em vista que foi gerada automaticamente pela plataforma IBM quando da criação do sistema.

Figura 3 – Layout da tela de pesquisa do FFAK

VFFAK100	SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTAO	PRODEMGE
NFFAK100	SUPERINTENDENCIA CENTRAL DE ADM E PAGAMENTO DE PESSOAL	23/04/2024
	PESQUISA DADOS DO SERVIDOR	14:32:23
	01 - Dados Pessoais	
	02 - Dados Funcionais	
	03 - Frequencia	
	04 - Dados Financeiros	
	05 - Ocorrencias	
	06 - Pensao Alimento	
	07 - Historico Financeiro	
	08 - OP Retida	
	09 - OPE	
	10 - Isencao Verbas do Regime Proprio	
	11 - Frequencia Anos Anteriores	
	Opcao: < >	
MA SP: < - >		
ou		
Nome: <		>
Comando:		6K07

Fonte: elaborado pelo autor com base na tela de pesquisa do FFAK (2024).

A figura 3, por meio da tela de pesquisa do sistema FFAK, demonstra a limitação do mesmo para pesquisas financeiras simples, após a implantação do sistema atual, o SISAP.

Enquanto hoje o FFAK conta apenas com uma tela, e ainda assim somente para pesquisas simples, o SISAP, embora acessado e desenvolvido no Sistema DOS, possui uma gama de rotinas e funcionalidades presentes nesse sistema que é extremamente maior e mais completa que o anterior. Isso é evidenciado na figura 4, que ilustra as telas de rotinas do SISAP.

Figura 4 – As nove telas de rotinas do SISAP

VISHC000 NISHC000 SECRETARIA DE EDUCACAO <u>SISAP-MG</u> - ADMINISTRACAO DE PESSOAL DO ESTADO PRODEMGE 26/04/2024 14:41:22 M E N U Selecione o Comando com um 'X' *** Inicio da Lista de Comandos Disponiveis - ADVEB ADICIONAL.5% - AFASTAMENTO - AFASTAMENTO DESIGNADO-CONTR. RECRUTAMEN.AMPLO - AJUDA - ALTERACAO ENDEREÇO - ALTERACAO FREQUENCIA ANOS.ANTERIORES - ALTERACAO FUNCIONAL PROGRAMAT.SISAP - ALTERACAO IDENTIFICADOR SISAP - ALTERACAO RETENCAO.LIBERAC FFAK - APOSENTADORIA - APOSTILAMENTO - ATUALIZA OCUPACAO SERVIDOR.SISAP Opcao: + ('+', '-') = Pagar , ('.') = Fim Comando: *	VISHC000 NISHC000 SECRETARIA DE EDUCACAO <u>SISAP-MG</u> - ADMINISTRACAO DE PESSOAL DO ESTADO PRODEMGE 26/04/2024 14:41:22 M E N U Selecione o Comando com um 'X' - AUXILIO DOENÇA - BIENIO - CADASTRO CONTRATO.ADM. LEI-18.185-2009 - CADASTRO DADOS CESSAO - CADASTRO ESPECIAL GRATIF.ENCARGOS - CADASTRO ESPECIAL GRATIFICADOS - CADASTRO ESPECIAL INDENIZADOS - CADASTRO ESPECIAL MEMB.ORG.DEL.COL - CADASTRO ESPECIAL MEMBRO.ACADEPOL - CADASTRO PENSÃO.ALIMENTO - CARGA HORARIA INDIRETA - CARGA HORARIA RATEIO Opcao: + ('+', '-') = Pagar , ('.') = Fim Comando: *
VISHC000 NISHC000 SECRETARIA DE EDUCACAO <u>SISAP-MG</u> - ADMINISTRACAO DE PESSOAL DO ESTADO PRODEMGE 26/04/2024 14:41:22 M E N U Selecione o Comando com um 'X' - CARGA HORARIA SEE - CARGA HORARIA DO ADMINISTRATIVO - CARGO.COMISSAO - CERTIDAO TEMPO SERVICO - COMPLEMENTACAO DADOS.FUNCAONAI - DESATIVAR ASSIST.MEDICA -IPSEMG - DESIGNACAO - DESIGNACAO INDIRETA. - DESIGNACAO REGIME.OPCAO - DESLIGAMENTO SERVIDOR - EKAB - EMISSAO CERTIDÕES FFAK Opcao: + ('+', '-') = Pagar , ('.') = Fim Comando: *	VISHC000 NISHC000 SECRETARIA DE EDUCACAO <u>SISAP-MG</u> - ADMINISTRACAO DE PESSOAL DO ESTADO PRODEMGE 26/04/2024 14:41:22 M E N U Selecione o Comando com um 'X' - EMISSAO CERTIDÕES PAGAMENTO - EMISSAO FORMULARIO RECADASTRAMENTO. - EMISSAO RETENCAO.LIBERAC FFAK - EMISSAO TABELAS SISAP - ESTABILIDADE EFETIVACAO - EVOLUCAO NA.CARREIRA - EXCLUSAO MASP TESTE.PAGAMENTO - EXCLUSAO RETENCAO.LIBERAC FFAK - FALTAS CONSOLIDADAS PAGAMENTO - FALTAS DETALHADAS - FALTAS MES-ATUAL - FERIAS PREMIO Opcao: + ('+', '-') = Pagar , ('.') = Fim Comando: *
VISHC000 NISHC000 SECRETARIA DE EDUCACAO <u>SISAP-MG</u> - ADMINISTRACAO DE PESSOAL DO ESTADO PRODEMGE 26/04/2024 14:41:22 M E N U Selecione o Comando com um 'X' - FERIAS REGULAMENTARES - FORMACAO ESCOLAR - FUNCAO GRATIFICADA - GRATIFICACAO DE.FUNCAO - HISTORICO SERVIDOR - HISTORICO SERVIDOR ATUALIZACAO. - INCLUSAO MASP TESTE.PAGAMENTO - INCLUSAO OPCAO.ADE - INGRESSO ESTAGIARIO - INGRESSO SERVIDOR - INGRESSO VIA SIGECOP - LOTACAO Opcao: + ('+', '-') = Pagar , ('.') = Fim Comando: *	VISHC000 NISHC000 SECRETARIA DE EDUCACAO <u>SISAP-MG</u> - ADMINISTRACAO DE PESSOAL DO ESTADO PRODEMGE 26/04/2024 14:41:22 M E N U Selecione o Comando com um 'X' - MANUTENCAO ACAA.JUDICIAL SISAP - MANUTENCAO CONTA BANCARIA - MANUTENCAO DADOS FINANCEIROS - MANUTENCAO DADOS PESSOAIS - MANUTENCAO LIQUIDO.BANCARIO SEMANAL - MANUTENCAO RESTRICAO VALES - MENU - MUDANCA LOCAL EXERCICIO. - MUDANCA SITUACAO EXERCICIO. - OPCAO VENCIMENTO - ORDEM PAGAMENTO. ESPECIAL. - PESQUISA ACAA.JUDICIAL SISAP Opcao: + ('+', '-') = Pagar , ('.') = Fim Comando: *
VISHC000 NISHC000 SECRETARIA DE EDUCACAO <u>SISAP-MG</u> - ADMINISTRACAO DE PESSOAL DO ESTADO PRODEMGE 26/04/2024 15:31:50 M E N U Selecione o Comando com um 'X' - PESQUISA AVALIACAO DESEMPENHO - PESQUISA CALCULO. ATRASADO - PESQUISA CRONOGRAMA PAGAMENTO - PESQUISA DADOS FINANCEIROS - PESQUISA DADOS.PESSOAIS - PESQUISA DADOS.SERVIDOR FFAK - PESQUISA DADOS.SERVIDOR SISAP - PESQUISA DADOS.TESTE PAGAMENTO - PESQUISA DESCONTOS.RPPS FFAK - PESQUISA HIST.ATUALIZ FFAK - PESQUISA HIST.ATUALIZ SISAP - PESQUISA HIST.ATUALIZ TAXADOR.FFAK Opcao: + ('+', '-') = Pagar , ('.') = Fim Comando: *	VISHC000 NISHC000 SECRETARIA DE EDUCACAO <u>SISAP-MG</u> - ADMINISTRACAO DE PESSOAL DO ESTADO PRODEMGE 26/04/2024 15:31:50 M E N U Selecione o Comando com um 'X' - PESQUISA INFOR.HISTORICAS SERVIDOR.FFAK - PESQUISA INSPECÃO.MEDICA - PESQUISA NOTA.ACORDO RESULTADOS - PESQUISA PERICIAS - PESQUISA RETENCAO. LIBERACAO-OP - PESQUISA RPPS FFAK - PESQUISA SERVIDOR POR.DOCUMENTO - PESQUISA TABELAS FFAK - PESQUISA TABELAS PAGAMENTO - PESQUISA TABELAS SISAP - PESQUISA VINCULADOS - POSICIONAMENTO ENQUADRAMENTO Opcao: + ('+', '-') = Pagar , ('.') = Fim Comando: *
VISHC000 NISHC000 SECRETARIA DE EDUCACAO <u>SISAP-MG</u> - ADMINISTRACAO DE PESSOAL DO ESTADO PRODEMGE 26/04/2024 15:31:50 M E N U Selecione o Comando com um 'X' *** Fim da Lista de Comandos Disponiveis - POST - QUINQUENIO ADICIONAL.10% - RECADASTRAMENTO APOSENTADOS.E PENSIONISTAS - REGULARIZACAO .RECADASTRAMENTO - REMOCAO - RETENCAO LIBERACAO-ORDEM PAGAMENTO - SUBSIDIO - TRANSFERENCIA - VANTAGEM PESSOAL EDUCACAO.BASICA - VINCULADO Opcao: + ('+', '-') = Pagar , ('.') = Fim Comando: *	

Fonte: elaborado pelo autor com base nas nove telas de rotinas do SISAP (2024).

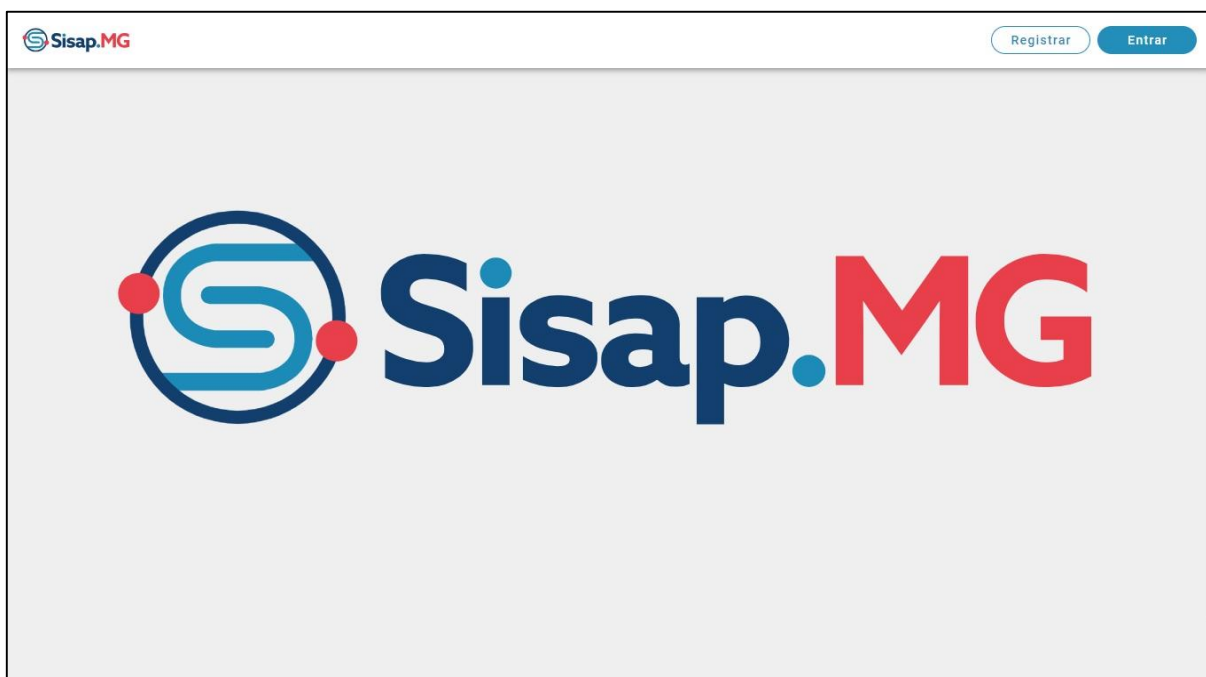
A figura 4 demonstra, por meio da quantidade de rotinas, que o SISAP é bem mais completo do que o FFAK, o que permite uma melhor operacionalização e informatização do trabalho relacionado à administração de pessoal do Estado de Minas Gerais.

Esse novo sistema também é utilizado como banco de dados para o desenvolvimento de outros sistemas corporativos utilizados pelos órgãos do Estado de Minas Gerais. Entretanto, continua a passar por melhorias e, desde 2003, está sendo utilizado, em fase de testes, o “SISAP.mg”, que, diferentemente do modelo anterior, que utiliza o Sistema Operacional “D.O.S.”, é acessado por meio da internet. Isso permite ao taxador utilizá-lo sem precisar estar logado em seu computador de uso na Regional, possibilitando, por exemplo, o teletrabalho, que já é adotado pelo Estado de Minas Gerais desde a Pandemia de COVID 19³.

Além disso, programas acessados pela internet são mais seguros e protegidos, além de facilitarem a navegação pelas telas com a utilização de mouse, por exemplo. Essas melhorias no sistema têm o intuito de fornecer maior celeridade às rotinas de trabalho, permitindo maior eficiência e eficácia na prestação do serviço público no Estado de Minas Gerais.

A figura 13 ilustra o *layout* do “SISAP-mg”, utilizado por meio do *Windows*.

Figura 5 – Tela com o *layout* do SISAP.mg



Fonte: elaborado pelo autor com base na tela inicial do SISAP.mg (2024).

³ Pandemia de Covid 19: segundo a Organização Mundial de Saúde/OMS, início em 11 de março de 2020 e fim em 05 de maio de 2023.

Desenvolvido para ser utilizado no Ambiente Operacional *Windows*, o SISAP-mg proporcionará a interatividade esperada em um sistema tão importante para a administração de pessoal do Estado de Minas Gerais.

Neste momento, é necessário apresentar a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, órgão que está acima das Superintendências Regionais de Ensino na hierarquia estadual.

2.2 A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Nessa segunda seção, é apresentada a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, seus pressupostos legais de atuação, bem como sua ligação com a Superintendência Regional de Ensino de Uberaba e, conseqüentemente, com o Setor de Pagamento das Superintendências Regionais de Ensino. Destaca-se, ainda, a importância do conhecimento sobre o funcionamento das trocas de informações entre a Secretaria e as Regionais de Ensino, especialmente no que diz respeito à geração de folhas de pagamento, como, por exemplo, as solicitações de ações no SISAP, disponibilizadas apenas para servidores do Órgão Central.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) está regulamentada nos artigos 31 e 32 da Lei estadual nº 23.304, de 30 de maio de 2019, que estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo de Minas Gerais, e tem sua organização regida pelo Decreto n.º 47.758, de 20 de novembro de 2019. Com o intuito de evidenciar sua atuação, o quadro 1 apresenta a Missão, a Visão de Futuro e os Valores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais:

Quadro 1 – Missão, Visão de Futuro e Valores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Missão	Visão de Futuro	Valores
Garantir acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes	Ser referência nacional em Educação Pública, em qualidade e equidade	Diálogo, Ética e Transparência, Equidade, Inovação, Gestão baseada em evidências, Colaboração

Fonte: elaborado pelo autor com base no site da SEE/MG (2023).

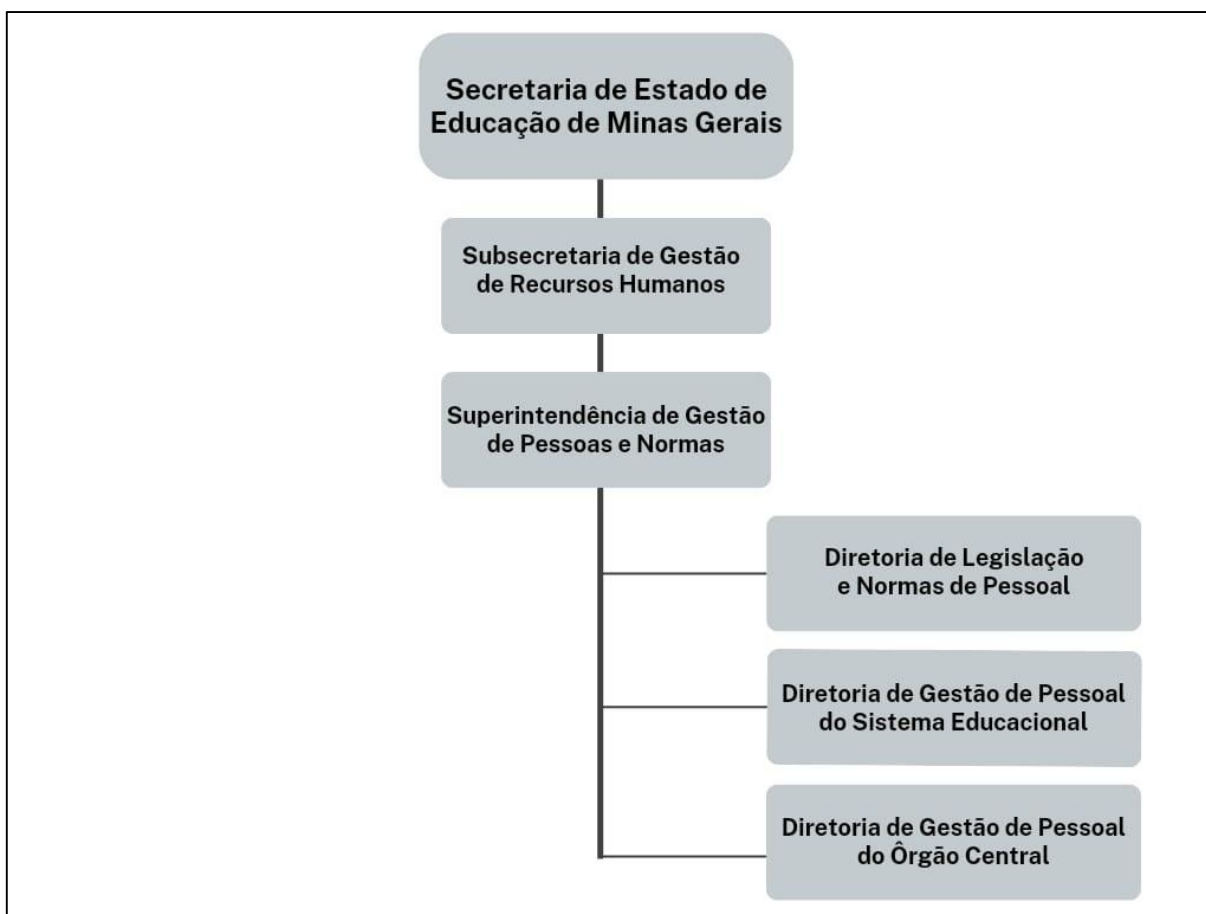
Com base nos Princípios Institucionais da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, o desenvolvimento do processo educacional no Estado é pautado nos tópicos acima citados, tendo como ênfase a qualidade e a equidade no ensino em todas as etapas da Educação Básica.

O Setor de Pagamento está diretamente inserido nesse contexto, pois, como destacado anteriormente, salários e benefícios atrasados podem afetar diretamente a qualidade das aulas de professores que se encontram nessa situação, e, conseqüentemente, a qualidade do ensino, a aprendizagem e a permanência dos estudantes.

Em relação à sua organização, a SEE/MG está dividida em 5 (cinco) Subsecretarias, sendo elas: Subsecretaria de Administração, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, Subsecretaria de Articulação Educacional e Subsecretaria de Ensino Superior.

O Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais está localizado na capital do Estado, Belo Horizonte, e está subdividido em 47 (quarenta e sete) Superintendências Regionais de Ensino. A figura 6 traz o Organograma da SEE/MG, com destaque para a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos e sua Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas, e suas secretarias, que possuem ligações entre o Setor de Pagamento das Superintendências Regionais de Ensino e o Órgão Central da Secretaria.

Figura 6 – Recorte do organograma da SEE/MG, com destaque para a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos e sua Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas



Fonte: elaborado pelo autor com base no site da SEE/MG (2023).

A figura 6, fragmentando o organograma da SEE, permite a visualização das divisões dessa Secretaria, às quais a Diretoria de Pessoal e o Setor de Pagamento da SRE estão ligados.

Essas divisões da SEE são de suma importância para o desenvolvimento das atividades da Diretoria de Pessoal e do Setor de Pagamento da SRE. A Diretoria de Legislação e Normas de Pessoal, em conjunto com a Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema Educacional, fornece as normativas. A Diretoria de Gestão de Pessoal do Órgão Central disponibiliza apoio na resolução de ações não possíveis a nível local, ou seja, ações que só podem ser realizadas com acesso ao sistema, permitido apenas a nível de Secretaria, através do Órgão Central.

Com isso, destaca-se, na próxima subseção, o nível local, ou seja, a Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, sua Diretoria de Pessoal e suas atuações dentro do Sistema Educacional mineiro.

2.3 A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBERABA E A DIRETORIA DE PESSOAL

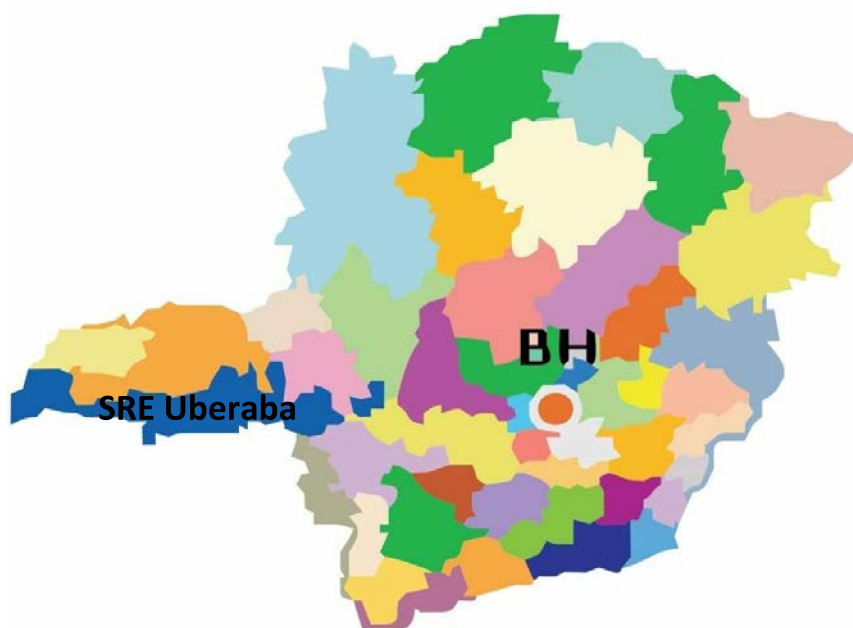
Nesta terceira seção, contextualizaremos a ligação e a subordinação do Setor de Pagamento com a Superintendência Regional de Ensino de Uberaba e a Diretoria de Pessoal, com o intuito de evidenciar as dinâmicas administrativas e territoriais que envolvem suas funções.

Essa contextualização é importante porque, como em toda organização, os setores estão sempre subordinados às Diretorias e ao topo regional, que, no caso, é a própria Superintendência de Ensino.

As demandas de trabalho chegam da Secretaria de Estado de Educação ao Gabinete da SRE e são redirecionadas às Diretorias, de acordo com o assunto e a competência. No caso do Setor de Pagamento, as demandas recebidas vêm da Diretoria de Pessoal, que as repassa com as instruções recebidas da SEE, com orientações extras ou não, dependendo do caso e da necessidade.

A Superintendência Regional de Ensino de Uberaba é responsável por exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, coordenação e implantação da política educacional do Estado em parte do Triângulo Mineiro e em parte do Alto Paranaíba. A seguir, o mapa 1 apresenta Minas Gerais, com a divisão das Superintendências Regionais de Ensino (com destaque para a Regional Uberaba):

Mapa 1 – Minas Gerais com a divisão das 47 Superintendências Regionais de Ensino

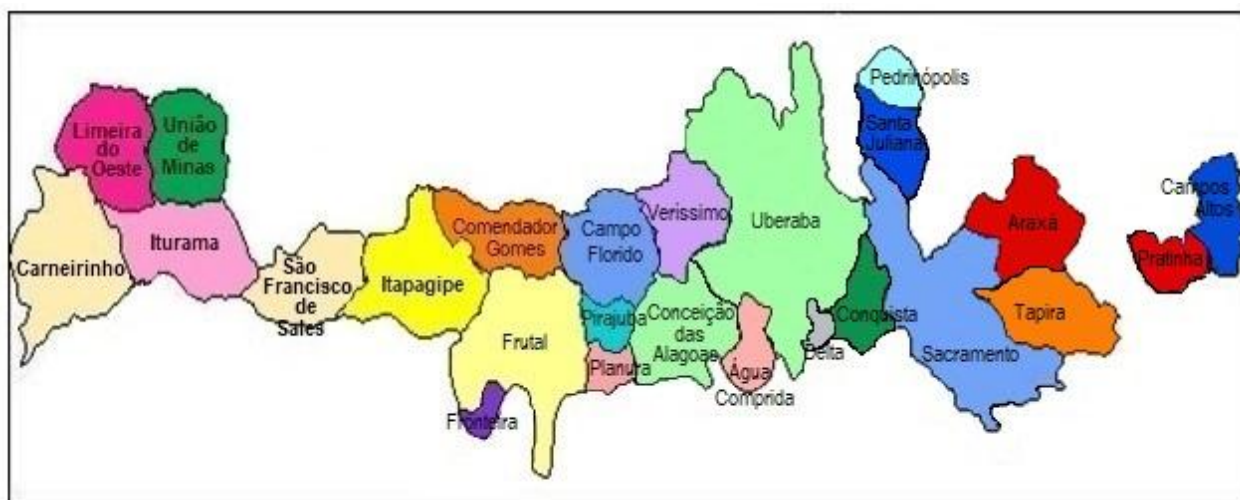


Fonte: SEE/MG (2014).

A ilustração representada pelo mapa 1 é disponibilizada pela SEE para identificar a divisão do Estado de Minas Gerais em 47 (quarenta e sete) Superintendências Regionais de Ensino, destacando a SRE Uberaba, localizada no Triângulo Mineiro, que atende a 25 (vinte e cinco) municípios da Circunscrição e é responsável por 92 (noventa e duas) Escolas Estaduais.

Na sequência, o mapa 2 destaca os 25 (vinte e cinco) municípios que fazem parte da circunscrição da SRE/Uberaba. São eles: Campos Altos, Pratinha, Tapira, Araxá, Santa Juliana, Pedrinópolis, Sacramento, Conquista, Uberaba, Delta, Água Comprida, Conceição das Alagoas, Veríssimo, Campo Florido, Planura, Pirajuba, Frutal, Fronteira, Comendador Gomes, Itapagipe, São Francisco de Sales, Iturama, União de Minas, Limeira do Oeste e Carneirinho.

Mapa 2 – Os 25 municípios atendidos pela SRE/Uberaba

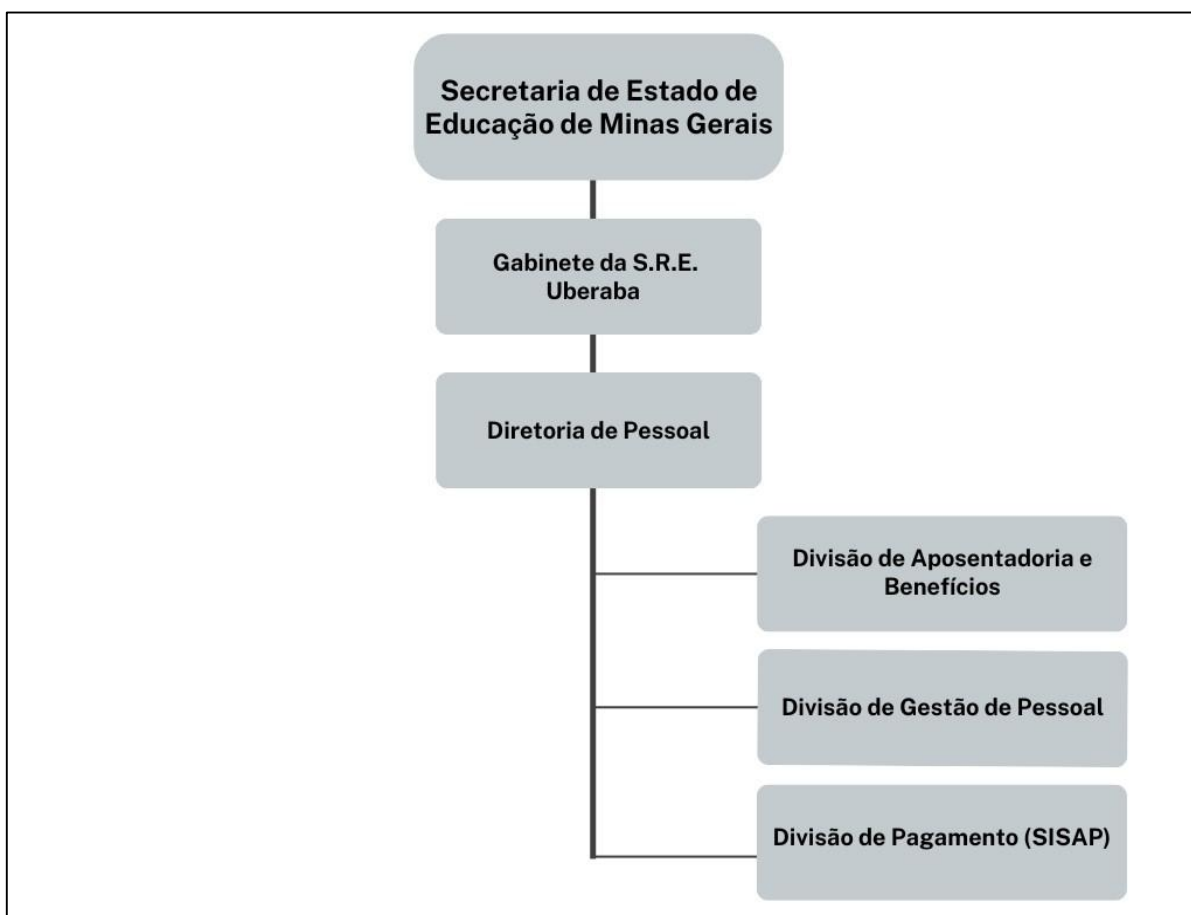


Fonte: SEE/MG (2014).

É importante ressaltar a dimensão do raio de atuação da SRE Uberaba, pois existem cidades da circunscrição com distância considerável da sede da Regional, destacando-se os seguintes exemplos: o município de Campos Altos, a 210 quilômetros de Uberaba, e o município de Carneirinho, a 369 quilômetros de Uberaba. Essa distância demonstra a dificuldade da Regional em desenvolver suas atividades junto às Escolas desses Municípios, especialmente no que diz respeito às rotinas de pessoal e à consequente folha de pagamento e benefícios, principalmente no que se refere ao envio e recebimento de documentos físicos necessários ao andamento das atividades do taxador.

A SRE Uberaba possui um total de 104 (cento e quatro) servidores, exercendo suas atividades nas seguintes Divisões da Regional: Gabinete; Diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria Educacional; Inspeção Escolar; e Diretoria de Pessoal. Na figura 7, apresenta-se um recorte da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba por meio de um organograma, evidenciando a Diretoria de Pessoal e suas divisões, incluindo o Setor de Pagamento.

Figura 7 – Recorte do organograma da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba com destaque para a Diretoria de Pessoal e o Setor de Pagamento



Fonte: elaborado pelo autor com base no site da SRE Uberaba (2023).

Esse recorte destaca as três divisões da Diretoria de Pessoal, nas quais são desenvolvidas atividades relacionadas à vida funcional dos servidores das Superintendências Regionais de Ensino e das Escolas Estaduais da circunscrição, desde o ingresso, passando por movimentações e evoluções na carreira, com geração de benefícios, até a etapa final das carreiras, que é a aposentadoria.

Antes de chegar ao Setor de Pagamento, a vida funcional dos servidores é analisada pela Divisão de Gestão de Pessoal e pela Divisão de Aposentadoria e Benefícios. Caso ocorram alterações na vida funcional, como, por exemplo, promoções, progressões, entre outros benefícios, essas alterações são enviadas ao Setor de Pagamento para inserção no sistema e para cálculos e pagamentos dos valores gerados.

Atualmente, o Setor de Pagamento conta com 16 servidores, sendo 15 taxadores e uma Coordenadora de Pagamento, servidora responsável por acompanhar e validar o serviço dos taxadores, bem como elaborar orientações e instruções aos responsáveis pelo trabalho nas escolas estaduais da circunscrição da SRE Uberaba.

Após a apresentação das divisões da Superintendência Regional de Ensino que são ligadas ao Setor de Pagamento, faremos uma descrição minuciosa do Setor de Pagamento, destacando as rotinas de trabalho, atribuições dos taxadores, documentos recebidos, além das dificuldades no desenvolvimento das atividades.

2.4 O SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBERABA

Na quarta seção deste capítulo, dividida em duas subseções, descreveremos, primeiramente, as rotinas de trabalho específicas do Setor de Pagamento realizadas pelos taxadores e, na sequência, as dificuldades enfrentadas no desenvolvimento de suas atividades, apresentando ao leitor os problemas que sustentam o caso de gestão delineado neste estudo.

2.4.1 As rotinas de trabalho dos taxadores do Setor de Pagamento da SRE Uberaba

Para apresentar a rotina de trabalho dos taxadores do Setor de Pagamento da SRE Uberaba, é importante, primeiramente, descrever quais responsabilidades laborais são atribuídas a esses profissionais. De acordo com o Ofício Circular SEE/DPOC/SPS nº 472, de 17 de junho de 2011, no quadro 2 abaixo, as atribuições dos Supervisores de Taxação (referentes à vida funcional dos servidores):

Quadro 2 – Atribuições dos Supervisores de Taxação

Atribuição	Grau de dificuldade	Pode gerar cálculos manuais?	Se gera cálculos, especificidades dos mesmos
Manter os registros de dados e valores no SISAP rigorosamente em dia.	Médio.	Sim.	Cálculos de acertos manuais de créditos e débitos referentes a benefícios de servidores.
Processar a inserção de dados pessoais, funcionais e de pagamento no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), observando as normas vigentes.	Médio.	Sim	Cálculos de acertos manuais de créditos e débitos referentes a benefícios de servidores.
Fornecer informações necessárias ao registro mensal de dados na folha de pagamento.	Baixo.	Não.	-
Receber e conferir os relatórios de frequência dos servidores das escolas estaduais e da Superintendência Regional de Ensino, e fazer os registros exigidos para o processamento de pagamento.	Médio.	Sim.	Créditos: 1/3 de Férias Regulamentares não informadas antecipadamente; faltas informadas indevidamente. Débitos: 1/3 de Férias Regulamentares alteradas para meses seguintes à taxaço atual; faltas e afastamentos não remunerados de meses anteriores.
Propor e implementar medidas, quando for o caso, para adequação de situações identificadas nas informações contidas nas Guias de Ocorrências.	Médio.	Não.	-
Controlar, pesquisar e registrar no SISAP, dados e valores referentes a créditos e débitos, comprovados mediante títulos ou documentos próprios, tais como Informativo de Alteração (IA), Informativo de Proventos (IP), Anotações Internas (AI), Relatórios Gerenciais e Quadros Informativos (QI).	Médio.	Sim.	Cálculos de acertos manuais de créditos e débitos referentes a benefícios de servidores.

Emitir Certidão Negativa de Débitos com os cofres públicos, 2ª via de Demonstrativo de Pagamento e outros documentos financeiros de interesse do servidor.	Médio.	Não.	-
Cumprir determinações no que se refere à conferência, controle, cálculo, acerto, lançamento e atualização de dados e relatórios.	Médio.	Sim.	Cálculos de acertos manuais de créditos e débitos referentes a benefícios de servidores.
Analisar e responder reclamações de pagamento e proceder aos devidos acertos.	Médio.	Sim.	Conferência através de cálculos dos pagamentos recebidos pelos servidores.
Elaborar planilhas de valores e descontos previdenciários para institutos de previdência social.	Médio.	Sim.	Conferência através de cálculos de descontos previdenciários.
Emitir certidões de vantagens e descontos e histórico funcional e financeiro para atualização de valores de pensão.	Médio.	Sim.	Cálculos de valores de pensão.
Emitir planilhas de débitos para instrução de Processo Administrativo nos termos da legislação vigente, atual Resolução SEPLAG nº 37/05.	Médio.	Sim.	Cálculos para débitos de valores recebidos indevidamente.
Providenciar retenção e liberação de pagamento junto à instituição bancária.	Médio.	Sim.	Cálculos de valores recebidos a maior.
Emitir Ordem de Pagamento Especial – OPE.	Médio.	Sim.	Cálculos de valores a pagar a título de Vencimentos Deixados por servidor falecido ou declarado desaparecido judicialmente.
Providenciar e acompanhar a tramitação de expediente referente a Cadastramento de servidores no PASEP.	Baixo.	Não.	-

Emitir documento de Arrecadação Estadual (DAE) referente à devolução de valores recebidos indevidamente pelo servidor.	Médio.	Sim.	Atualmente os cálculos dos valores recebidos indevidamente são realizados e fornecidos ao servidor para que ele faça a devolução através de depósito bancário.
Responsabilizar-se pessoalmente pelos valores taxados, nos termos do Decreto 43.441 de 17 de julho de 2003.	Baixo.	Não.	-

Fonte: elaborado pelo autor com base no Ofício Circular SEE/DPOC/SPS N.º 472 de 17 de junho de 2011 e experiência profissional do pesquisador (2024).

Como demonstrado no quadro 2, as atribuições dos Supervisores de Taxação, em sua maioria, apresentam grau de dificuldade médio para a realização das atividades. Mas o ponto principal a ser considerado é a quantidade de rotinas desenvolvidas por esses profissionais, bem como as demandas de cálculos manuais decorrentes da maioria delas.

Para ilustrar o volume de trabalho dos taxadores, é fundamental descrever os profissionais que são contemplados nos cálculos de salários e benefícios desenvolvidos no Setor de Pagamento, ou seja, os servidores que atuam nas escolas estaduais, que são: Diretor; Vice(s) Diretor(es); Especialista(s); Professores Regentes de Aulas, Regentes de Turmas, de Atendimento Educacional Especializado (de Apoio, de Sala Recurso, Intérprete de Libras e Guia Intérprete) e para Ensino do Uso da Biblioteca; Assistentes Técnicos de Educação Básica e Auxiliares de Serviço de Educação Básica; e Analistas de Educação Básica nas Escolas de Atendimento Especial (Assistente Social, Psicólogo, Fonoaudiólogo, Fisioterapeuta e Terapeuta Ocupacional).

Além dos cálculos de pagamentos de salários e benefícios dos servidores, é importante destacar e enumerar outras rotinas desenvolvidas pelos taxadores do Setor de Pagamento: Promoções, Progressões, Abono de Permanência, Afastamento Preliminar, Aposentadoria, Vencimentos Deixados, Média Quinquenal, Débitos de Processos Administrativos de Recebimentos Indevidos, Previdência, Férias Prêmio em Espécie, Adicional de Valorização da Educação Básica, Rateios Anuais, Última Remuneração, Afastamentos diversos, Faltas Greve (realizadas e/ou não Repostas), entre outras demandas recebidas da Superintendência de Gestão

de Pessoas e Normas da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Educação. Tais solicitações, muitas vezes, chegam inesperadamente, gerando mais sobrecarga e alteração do que já havia sido estabelecido como prioridades no plano de trabalho do Setor.

A maioria das rotinas desenvolvidas pelo taxador também pode gerar cálculos, quando a informação sobre as demandas demora a chegar ao taxador, devido ao tempo gasto entre a análise e publicação dos Benefícios dos servidores, por vezes realizada pelo Setor de Pessoal ou pelo Setor de Benefícios, ambos da própria Superintendência Regional de Ensino, e, outras vezes, pela Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas/SEE. Essas demandas são recebidas pelo taxador através do documento Informativo de Alteração, após publicação no Diário Oficial Eletrônico Minas Gerais. O Informativo de Alteração (IA) é a Ordem de Serviço enviada ao taxador para que ele inclua no sistema as alterações sofridas na vida funcional dos servidores, como, por exemplo, promoções e progressões na carreira.

As demandas também chegam diretamente das Escolas Estaduais, por meio de documentos como, Quadro Informativo, Guia de Ocorrência de Convocações/Contratações, Escala de Férias, Guias de Ocorrências de Frequência e de Carga Horária de Efetivos, Comunicação de Decisão de Perícia Médica, entre outros.

Para explicar a função de cada um dos documentos acima, o quadro 3 apresenta os principais documentos recebidos pelos taxadores:

Quadro 3 – Principais documentos recebidos pelos taxadores

Documento	Origem	Informação	Demanda Gerada ao Taxador
Informativo de Alteração	Setor de Pessoal	Evolução na Carreira, Afastamentos, Férias Prêmio, Aposentadoria	Inserção dos dados no sistema e possíveis cálculos e pagamento de valores atrasados
Escala de Férias	Escolas	Férias Regulamentares dos servidores administrativos	Inserção dos dados no sistema e possíveis cálculos e pagamento de valores atrasados
Quadro Informativo (após a execução, retorna para a Escola)	Escolas	Convocações e Contratações	Inserção dos dados no sistema e possíveis cálculos e pagamento de valores atrasados

Guia de Ocorrência de Convocações e de Contratações	Escolas	Convocações e Contratações	Inserção dos dados no sistema e possíveis cálculos e pagamento de valores atrasados
Guia de Ocorrência de Frequência	Escolas	Faltas, Licenças, Reposição de Paralisações/Greve	Inserção dos dados no sistema e possíveis cálculos e débitos gerados com as informações
Guia de Ocorrência de Carga Horária de Efetivos	Escolas	Alterações de Carga Horária	Inserção dos dados no sistema e possíveis cálculos de créditos ou de débitos gerados com as informações
Comunicação de Decisão de Perícia Médica	Escolas	Resultado de Perícias de Licenças de Saúde	Inserção dos dados no sistema e possíveis cálculos de créditos ou de débitos gerados com as informações

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Em alguns casos, os cálculos manuais são necessários, tendo em vista que, após a análise e publicação, os benefícios são inseridos pelo taxador no sistema e, a partir dessa inserção, o dado que gerou diferença salarial passa a ser pago nas próximas folhas de pagamento automaticamente. Porém, a publicação retroage ao dia de direito ao benefício, gerando a demanda de cálculos manuais e pagamento de valores atrasados, ou seja, o que é devido e não foi pago automaticamente pelo sistema após a inserção.

De acordo com orientações da Diretoria de Pessoal (enviadas para o e-mail das escolas no último dia útil de cada mês), os documentos referentes à frequência dos servidores das Escolas Estaduais precisam chegar ao Setor de Pagamento da SRE no primeiro ou no segundo dia útil do mês subsequente, o que nem sempre ocorre. Isso se faz necessário para que haja tempo suficiente para a inserção das informações pelo taxador no sistema, antes do fechamento da taxaçoão mensal (vide tabela com o cronograma de taxaçoão na sequência). Se a documentação não chega ao taxador dentro dos prazos previamente estabelecidos para a taxaçoão aberta, os cálculos passam a ser manuais.

No que se refere ao processo de taxaçoão mensal, há um período em que o sistema permanece aberto para inserçoões de benefícios, rotinas e valores de pagamentos a servidores, obtidos através de cálculos. Esse período se inicia por volta do dia 27 do mês anterior e fecha por volta do dia 18 do mês corrente, conforme tabela 1:

Tabela 1: Cronograma de taxa  o do pagamento dos servidores públicos civis e pensionistas especiais previsto para o exercício de 2023

M�s	Data De Abertura	Data De Fechamento	Horário De Fechamento
Janeiro	27/12/2022	18/01/2023	12 horas
Fevereiro	26/01/2023	14/02/2023	12 horas
Março	27/02/2023	20/03/2023	12 horas
Abril	28/03/2023	17/04/2023	12 horas
Maio	27/04/2023	17/05/2023	12 horas
Junho	25/05/2023	19/06/2023	12 horas
Julho	27/06/2023	18/07/2023	12 horas
Agosto	26/07/2023	21/08/2023	12 horas
Setembro	26/08/2023	18/09/2023	12 horas
Outubro	26/09/2023	17/10/2023	12 horas
Novembro	27/10/2023	16/11/2023	12 horas
Dezembro	27/11/2023	12/12/2023	12 horas

Fonte: Diário Oficial Eletrônico Minas Gerais, Diário do Executivo de 04 de janeiro de 2023, p. 6. Disponível em <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/>. Acesso em 25/01/2023.

O cronograma anual de taxa  o permite às escolas controlarem o envio da documentação de seus servidores em tempo hábil ao Setor de Pagamento, bem como a manipulação e processamento das convocações e contratações no Portal SYSADP (Sistema de Designação de Pessoal), sistema que será apresentado e descrito mais adiante.

De posse dos documentos necessários para inserção no sistema, o Setor de Pagamento sempre prioriza aqueles que gerarão alterações salariais dos servidores. Exemplo: um taxador recebeu de uma escola, no último dia de taxa  o, uma Guia de Ocorrência informando afastamentos por Licenças de Saúde e por faltas ao trabalho. A prioridade, nesse caso,   a inserção das informações de faltas, pois essas repercutem no s l rio, enquanto as licenças de saúde não geram débitos salariais.

2.4.2 As dificuldades enfrentadas pelos taxadores no desenvolvimento de suas atividades no Setor de Pagamento da SRE Uberaba

Quando se iniciaram as atividades do pesquisador no Setor de Pagamento da SRE Uberaba, no que se refere às dificuldades vivenciadas pelos taxadores relativas às rotinas de trabalho no Setor, até o mês de janeiro de 2023, os documentos necessários para a realização dos fluxos de trabalho relativos à Folha de Pagamento dos servidores eram enviados de forma física pelas escolas (conforme instruções e padrões elaborados pela Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas da SEE).

O envio físico dos documentos é realizado desde o início, até mesmo por falta de sistemas informatizados para essa função. Esse envio físico de documentos gerava cálculos e inserções de valores no sistema, pois, em muitos casos, a documentação demorava para chegar ao Setor de Pagamento. Não havia e ainda não há nenhum tipo de controle por parte do Setor de Pagamento, nem quantificação de atrasos, tampouco penalização para o recebimento de documentos com prazos extremamente longos, o que pode ocasionar também atrasos no pagamento de salários de servidores das escolas.

Não existia um padrão ou regra para o envio pelas escolas, dos documentos necessários para a inserção no sistema (quadro 3); isso dependia de alguns fatores e, até mesmo, de decisão e discricionariedade dos diretores das escolas estaduais. É interessante destacar que a maioria dos documentos depende de conferência e assinatura do Inspetor Escolar responsável pela Escola, o que pode acarretar aumento no tempo de chegada deles ao Setor de Pagamento.

Um agravante que contribuía para essa demora era a distância de muitos municípios da circunscrição da SRE Uberaba. Existem Escolas localizadas a 360 quilômetros da sede da Superintendência, o que prejudica o envio da documentação em tempo hábil, provocando, por consequência, a necessidade de realizar grande parte de cálculos manualmente, pois apenas os documentos recebidos dentro do período de taxaão aberta são automaticamente calculados pelo sistema.

Assim, se a Escola Estadual está localizada no município de Uberaba, o trâmite relativo ao envio de documentos ocorria de modo mais diligente, com a possibilidade de serem protocolados diretamente no Setor de Pagamento, desde que já assinados pelo Inspetor Escolar. No entanto, se Escola está situada em outros

municípios da circunscrição, o processo tornava-se mais complexo. Em muitos casos, o Diretor realizava o envio da forma que considerava mais conveniente, por meio dos Correios, de motoristas de ambulâncias que transportam pacientes da cidade até Uberaba, ou por outros portadores que iam até a SRE exclusivamente para essa finalidade ou para resolver outras questões.

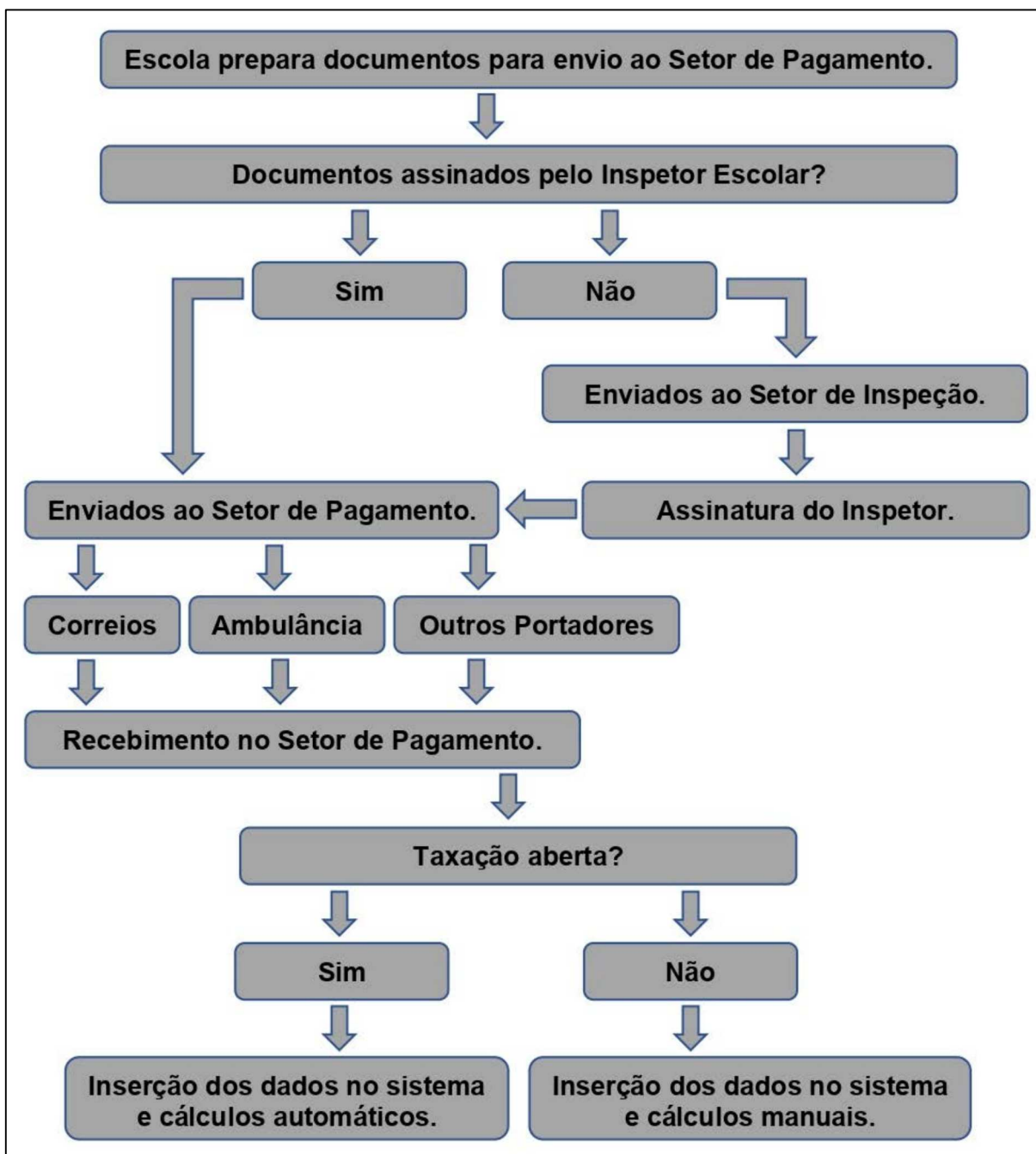
É importante destacar que, caso a documentação não estivesse previamente assinada pelo Inspetor Escolar, os documentos eram enviados primeiro ao Setor de Inspeção, para, então, serem encaminhados para o taxador pelo Serviço de Inspeção. Vale ressaltar que, em algumas cidades mais distantes da sede da SRE Uberaba, existem Inspetorias para atender um conjunto de municípios da região (locais onde os Inspectores atendem às demandas das Escolas, sem que os Diretores precisem se deslocar até a Superintendência Regional de Ensino). Nesses casos, o envio da documentação ao Inspetor para conferência e assinaturas prévias aumenta ainda mais o tempo até que ela chegue ao taxador.

De acordo com o cronograma de taxaço do pagamento dos servidores públicos civis e pensionistas especiais previsto para o exercício de 2023, destacado na subseção anterior, com a taxaço fechada, a única rotina possível de inserção no sistema, é a “Formação Escolar”, ou seja, novos cursos realizados pelos servidores, como graduações e pós-graduações, lato e stricto sensu. Outros dados não podem ser inseridos no SISAP, pois poderiam gerar inconsistências no momento da geração da folha de pagamento, que ocorre com a taxaço fechada.

Para todas as outras inserções de dados no sistema, é necessário aguardar a abertura da próxima taxaço mensal e, como as informações a serem inseridas com atraso se referem a meses anteriores, os cálculos passam a ser manuais. Entende-se por taxaço manual, os cálculos e inserções no sistema executados pelo Supervisor de Taxação e não gerados automaticamente pelo próprio sistema, ou seja, demanda mais tempo do serviço e não do sistema em si.

Através da figura 8, o fluxograma apresentado a seguir ilustra a movimentação da documentação enviada pelas escolas ao Setor de Pagamento da SRE Uberaba, documentos esses necessários para a inserção de dados no sistema para a geração da folha de pagamento dos servidores das instituições estaduais de ensino:

Figura 8 – Fluxograma movimentação da documentação no sistema



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O fluxograma representado pela figura 8 descreve de maneira objetiva as etapas do processo de envio, pelas escolas estaduais, aos taxadores, dos documentos necessários para a inserção de dados no sistema e posterior geração da folha de pagamento. Ele destaca a complexidade e os desafios enfrentados, devido à falta de controle dos envios, distâncias longas e a dependência de procedimentos manuais. A inserção de dados no sistema e os cálculos necessários para a geração

da folha de pagamento dos servidores das escolas estaduais pertencentes à circunscrição da SRE Uberaba são fortemente impactados pelos fatores ali descritos, gerando muitas vezes, atrasos no pagamento de salários.

A necessidade de realização da taxaço manual ocorre porque o sistema não está preparado para cálculos atrasados, já que realiza cálculos apenas do mês corrente. É válido ressaltar que há a expectativa e promessa por parte da Secretaria de Estado de Educação e Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de que os benefícios e salários de meses anteriores passem a ser calculados também de forma automática. Mas, por enquanto, isso ainda não é uma realidade. Essa possibilidade foi exposta várias vezes em reuniões gerenciais, mas o Setor de Pagamento nunca recebeu essa promessa ou intenção por escrito.

O atraso na chegada dos documentos repercute em um aumento da carga de trabalho dos taxadores, já que cálculos passam a ser manuais, como descrito na seção que discorre sobre a rotina de trabalho no setor. Com a considerável quantidade de Escolas Estaduais e total de servidores sob a responsabilidade de um único Supervisor de Taxação, esse agente passa a maior parte do tempo nessa atividade.

Nesse cenário, para atender à demanda e realizar todos os cálculos e posterior inclusão no sistema, os Supervisores de Taxação precisam aumentar a velocidade dos cálculos, bem como o desenvolvimento das demais atividades do Setor. Tal celeridade incorre na possibilidade da ocorrência de erros de cálculos, que podem tanto gerar prejuízos financeiros ao servidor (quando o cálculo errado pagar menos do que era devido ao servidor), quanto danos erário público (quando o cálculo errado pagar a mais do que era devido ao servidor).

Os cálculos manuais são mais recorrentes nos casos de folha de pagamento de servidores não efetivos, ou seja, aqueles com contratos temporários⁴. Essa recorrência ocorre porque o vínculo de trabalho tem como característica o prazo de duração estabelecido, sem vínculo permanente. Isso ocorre devido ao fato de que o fluxo de movimentações nesses dois casos é bem maior do que as mudanças na carga horária dos efetivos e, como não há vínculo efetivo no caso de contratos temporários, o servidor pode se desligar ou ser desligado a qualquer momento,

⁴ Convocações (Quadro do Magistério, ou seja, Professores, Especialistas e Inspetores Escolares) e de Contratações (Pessoal Administrativo).

gerando maior rotatividade desses profissionais, o que aumenta o fluxo de trabalho nas inserções e cálculos por parte dos taxadores.

Para ilustrar o que foi apresentado sobre a documentação recebida no Setor de Pagamento vinda das Escolas Estaduais da circunscrição SRE Uberaba, é válido apresentar um exemplo de cálculo e inserção no sistema: um professor foi convocado a contar do dia 07/11/2022 e o taxador responsável pela escola só recebeu a documentação no dia 18/11/2022, data em que a taxaço já estava fechada para novas inserções (fechou no dia 17/11/2022, ao meio dia), voltando a abrir somente no dia 25/11/2022 para a inserção exclusiva de dados referentes à taxaço do mês 12/2022, não sendo mais aceitos dados referentes ao mês 11/2022. Dessa maneira, ainda que o servidor tenha sido convocado em 11/2022, se a contratação ou envio da documentação ocorrer após o fechamento do sistema para a inserção dos dados para cálculo referentes a esse mês, o cálculo referente a esse período terá que ser realizado de forma manual.

A título de comparação com o primeiro caso/exemplo, outro professor foi convocado na mesma escola, a partir do dia 17/11/2022, e o envio da documentação foi realizado juntamente com a convocação do outro professor que começou no dia 07/11/2022, para pagar apenas um envio, que é feito através de um prestador de serviço. Com isso a documentação chegou ao taxador, também no dia 18/11/2022. Observe que a Escola atrasou apenas o envio da documentação do primeiro professor, ou seja, convocação em 07/11/2022 e recebimento pelo taxador em 18/11/2022. Já a documentação referente ao segundo professor demorou apenas um dia para chegar nas mãos do taxador.

Mesmo com essa diferença no prazo do envio/recebimento da documentação, nos dois exemplos, os dois processos serão calculados manualmente, pois chegaram com a taxaço do mês 11/2022 fechada. Como já foi apresentado, o sistema só calcula automaticamente a documentação inserida dentro do mês corrente e com a taxaço aberta (por volta do período de 01 a 17 de cada mês). Como nos casos exemplificados, a documentação chegou ao taxador com a taxaço do mês 11/2022 fechada, esses e todos os outros documentos recebidos fora da taxaço deverão ser calculados manualmente, o que demanda tempo e muita atenção, pois se trata de salário de servidor. O cálculo é baseado na quantidade de dias trabalhados e na quantidade de aulas ministradas pelo professor, sejam elas no Regime Básico ou na Exigência Curricular.

Após o cálculo feito, as informações da convocação são inseridas no sistema, bem como os valores a serem pagos referentes às 20 aulas semanais ministradas (quantidade referente ao professor do exemplo 1) nos 24 dias do mês 11/2022 (começou no dia 07/11/2022) e também os dias úteis de auxílio transporte, já que o servidor em questão atua no município de Araxá, cidade com mais de 100.000 (cem mil) habitantes e, com isso, tem direito ao benefício. Além dos créditos citados, também são lançados os débitos decorrentes desse período trabalhado, como por exemplo, Plano de Saúde e Custeio do Auxílio Transporte.

Como explicitado, a folha de pagamento dos servidores do Estado de Minas Gerais é calculada com base nas informações inseridas no sistema, imediatamente após o fechamento do período estabelecido para o seu lançamento. Esse cálculo é realizado com a premissa de que todos os servidores cumprirão a carga horária de trabalho de todo o mês corrente. Assim, caso ocorram faltas ou afastamentos não remunerados durante o período compreendido para os cálculos, as informações só chegarão ao taxador no mês subsequente. De posse dessas, o taxador insere essas informações no sistema e o débito referente às faltas só será realizado na folha processada no mês seguinte.

Os afastamentos não remunerados de meses anteriores, incluídos posteriormente, também são calculados manualmente e debitados no sistema pelo taxador. Em decorrência do processo acima citado, caso ocorra o desligamento do servidor em dias que a taxaço já se encontra fechada, pode haver faltas a serem computadas ao servidor desligado e, como a folha de pagamento é gerada até o último dia do mês, a única forma de não permitir que o servidor desligado receba pelos dias não trabalhados é a informação do desligamento chegar ao taxador, antes da geração do líquido bancário de salários.

A necessidade de envio imediato da informação de desligamento de servidores das escolas para os taxadores é de conhecimento da Direção e dos responsáveis pelo Setor de Pessoal das escolas. Sempre que há falhas nessa comunicação, orientações recorrentes são emitidas para aquelas instituições de ensino, através de mensagens de e-mail.

Dessa forma, de acordo com orientações e autorização da Secretaria de Estado de Educação, se a escola envia a informação de dispensas ao Setor de Pagamento através de Guia de Ocorrência ou se o taxador acompanhar o processamento dessa

dispensa no Portal de Convocações/Contratações, ele tem condições de realizar a retenção de pagamento dos valores indevidos.

Caso contrário, se a informação demorar a chegar e o líquido bancário⁵ já tiver sido gerado, só é possível que o taxador insira o débito no sistema, mas, nesse primeiro momento, não é possível reaver os valores indevidos de forma automática. Para isso, é necessário entrar em contato com o servidor desligado e solicitar a devolução dos valores recebidos indevidamente, através de depósito bancário. Isso gera trabalho extra para os taxadores e, mesmo assim, não garante a devolução dos valores, podendo se transformar em prejuízo aos cofres do Estado.

Ainda sobre os motivos de sobrecarga de trabalho dos taxadores, vale destacar que Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, distribuiu as funções de taxador com base no número de cargos sob a responsabilidade de cada Superintendência Regional de Ensino, chegando ao número ideal de cargos sob a responsabilidade de cada taxador, dividindo o número de cargos sob a responsabilidade da SRE, com base no número de taxadores da Regional. No entanto, o critério utilizado nessa divisão não ficou registrado e nem informado ao Setor de Pagamento, ou pelo menos não é de conhecimento da Regional.

Nesse contexto, o Setor de Pagamento da Regional Uberaba conta atualmente, além da Coordenadora de Pagamento, com 15 Supervisores de Taxação e a SRE trabalha, em média, com 6.000 (seis mil) cargos. Essa divisão fornece um limite ideal de 400 cargos para cada Supervisor de Taxação, o que seria um número viável para o desenvolvimento das atividades do setor, levando em consideração a experiência da Coordenadora de Pagamento e dos taxadores mais treinados.

É válido evidenciar que o número de cargos sob a responsabilidade de cada taxador pode variar para mais, em virtude da implementação de novos projetos por parte da Secretaria de Estado de Educação, que pode gerar a ampliação do número de cargos nas escolas, com a convocação e/ou contratação de novos servidores.

Para exercer a função de taxador, é necessário que o servidor seja efetivo, ou seja, aprovado em concurso público. Mesmo com essa particularidade, ocorre no setor, a rotatividade de servidores, fato que ocasiona a chegada de novos taxadores ao Setor de Pagamento para substituir aqueles que saíram, seja por aposentadoria,

⁵ Líquido bancário: valor líquido a ser recebido por cada servidor, gerado no sistema de pagamentos do Estado de Minas Gerais (SISAP).

troca de setor dentro da própria SRE ou de órgão público. Tendo em vista a necessidade de um período para adaptação dos novatos, para que eles se apropriem das atividades desenvolvidas no setor, durante esse período, a distribuição do maior número de cargos fica sob a responsabilidade dos taxadores mais experientes, por deliberação da Coordenadora do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, que considera um ano como tempo mínimo para que o taxador consiga desenvolver bem suas atividades e rotinas. Mesmo assim, o aprendizado é constante e a troca de experiências entre os taxadores é importante e necessária.

No cenário atual, junho de 2023, o Setor de Pagamento da SRE Uberaba possui 07 novatos dentre o seu quadro de 15 taxadores, ocasionando uma sobrecarga nos taxadores experientes, que assumem cerca de 600 funcionários cada um.

Em fevereiro de 2023, com o intuito de diminuir o tempo gasto para recebimento da documentação no Setor de Pagamento e adequar o Estado ao Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial), projeto do Governo Federal para integrar os dados dos funcionários gerados pelas empresas, houve uma alteração na forma como as escolas enviam a documentação para o Setor de Pagamento.

Assim, a documentação referente às Convocações/Contratações está sendo enviada “*on line*”, por meio da integração de dois sistemas: o Sistema de Designação de Pessoal (SYSADP⁶) e o Sistema Eletrônico de Administração de Pessoal (SISAP⁷). As Guias de Ocorrência, referentes à frequência dos servidores das Escolas, estão sendo enviadas por e-mail.

Essa alteração deu celeridade à chegada da documentação. Porém, a integração entre os sistemas SYSADP e SISAP, ou seja, a exportação de dados do primeiro ao segundo sistema, ainda está apresentando muitas falhas, tendo em vista informações incorretas incluídas pela escola no portal, como: número de aulas, Formação Escolar, Nível e/ou Modalidade de Ensino, opção por Assistência à Saúde divergente entre uma admissão e outra, utilização de admissão antes utilizada para Contratos e agora para Convocações, entre outras.

⁶ SYSADP: Sistema informatizado para os processos de convocações e de contratações de professores e de outros profissionais nas escolas da rede estadual de educação do Estado de Minas Gerais.

⁷ SISAP: Sistema corporativo, desenvolvido atendendo às solicitações do estado para suprir necessidades de agilização, acessibilidade, acompanhamento e controle das informações concernentes aos recursos humanos que compõem o Quadro de Pessoal do estado.

Todas as falhas devem ser corrigidas pela escola, no Portal SYSADP, com o auxílio do taxador. Não há um controle de quantificação dessas falhas, pois assim que detectado o problema, a escola deve entrar em contato com seu taxador na busca de sanar a falha. A Tabela 2 traz o panorama dos erros decorrentes da tentativa do processamento dos Quadros Informativos de Cargo/Função Pública/QI's⁸ por parte da escola. Os dados foram coletados entre fevereiro de 2023 (início da integração SYSADP/SISAP na SRE Uberaba) e abril de 2024, para exemplificar o quantitativo atendido pelo Setor de Pagamento de Uberaba.

Tabela 2 – QI's enviados através da integração SYSADP/SISAP, desde a implantação do processo na Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, em fevereiro de 2023 até de abril de 2024

INTEGRAÇÃO SYSADP/SISAP - SRE UBERABA - Data: 30/04/2024								
Mês/Ano	QI's Enviados	Falhas	% de Falhas	Falhas Resolvidas	% Falhas Resolvidas	Falhas Não Resolvidas QI's Manuais	% Falhas Não Resolvidas	% QI's Manuais
fev/23	3007	1316	43,76%	748	56,84%	568	43,16%	18,89%
mar/23	2569	909	35,38%	566	62,27%	343	37,73%	13,35%
abr/23	1039	489	47,06%	296	60,53%	193	39,47%	18,58%
mai/23	972	494	50,82%	307	62,15%	187	37,85%	19,24%
jun/23	689	318	46,15%	200	62,89%	118	37,11%	17,13%
jul/23	1242	366	29,47%	273	74,59%	93	25,41%	7,49%
ago/23	1069	370	34,61%	286	77,30%	84	22,70%	7,86%
set/23	774	329	42,51%	178	54,10%	151	45,90%	19,51%
out/23	574	246	42,86%	156	63,41%	90	36,59%	15,68%
nov/23	703	325	46,23%	157	48,31%	168	51,69%	23,90%
dez/23	330	167	50,61%	85	50,90%	82	49,10%	24,85%
jan/24	198	84	42,42%	40	47,62%	44	52,38%	22,22%
fev/24	3904	1300	33,30%	1089	83,77%	211	16,23%	5,40%
mar/24	2166	659	30,42%	470	71,32%	189	28,68%	8,73%
abr/24	1180	464	39,32%	274	59,05%	190	40,95%	16,10%
Total	20416	7836	38,38%	5125	65,40%	2711	34,60%	13,28%

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados brutos recebidos do SISAP Central/SEE MG (2024).

A tabela 2 apresenta todas as tentativas de processamentos de QI's através da Integração SYSADP/SISAP, referentes às Escolas Estaduais da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, desde o início da integração, em fevereiro de 2023, até o dia 30 de abril de 2024, data da coleta das informações, através de relatório PRODEMGE/SISAP Central da SEE/MG.

⁸ Documentos utilizados para a Contratação dos Profissionais da Educação para suprir a necessidade quando da falta de efetivos.

Das 20.416 tentativas de processamento de QI's, 38,38% apresentaram falhas. 65,4% das falhas foram resolvidas através da interação taxador/escola, mas 34,6% das falhas não foram resolvidas, fazendo com que 2.711 QI's fossem transformados em documentos manuais, ou seja, com inserção não processada automaticamente pelo sistema e, sim, digitada pelos taxadores. Resumindo a tabela 2, das 20.416 tentativas de processamento de QI's no período acima informado, 13,28% tiveram que ser inseridos no sistema manualmente, evidenciando um número elevado de falhas sem resolução.

Quando há o insucesso no processamento da integração, as falhas encontradas são direcionadas aos taxadores pela escola ou detectadas por eles próprios, através de pesquisa ao Portal SYSADP.

Diante dessa situação, pode-se inferir que, mesmo com a informatização do processo, essa nova modalidade de transmissão de informações de movimentações de convocações e contratações das escolas para o SISAP resultou no aumento da carga de trabalho do taxador.

Isso aconteceu porque, anteriormente, o taxador recebia a documentação impressa e assinada, inseria no sistema e realizava os acertos referentes a meses anteriores. Atualmente, o taxador precisa manter o tempo todo a tela do SYSADP/Integração aberta, auxiliar, por meio de contato telefônico ou por *WhatsApp*, o servidor responsável na escola para corrigir falhas, e validar os documentos processados pela integração. Além disso, continua realizando cálculos e inserções manuais dos meses anteriores à taxação atual, conforme explicado nas seções anteriores. Isso se refere apenas à rotina do Setor de Pagamento relacionada à movimentação de Pessoal Convocado/Contratado, pois, como já descrito, o taxador também é responsável por diversas outras demandas.

Devido a essas mudanças no processo de convocações e de contratações através da integração SYSADP/SISAP, nos dias 19, 24, 25, 26, 27 e 28 de abril de 2023, o Setor de Pagamento realizou capacitações presenciais com os responsáveis pelo Serviço de Pessoal de todas as Escolas Estaduais da Circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. O objetivo da capacitação foi também esclarecer dúvidas sobre as rotinas do Setor de Pagamento da SRE Uberaba, destacando sempre a Integração SYSADP/SISAP, ou seja, o envio automático dos Processos de Convocações/Contratações das escolas para o SISAP.

Antes da capacitação propriamente dita, foi enviado, através do e-mail institucional das escolas, um material bem elaborado, contendo todas as rotinas do Setor de Pagamento que seriam abordadas no evento. Esse material consistia em um Manual de Orientações das Rotinas dos Setor de Pagamento e uma apresentação em *Power Point*.

Todas as Escolas enviaram representantes, atendendo às expectativas do Setor de Pagamento. Ao longo das palestras, os participantes pareceram atentos às explicações, e ao final de cada dia da capacitação, foi aberto um diálogo para que pudessem tirar suas dúvidas. No entanto, não foram apresentados questionamentos por parte dos participantes, o que levou a equipe responsável a entender que o objetivo da capacitação havia sido cumprido, já que não surgiram dúvidas relacionadas às rotinas de pagamento e à integração SYSADP/SISAP.

Com o passar dos dias, verificou-se que, embora os participantes não tivessem feito perguntas durante a capacitação, ainda estavam confusos com as novidades nos processos, pois os taxadores passaram a ser procurados para tratar dos assuntos abordados na capacitação, mesmo com as Escolas estando de posse de material de apoio e suporte, o que fez com que os taxadores continuassem a disponibilizar tempo para atender às demandas das escolas, mesmo após a capacitação.

Esse episódio demonstra que, mesmo com a reformulação dos processos administrativos, as demandas dos taxadores permanecem, o que requer uma reflexão sobre a busca por novas estratégias que sejam capazes de minimizar os problemas enfrentados pelos taxadores da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba.

Para continuar evidenciando que, mesmo com a informatização do processo por meio da Integração SYSADP, essa nova modalidade de transmissão de informações de movimentações de contratações das escolas para o SISAP continua sobrecarregando o trabalho do taxador, foi solicitado junto ao SISAP Central da SEE um novo levantamento de tentativas de processamento de QI's.

A tabela 3 traz o panorama dos erros decorrentes da tentativa do processamento dos Quadros Informativos de Cargo/Função Pública/QI's por parte das escolas. Desta vez, os dados coletados são de maio a novembro de 2024 e também servem para medir o quantitativo atendido pelo Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba nesse novo período.

Tabela 3 – QI's enviados através da integração SYSADP/SISAP, de maio a novembro de 2024, na Superintendência Regional de Ensino de Uberaba

INTEGRAÇÃO SYSADP/SISAP - SRE UBERABA - Data: 30/11/2024								
Mês/Ano	QI's Enviados	Falhas	% de Falhas	Falhas Resolvidas	% Falhas Resolvidas	Falhas Não Resolvidas QI's Manuais	% Falhas Não Resolvidas	% QI's Manuais
mai/24	886	156	17,61%	10	6,41%	146	93,59%	16,48%
jun/24	951	217	22,82%	69	31,80%	148	68,20%	15,56%
jul/24	1246	136	10,91%	-46	-33,82%	182	133,82%	14,61%
ago/24	940	190	20,21%	26	13,68%	164	86,32%	17,45%
set/24	860	128	14,88%	55	42,97%	73	57,03%	8,49%
out/24	602	83	13,79%	-5	-6,02%	88	106,02%	14,62%
nov/24	685	116	16,93%	12	10,34%	104	89,66%	15,18%
Total	6170	1026	16,63%	121	11,79%	905	88,21%	14,67%

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados brutos recebidos do SISAP Central/SEE MG (2024).

A tabela 3 apresenta todas as tentativas de processamentos de QI's através da Integração SYSADP/SISAP referentes às Escolas Estaduais da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, de maio de 2024 até o dia 30 de novembro de 2024, por meio de relatório PRODEMGE/SISAP Central da SEE/MG.

Antes da análise dos dados contidos na tabela 3, é necessário explicar o motivo pelo qual o número de falhas não resolvidas nos meses de julho e outubro de 2024 é maior que o número total de falhas. Isso ocorreu porque QI's foram transformados em "manuais", mesmo antes da tentativa de processamento, tendo em vista que se tratavam de contratações sem a possibilidade de correção das falhas, para envio automático pela Integração SYSADP/SISAP.

Passando para a análise dos dados contidos na tabela 3, das 6.170 tentativas de processamento de QI's, 16,63% apresentaram falhas. 11,79% das falhas foram resolvidas através da interação taxador/escola, mas 88,21% das falhas não foram resolvidas, fazendo com que 905 QI's fossem transformados em documentos manuais, ou seja, com inserção não processada automaticamente pelo sistema, mas sim, digitada pelos taxadores. Resumindo a tabela 3, das 6.170 tentativas de processamento de QI's no período informado, 14,67% tiveram que ser inseridos no sistema manualmente, evidenciando novamente um número elevado de falhas sem resolução.

Comparando os dois períodos de coleta de dados: de fevereiro de 2023 a abril de 2024, 13,28% dos QI's tiveram que ser inseridos manualmente no sistema; e de maio a novembro de 2024, essa porcentagem subiu para 14,67%.

Esses dados levantados continuam evidenciando que a informatização do processo através da Integração SYSADP continua sobrecarregando o trabalho do taxador, tendo em vista que a porcentagem de QI's manuais aumentou.

Diante do contexto apresentado, alguns questionamentos ainda persistem, como: Quais estratégias poderão ser utilizadas para, ao menos minimizar a morosidade e sobrecarga de trabalho no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba? Treinamentos e capacitações poderão melhorar o desempenho dos taxadores e a troca de informações entre escolas e taxadores?

3 ANALISANDO OS FATORES QUE PROVOCAM A MOROSIDADE E SOBRECARGA DE TRABALHO NOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DO SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBERABA

Neste capítulo, apresentaremos os pressupostos teóricos e metodológicos que fundamentam este estudo. O objetivo específico deste capítulo é identificar teoricamente a organização e sistematização dos processos administrativos relacionados ao comprometimento e à efetividade do trabalho desenvolvido pelo setor de pagamento, que culminam na sobrecarga dos funcionários que nele atuam (taxadores e a Coordenadora de Pagamento). Além disso, busca-se evidenciar o percurso metodológico necessário para elaborar as análises e argumentações referentes às demandas norteadoras da pesquisa. Diante do exposto, dividimos este capítulo em duas seções: a seção 3.1 é responsável pelo referencial teórico, trazendo em suas subseções conceitos importantes para o contexto da pesquisa. Já a seção 3.2 apresenta uma proposta metodológica, composta por diferentes etapas de pesquisa e análise.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca apresentar um levantamento teórico sobre alguns termos e conceitos centrais da pesquisa, reconhecendo a pesquisa bibliográfica como um elemento primordial para garantir que o estudo seja bem fundamentado, contextualizado e relevante, contribuindo para a construção e o desenvolvimento do conhecimento científico e acadêmico.

Gil (2008) discute como o Referencial Teórico fundamenta a pesquisa, fornecendo a base para a definição das hipóteses e dos objetivos da pesquisa. Ele enfatiza que a revisão da literatura é essencial para situar o estudo no contexto do conhecimento existente e para justificar a escolha dos métodos de pesquisa.

Lakatos e Marconi (2017) defendem que a revisão da literatura ajuda a identificar lacunas no conhecimento, dá suporte às hipóteses de pesquisa e orienta a escolha de métodos e técnicas apropriadas e relevantes. Da mesma forma, Minayo (2010) afirma que a revisão abrangente da literatura permite ao pesquisador situar sua pesquisa dentro de uma abordagem teórica, facilitando,

assim, a interpretação crítica dos dados, bem como a análise e a construção de argumentos sólidos e relevantes.

Todas essas abordagens descritas reforçam a importância do Referencial Teórico na pesquisa acadêmica, desde a fundamentação e contextualização do estudo até a interpretação dos resultados e a construção de argumentos. Nesta seção, destacaremos a burocracia na administração pública, a Gestão de Recursos Humanos, a Gestão do Conhecimento no Setor Público, conceitos relacionados aos fluxos de informações e processos e a Tecnologia da Informação na Gestão Pública, todos esses temas pertinentes às rotinas de trabalho do setor público, mais especificamente às atividades descritas ao longo da presente pesquisa.

3.1.1 A Administração Pública e a Burocracia

Nesta primeira subseção, destacaremos a burocracia presente nos processos desenvolvidos no setor público, tendo em vista que a administração pública muitas vezes se depara com processos intrincados e rígidos, que atrasam a realização de tarefas e procedimentos, até mesmo aqueles considerados simples pelos seus agentes públicos de atuação.

Para esta discussão, é necessário entender o conceito de burocracia como modelo administrativo no serviço público. Nesse sentido:

A burocracia é a forma de organização mais racional que já foi criada para executar tarefas administrativas. Ela é caracterizada pela divisão do trabalho, hierarquia, normas e regulamentos impessoais, e busca garantir eficiência, previsibilidade e estabilidade nas decisões (Weber, 2012, p.104).

A Administração Pública e a burocracia estão intimamente relacionadas, visto que a burocracia foi um dos modelos adotados para organizar e estruturar o serviço público. Sobre esse tema, Mattos (2005) afirma que, enquanto a administração pública se refere à gestão e execução das políticas públicas e ao atendimento das necessidades da sociedade, a burocracia é um dos modelos administrativos usados para organizar essas atividades de maneira eficiente, impessoal e baseada em regras e hierarquia.

Bresser-Pereira (1996) faz uma crítica ao modelo burocrático, apontando sua incapacidade de atender às demandas de uma sociedade que se tornava cada vez mais complexa e dinâmica. Ele defende que a burocracia, embora proporcione estabilidade e previna favoritismos, estava ultrapassada para enfrentar os desafios de um Estado moderno, demandando uma transformação que buscasse maior eficiência e adaptação às necessidades da população, público alvo das ações desenvolvidas pelo serviço público.

Ainda sobre essa abordagem:

A burocracia, como modelo de organização administrativa, é caracterizada pela rigidez das regras, pela impessoalidade nas relações e pela hierarquia rígida. No entanto, esse modelo, embora eficiente em algumas situações, apresenta sérias limitações quando se trata de lidar com as necessidades de uma administração pública dinâmica e voltada para os resultados, como se exige no contexto contemporâneo. No Brasil, o modelo burocrático foi amplamente adotado, mas suas falhas estruturais exigiram constantes críticas e tentativas de reforma, com o objetivo de torná-lo mais eficiente e flexível (Matias-Pereira, 2011, p.52).

Há que se reconhecer a importância histórica da burocracia para a administração pública, mas também é necessário abordar as limitações desse modelo tradicional, que impedem que as organizações públicas incorporem novas ideias, processos e tecnologias que melhorariam a qualidade do serviço público. Sobre esse tema, Teixeira e Santos (2013) discutem a necessidade de transformar ou adaptar a burocracia para tornar a administração pública mais dinâmica e eficiente e, ao tratarem da gestão do conhecimento no serviço público, destacam que as organizações públicas devem suplantam a mentalidade burocrática, que muitas vezes dificulta a integração do conhecimento e inibe a inovação, que exige abordagens mais colaborativas, menos hierárquicas e mais orientadas para a eficiência e para a eficácia.

Com tudo o que foi analisado nesta subseção, há de se convir que a burocracia, com suas características de formalismo, hierarquia rígida e centralização, constitui um obstáculo considerável para a agilidade das atividades no serviço público. Figueiredo (2001) destaca que, embora a burocracia seja um modelo que garantiu estabilidade e imparcialidade no passado, o contexto atual

exige uma administração pública mais dinâmica e adaptável, capaz de atender às necessidades da sociedade de maneira rápida e eficaz.

Para que a gestão pública no Brasil se modifique a ponto de ser capaz de suplantar as barreiras da burocracia, é primordial adotar práticas mais flexíveis, voltadas para a inovação, para a descentralização e para a utilização eficiente do conhecimento. Segundo Lima (2012), essas mudanças são fundamentais para que o Estado se adeque aos desafios contemporâneos e seja capaz de oferecer serviços públicos qualificados e eficazes para toda a população.

Mas para que isso seja possível, de acordo com Di Pietro (2022), é preciso priorizar reformas estruturais e novas tecnologias, além de promover uma verdadeira transformação cultural no interior das organizações públicas, ou seja, introduzir um modelo de gestão pública dinâmico, rápido e, principalmente, voltado para resultados, garantindo que o serviço público evolua e se adapte às exigências de um mundo sempre em constante mudança.

3.1.2 Gestão por Processos

Nesta subseção, abordaremos a Gestão por Processos, no que diz respeito à sua definição, conceitos fundamentais, aplicação e aplicação prática, quando utilizada com o intuito de reduzir a burocracia e proporcionar às organizações a melhoria em sua performance operacional. Sobre este tópico:

A gestão de processos pode ser entendida como um conjunto de atividades adotadas por uma organização a fim de identificar os processos críticos (que entregam valor ao cliente) e analisar continuamente o desempenho destes, propondo melhorias e ajustes, quando pertinente (ENAP, 2016, p.10).

Em um cenário cada vez mais competitivo, caracterizado por uma demanda crescente por qualidade nos serviços e produtos, as organizações necessitam criar estratégias para se sobressaírem, por meio de inovação e operações eficazes. Nesse contexto, Barbieri (2012) sugere que a gestão por processos surge como um instrumento estratégico essencial, que pode ser implementado pelas organizações para atingir a excelência operacional, reduzindo erros, maximizando recursos e intensificando a eficiência, auxiliando, assim, na redução da burocracia e no aprimoramento dos resultados. O autor define a gestão por processos como a

abordagem estruturada e sistêmica de todas as atividades de uma organização, cujo objetivo é criar valor para os clientes.

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2016), em síntese, a gestão por processos tem efeitos benéficos em todos os departamentos de uma organização, uma vez que se concentra no aprimoramento constante das tarefas e na satisfação das expectativas e demandas dos consumidores. Ela também torna a gestão do trabalho mais simples para os gestores, pois simplifica o controle e a estruturação das atividades. Adicionalmente, auxilia na administração do conhecimento ao documentar todas as informações ligadas aos processos, trazendo uma série de outros benefícios para as operações da organização.

Alguns conceitos-chave podem ser considerados os pilares fundamentais para a aplicação da gestão de processos. Para Lazzarini (2014), os pilares da gestão de processos são: o **Mapeamento de Processos**, que detalha os fluxos de trabalho dentro da organização, permitindo a visualização precisa dos processos e auxiliando na identificação dos pontos de melhoria, gargalos e atividades repetitivas; a **Melhoria Contínua**, que implica em uma abordagem constante de ajustes e aperfeiçoamentos nos processos para melhorar a eficiência, reduzir os custos e, conseqüentemente, melhorar os resultados; a **Reengenharia de Processos**, que serve para tornar determinados processos mais eficientes e alinhados com os objetivos organizacionais; a **Automatização e Tecnologia**, que, através da utilização de ferramentas tecnológicas e automação de processos, ajudam a eliminar etapas manuais, reduzindo erros e aumentando a agilidade nos processos; o **Foco no Cliente**, que garante que os processos sejam ajustados com o objetivo de atender de maneira eficaz às necessidades e expectativas dos clientes; e a **Gestão do Desempenho**, que significa medir e acompanhar indicadores de performance, permitindo às organizações monitorar a eficácia de seus processos e identificar áreas que necessitam de melhorias.

Para Lima e Sá (2010), a gestão por processos pode ser aplicada em diferentes contextos organizacionais. No entanto, o autor destaca que, na administração pública, onde a burocracia muitas vezes dificulta a agilidade e a qualidade dos serviços prestados à população, ela pode, através da reengenharia de processos e da integração de tecnologias, contribuir para a melhoria contínua do atendimento das demandas da sociedade.

A Gestão por Processos pode ser considerada como a gestão da mudança no setor público. Almeida (2013) argumenta que a implementação bem sucedida da gestão por processos requer, além da revisão dos processos, uma mudança cultural nas organizações públicas, orientada para a inovação, para a melhoria contínua e para a adaptação às novas demandas e desafios da administração pública.

Como contribuições da gestão de processos para a Administração Pública, Lima e Sá (2010) destaca que, ao aplicar essa abordagem, as instituições governamentais serão capazes de: reduzir a morosidade dos processos administrativos; aumentar a transparência nas ações governamentais; melhorar a satisfação do cidadão; promover a inovação no setor público; e estabelecer uma cultura organizacional focada em resultados.

Com tudo o que foi exposto nesta subseção, pode-se afirmar que, quando bem implantada, a gestão por processos, além de aprimorar a performance organizacional, também facilita a adaptação da cultura organizacional às mudanças, tornando a organização preparada para um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, voltado para a melhoria do atendimento ao cliente e à redução de custos.

3.1.3 A Gestão de Recursos Humanos

Nesta subseção, discutiremos sobre a Gestão de Recursos Humanos com ênfase na gestão de pessoas, no dimensionamento de equipes, no treinamento e desenvolvimento e na motivação para o trabalho, temas amplamente discutidos na literatura acadêmica brasileira, em especial no contexto da administração pública, mas também na iniciativa privada.

Sobre esse tema, Chiavenato (2014) enfatiza como os departamentos de recursos humanos vivem em constante evolução, deixando de ser apenas uma área administrativa e se transformando em um setor estratégico, com prioridade em atrair, desenvolver e reter talentos. O autor ainda destaca características fundamentais da Gestão de Pessoas, como, por exemplo, o dimensionamento de equipes, o desenvolvimento de competências e a avaliação de desempenho. Ele afirma que a motivação no trabalho é um dos pilares que permite o aumento da produtividade e a criação de um clima saudável nas organizações.

Ainda sobre a gestão de pessoas:

No seu trabalho, cada administrador – seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A Gestão de Pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados (Chiavenato, 2014, p.13).

O dimensionamento de equipes na gestão de pessoas refere-se ao processo de dimensionar o número ideal de colaboradores e as competências necessárias para que a equipe consiga atingir as metas e os objetivos da organização de maneira eficiente e eficaz. Mello (2013) enfatiza que, ao realizar o dimensionamento de equipes, é primordial considerar, além das demandas de trabalho, os resultados esperados na execução das atividades. Ele propõe uma avaliação contínua do quadro de colaboradores, levando em conta o perfil de competências e o potencial de desenvolvimento de cada funcionário, o que possibilita um ajuste dinâmico das equipes, sempre com o objetivo de promover o desenvolvimento contínuo dos grupos de trabalho e a maximização do potencial humano dentro das organizações, através de uma análise que vai além da quantitativa, sendo necessário incorporar também aspectos qualitativos.

O treinamento e o desenvolvimento são dois fatores primordiais da gestão de recursos humanos e visam o contínuo aprimoramento das competências dos colaboradores, com o objetivo de alinhar habilidades às necessidades organizacionais.

Para Zampa (2012), o treinamento e o desenvolvimento são ferramentas cruciais, não somente para o aperfeiçoamento técnico, mas também para o desenvolvimento comportamental e para uma cultura organizacional com ênfase na aprendizagem contínua. O autor destaca que o treinamento é voltado, em primeiro lugar, para a capacitação técnica dos colaboradores, permitindo o desenvolvimento de novas habilidades, a atualização de competências e o aprimoramento de conhecimentos específicos. Já o desenvolvimento vai além da capacitação técnica, pois se refere a um processo contínuo e estratégico de crescimento do colaborador, seja em suas habilidades profissionais ou em suas competências pessoais. O desenvolvimento está relacionado ao planejamento de carreiras e à retenção de talentos, o que possibilita à organização, o sucesso a longo prazo.

Com isso, pode-se inferir que o treinamento é voltado para a qualificação imediata e para a execução eficiente das demandas de trabalho. Já o desenvolvimento pressupõe uma preparação contínua dos colaboradores, para que eles possam assumir novas responsabilidades e, com isso, contribuir para o crescimento da organização. Os dois processos são primordiais para a garantia da eficiência operacional, da motivação e do sucesso organizacional a longo prazo.

Um grande desafio para os gestores de recursos humanos é conseguir motivar seus colaboradores, fator determinante para o engajamento profissional e, consequentemente, para a produtividade individual. A motivação é essencial para que se consiga alinhar as necessidades pessoais dos funcionários com os objetivos estratégicos organizacionais.

Sobre a motivação no contexto organizacional, Taffarel e Lima (2017) afirmam que a motivação no ambiente de trabalho não pode se limitar a fatores extrínsecos, como salários e benefícios, mas deve também utilizar aspectos intrínsecos, como a autonomia, a realização pessoal, a satisfação no desenvolvimento das atividades e o reconhecimento profissional. As lideranças devem incentivar um ambiente confiável, com valorização do potencial dos colaboradores e um contínuo desenvolvimento pessoal. Com isso, é possível criar uma motivação sustentável e longa.

Resumindo, a motivação pode ser entendida como uma ferramenta para melhorar o desempenho e para fortalecer a cultura organizacional, permitindo alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Com tudo isso, percebe-se a necessidade de integrar a gestão de pessoas ao planejamento organizacional, o que permitirá melhor eficiência, motivação e comprometimento dos colaboradores, impactando diretamente nos resultados e objetivos das organizações.

3.1.4 A Gestão do Conhecimento no Setor Público

Nesta subseção, apresentaremos a Gestão do Conhecimento (GC) no Setor Público, conceituando e destacando sua importância dentro das organizações públicas, tendo em vista que, de acordo com Oliveira (2012), a GC é um tema de grande relevância dentro do contexto brasileiro, principalmente quando é utilizada em seu propósito inicial, que é a constante busca por maior eficiência e transparência na administração pública.

Para a abordagem inicial desse processo, é necessário destacar que, no setor público, a gestão do conhecimento envolve identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento para melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à população em geral. Segundo Coelho (2004), a GC é crucial para o setor público, pois, além de contribuir para a melhoria da qualidade, eficiência, e efetividade na administração pública, ela ajusta-se aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Ainda sobre esse tema:

A expressão gestão do conhecimento provoca um intenso debate sobre o seu significado, aplicação e abrangência. Entretanto, todos os estudiosos dos sistemas, práticas e modelos associados à gestão organizacional reconhecem o seu potencial e, simultaneamente, a sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva (Coelho, 2004, p. 93).

De acordo com Batista (2020), na gestão do conhecimento, é essencial integrar processos de aprendizagem e inovação para garantir o desenvolvimento de processos com qualidade e eficiência. Os processos de aprendizagem dizem respeito à capacidade de adquirir e utilizar novos conhecimentos e novas habilidades, envolvendo não apenas a capacitação dos envolvidos, mas também a contínua melhoria dos processos, com base no que foi aprendido.

Entende-se por inovação, a introdução de novos métodos ou produtos e a busca por novas formas de realizar as atividades, adaptando-se a mudanças, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. A integração entre a aprendizagem e a inovação significa que ambos os processos precisam estar interligados, funcionando em conjunto, dentro da gestão do conhecimento.

Coelho (2004) destaca que a efetiva implementação da gestão do conhecimento exige um gerenciamento adequado das informações adquiridas e produzidas e a capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito, ou seja, tornar o conhecimento pessoal, informal e não documentado em informações formalizadas, documentadas e compartilháveis.

Amorim e Costa (2020) discutem a importância da gestão do conhecimento para a melhoria contínua e a inovação na administração pública. Eles afirmam que “a gestão do conhecimento com aplicação prática na Administração Pública tem como intenção contribuir para a melhoria contínua da qualidade no serviço

público prestado à sociedade” (Amorim; Costa, 2020, p. 57.876). Ainda sobre esse tema, os mesmos autores argumentam que utilizar a gestão do conhecimento para otimizar os processos é primordial para a eficiência no setor público e que a aplicação de práticas inovadoras pode auxiliar na modernização da administração pública e, com isso, aumentar a eficácia dos serviços oferecidos à sociedade.

Batista (2020) enfatiza que a gestão do conhecimento no serviço público proporciona maior transparência e responsabilidade na administração pública, pois, ao documentar e compartilhar processos e práticas, o conhecimento fica acessível a todos os envolvidos, permitindo uma gestão aberta e responsável.

O mesmo autor destaca a importância da gestão do conhecimento:

A GC é, portanto, um método eficaz para melhorar o desempenho nas organizações públicas, e serve para, entre outras coisas: 1. inovar processos, produtos e serviços; 2. melhorar a qualidade dos serviços públicos; 3. promover a aprendizagem individual e organizacional; 4. aumentar a capacidade de realização do indivíduo, da equipe, das instituições públicas e da sociedade; 5. reter o conhecimento e preservar a memória organizacional; 6. criar um ambiente organizacional propício à colaboração e à produção coletiva do conhecimento; e 7. aumentar a efetividade do trabalho do conhecimento e do trabalhador do conhecimento, isto é, servidores e gestores públicos (Batista, 2020, n.p.).

Trazendo os conceitos e aplicações da gestão do conhecimento no setor público para o ambiente de trabalho do pesquisador, é possível afirmar que as lacunas entre o conhecimento e o repasse dessas informações são um agravante para as dificuldades enfrentadas pelos taxadores do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. O conhecimento existe, como não poderia deixar de ser, mas a gestão do conhecimento, muitas vezes, não é eficaz, ao ponto de repassar todas as informações necessárias para contribuir com o bom andamento das rotinas de trabalho desenvolvidas.

Manuais e rotinas são produzidos pelos próprios servidores das regionais e repassadas aos interessados de outras regionais de ensino. No caso específico da gestão do conhecimento, manuais de rotinas seriam mais viáveis, se padronizados e construídos em conjunto entre os gestores de instâncias superiores (Secretarias de Planejamento e Gestão e de Educação) e os servidores que executam as rotinas de trabalho.

A afirmação a seguir, ilustra a situação descrita:

Dessa forma, o conhecimento precisa ser mais bem gerido pelas instituições públicas, seja na criação de manuais, seja na preocupação com a melhoria contínua, revisando seus processos frequentemente, seja na disseminação da informação. Enfim, a gestão do conhecimento é um dos caminhos para a melhoria do serviço público e para obtenção da tão sonhada eficiência (Amorim; Costa, 2020, p.57880).

Em suma, os estudos referentes à gestão do conhecimento no setor público convergem para a concepção de que se trata de um método imprescindível para o sucesso da administração pública em geral. A implementação eficaz da gestão do conhecimento proporciona eficiência, inovação e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população em geral. A integração de estratégias de gestão de conhecimento com práticas de inovação é primordial para o enfrentamento dos desafios das rotinas administrativas, desenvolvendo maneiras eficazes de atender às demandas do setor público, proporcionando, conseqüentemente, a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

3.1.5 Os Fluxos de Informações

Nesta quinta subseção, analisaremos fluxos de informações no serviço público, com atenção especial às rotinas de trabalho referentes a benefícios e folha de pagamento de servidores públicos.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, percebeu-se a dificuldade para se obter fluxos de informações eficientes e concisos, o que facilitaria a movimentação das orientações e ordens de serviço, gerando, com isso, eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos relacionados ao Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba.

De acordo com Pereira (2014), o fluxo de informações refere-se ao movimento e processamento de dados e informações em um sistema, organização ou entre diferentes sistemas. No serviço público, compartilha algumas semelhanças com o setor privado, mas é moldado por características e exigências específicas do setor público.

Segundo Santos e Silva (2018), os fluxos de informações no serviço público possuem estrutura hierárquica e fluxo vertical; a comunicação vertical é

fundamental e geralmente segue uma hierarquia bem definida. As informações fluem de cima para baixo, de decisões e diretrizes superiores para os níveis inferiores, e de baixo para cima, para *feedbacks* e relatórios das unidades subordinadas aos superiores.

As informações seguem protocolos rígidos e processos estabelecidos que, conforme Pereira (2014), são frequentemente regulamentados por leis e políticas públicas. Isso garante que as comunicações sejam formalizadas e registradas.

Para Machado e Silva (2021), as formas de comunicação podem ser formais ou informais. A primeira inclui documentos oficiais, memorandos, ofícios e relatórios que seguem formatos e procedimentos específicos estabelecidos por regulamentos e normas governamentais. A comunicação informal pode ocorrer através de reuniões, conversas e interações cotidianas. No entanto, mesmo essas formas de comunicação podem ser impactadas por protocolos e pela necessidade de documentação e registro.

Como ferramentas e tecnologias para o fluxo de informações no serviço público, Lima e Barreto (2019) citam os sistemas de informação e gestão pública (plataformas de transparência e portais de dados como e-Gov) e a documentação e arquivamento, com o uso de sistemas de gestão documental e arquivos digitais, essenciais para garantir a acessibilidade e a preservação de registros, frequentemente sob a regulamentação de leis de acesso à informação.

Para finalizar esta subseção, é necessário contemplar os desafios e as melhorias nos fluxos de informações no serviço público. Pereira e Rodrigues (2016) evidenciam que a burocracia, ou a estrutura burocrática, pode tornar o fluxo de informações mais lento e complicado. Isso é frequentemente um desafio no serviço público, onde procedimentos formais e regulamentações podem criar barreiras à comunicação rápida. Leis de acesso à informação, como a Lei de Acesso à Informação (LAI) no Brasil, visam melhorar a transparência e facilitar o acesso público às informações governamentais, promovendo maior abertura e eficiência na comunicação pública.

Com tudo o que foi exposto nesta subseção, é preciso reconhecer que o fluxo de informações em uma corporação, seja ela pública ou privada, é um aspecto crucial para sua operação eficiente e eficaz. Ele envolve a transmissão de dados e comunicações entre diferentes níveis e departamentos dentro da organização.

3.1.6 Tecnologia da Informação na Gestão Pública

Nesta última subseção deste capítulo, apresentaremos como a tecnologia tem se mostrado uma poderosa aliada na transformação da administração pública, auxiliando na agilização e eficiência dos processos, e melhorando a qualidade dos serviços oferecidos à população.

Segundo Molin e Costa (2018), a partir da década de 1990, com o governo Fernando Henrique Cardoso, houve uma transição do modelo burocrático para o modelo gerencial de administração, com foco na eficiência, flexibilidade e no papel do Estado como protetor dos direitos sociais.

Entretanto, de acordo com Santos (2018), a administração gerencial não deve ser entendida como uma rejeição à burocracia, já que muitos de seus aspectos, como a admissão de pessoal, a meritocracia e a avaliação de desempenho, continuam presentes.

Na verdade, o novo modelo representa uma evolução do anterior, tendo em vista que o modelo gerencial da Administração Pública passou a utilizar a tecnologia da informação (TI) de maneira estratégica, com o objetivo de modernizar a gestão e aprimorar os serviços públicos. Cardoso (2017) afirma que no contexto da gestão pública gerencial, a tecnologia da informação é utilizada para automatizar processos por meio da melhoria da comunicação e do fluxo de informações, coletar e analisar dados de forma ágil, e facilitar o acesso a informações por parte dos cidadãos.

Outro fator importante da utilização da TI no serviço público, segundo Melo (2016), é o fato de que, através de sistemas de informação, os gestores conseguem acessar os dados em tempo real, o que facilita tomadas de decisões muito mais ágeis, além de permitir a transparência e o controle social sobre as ações governamentais.

Contudo, o autor destaca que, como na maioria das mudanças, a adoção de tais tecnologias no modelo gerencial não é isenta de desafios, como a resistência cultural à mudança, a necessidade de capacitação dos servidores e a infraestrutura tecnológica, muitas vezes insuficientes em determinadas áreas das organizações.

No que diz respeito ao uso da tecnologia no serviço público, outro exemplo importante nesse contexto é o Governo Eletrônico (e-Gov), que se refere à utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) com intuito de aprimorar a comunicação entre os governos e os cidadãos. Silva (2019) afirma que

a implementação do e-Gov não apenas facilita o acesso dos cidadãos aos serviços públicos, mas também otimiza os processos dentro da administração pública.

O autor ainda cita a criação de portais de transparência e o uso de plataformas digitais para serviços como emissão de documentos ou solicitação de benefícios, como exemplos claros dos benefícios que a utilização da tecnologia traz para a sociedade, tornando os serviços públicos mais acessíveis e eficientes.

Outro destaque importante nessa discussão refere-se a como a utilização da TI auxilia os gestores públicos no cumprimento dos princípios constitucionais que regem suas atuações.

Sobre isso, Sodré (2018) associa a utilização das TICs aos aspectos fundamentais da atuação do setor público no Brasil: garantir que todos os processos sigam as normativas legais e que a legislação vigente seja observada, facilitando o cumprimento das obrigações de maneira transparente e acessível (Legalidade); permitir que os serviços públicos sejam oferecidos de maneira uniforme e sem discriminação, utilizando sistemas automatizados que evitam influências pessoais no atendimento (Impessoalidade); garantir a conduta ética, maior controle e fiscalização das ações administrativas, além de reduzir práticas ilícitas por meio da transparência e da auditoria digital (Moralidade); garantir o acesso às informações públicas por parte dos cidadãos, disponibilizando dados governamentais por meio de portais de transparência, sites e redes sociais (Publicidade); e, por fim, contribuir para a otimização de processos administrativos, permitindo maior agilidade, redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços públicos (Eficiência).

Dentro desse amplo campo de atuação, de acordo com Medeiros (2008), a utilização da TI no serviço público ainda enfrenta barreiras e dificuldades, se levarmos em conta que grande parte da população brasileira ainda tem dificuldades de acesso à tecnologia. Portanto, torna-se essencial a superação dessas barreiras, garantindo a inclusão digital e, com isso, a utilização democrática dos meios tecnológicos, direito dos cidadãos.

Por fim, com tudo o que foi discutido, conclui-se que, mesmo com as dificuldades de acesso às informações, a utilização da TI na Gestão Pública tem se mostrado cada vez mais eficiente, permitindo ao gestor e ao servidor público, a melhoria gradativa nas suas ações, possibilitando uma administração ágil, transparente e focada em resultados, contribuindo para a qualidade dos serviços públicos, voltados à sociedade em geral.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, explicita-se a metodologia utilizada na pesquisa para investigar o problema junto aos taxadores da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. Nela, serão apresentados as opções metodológicas escolhidas e o detalhamento da realização da pesquisa, incluindo os atores pesquisados e os instrumentos selecionados para a coleta de dados.

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com foco em uma análise profunda e detalhada dos fluxos de informações e de comunicação utilizados no desenvolvimento das rotinas de serviços desenvolvidas pelo pesquisador e pelos demais servidores da Diretoria de Pessoal e, conseqüentemente, do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba.

Esta pesquisa trata-se de um caso de gestão, baseado nas dificuldades enfrentadas pelos taxadores da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, e busca investigar fatores negativos ao desenvolvimento pleno e efetivo das rotinas de trabalho do setor, com ênfase às questões relacionadas ao fluxo de informações e à necessidade de cálculos manuais referentes à folha de pagamento e à concessão de benefícios aos servidores, o que gera, em consequência, pagamentos de valores financeiros.

Tavares (2008) afirma que o caso de gestão é uma abordagem educacional e analítica baseada na análise de situações reais ou simuladas que as organizações enfrentam, permitindo oportunidades de investigação e resolução de problemas complexos, enquanto são aplicados teorias e conceitos de gestão, mas na prática.

Segundo Feil (2013), os casos de gestão são recursos de ensino e de estudo que ajudam os estudantes e gestores a aplicar os conceitos aprendidos em situações reais ou simuladas, estimulando o desenvolvimento de habilidades importantes, como análise crítica e tomada de decisões. Ao estudar um caso de gestão, não se trata apenas de examinar o contexto da organização, mas também de refletir sobre as escolhas feitas, os erros cometidos e as possíveis soluções para as dificuldades enfrentadas, ajudando a entender como as decisões impactam o resultado final.

Sobre a pesquisa qualitativa, Minayo (2013) afirma que se trata de um método de investigação que se concentra na compreensão profunda dos fenômenos sociais e humanos, com base na coleta e análise de dados ditos “não numéricos”, como textos, discursos e observações. Isso permite uma exploração detalhada e extensa

dos fenômenos estudados, além da captação de fatos complexos das experiências humanas, difíceis de se quantificar.

Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa é eficaz em captar a realidade social de uma maneira que vai bem além dos números, com enfoque no contexto e nas interpretações dos sujeitos pesquisados, permitindo uma exploração rica e detalhada dos fenômenos estudados.

Essa modalidade de pesquisa oferece flexibilidade na coleta e análise de dados, permitindo ajustes no desenrolar da pesquisa, visto que as respostas dos participantes podem revelar novos rumos para a investigação.

A coleta de dados não numéricos é fundamental para explorar as experiências subjetivas e os significados atribuídos pelos pesquisados. Com isso, Gomes e Lima (2011) destacam que a pesquisa qualitativa é essencial para investigar as percepções e a subjetividade dos participantes.

Métodos qualitativos contribuem para o desenvolvimento e para o aperfeiçoamento de teorias e até das práticas nas relações humanas e sociais. Dito isso, Lüdke e André (1986) explicam que a pesquisa qualitativa pode gerar percepções que auxiliam na formulação de novas teorias e na adaptação de práticas a contextos específicos.

Nesse contexto, como principais características da pesquisa qualitativa, Gil (2008) destaca: a exploração profunda dos fenômenos, buscando entender o significado das experiências e percepções dos participantes; a importância da contextualização, por meio da análise dos fenômenos no contexto em que ocorrem, considerando a complexidade das interações humanas e sociais; a flexibilidade necessária durante o processo de pesquisa, o que adapta métodos e abordagens durante o processo de pesquisa, com o surgimento de novos dados.

Como a pesquisa aplica uma abordagem qualitativa e, tendo em vista o problema detectado a ser enfrentado, ou seja, descobrir quais as causas da morosidade e sobrecarga de trabalho nos procedimentos administrativos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, há de se destacar a pesquisa documental como uma metodologia fundamental no campo acadêmico, utilizada para coletar e analisar documentos que fornecem informações relevantes sobre um tema específico ou determinado fenômeno.

Sobre a importância da pesquisa documental na construção de conhecimento acadêmico, Gil (2008) explora como esse tipo de pesquisa proporciona uma base

sólida para a fundamentação teórica, a evidenciação/contextualização do problema e a validação dos dados. Martins (2009) enfatiza que, além de permitir a contextualização e compreensão da relevância/impacto do problema em estudo, a pesquisa documental permite a economia de recursos, visto que ela permite a coleta e análise de dados já existentes, reduzindo a utilização de recursos adicionais, como tempo e dinheiro na busca dos subsídios para a detecção dos problemas.

A pesquisa documental utilizada neste trabalho foi baseada em: Manual de Documentação do Sistema de Administração de Pessoal/SISAP (2005); Decreto Minas Gerais nº 44.261, de 21 de março de 2006; dados brutos recebidos do SISAP Central/SEE MG em 30/04/2024 com todos os QI's enviados através da integração SYSADP/SISAP, desde a implantação do processo na Superintendência Regional de Ensino de Uberaba em fevereiro de 2023 até abril de 2024, e de maio de 2024 a novembro de 2024.

Outra etapa importante do processo metodológico é a pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador aprofundamento teórico e a fundamentação do estudo, além de situar seu trabalho no contexto das discussões acadêmicas anteriores, fazendo com que seu referencial teórico seja robusto e relevante. Gil (2010) enfatiza que ao revisar livros, artigos acadêmicos, dissertações e outras fontes relevantes, o pesquisador não apenas acumula conhecimento especializado sobre o tema, mas também desenvolve um entendimento crítico das abordagens e descobertas anteriores.

Os temas pesquisados neste trabalho foram aqueles relacionados principalmente à Gestão do Conhecimento no Setor Público, à Gestão de Recursos Humanos, à conceitos relacionados aos fluxos de Informações e processos, à Tecnologia da Informação na Gestão Pública e aos Métodos de Coleta de Dados em Pesquisas Acadêmicas. As plataformas utilizadas para a busca de bibliografias relevantes foram as digitais, através da internet, para livros catálogos *on line*, bem como bibliotecas físicas da cidade de Uberaba.

Optou-se pelo **Grupo Focal** como técnica de coleta de dados. Essa técnica é amplamente utilizada em pesquisas sociais para explorar percepções, opiniões e atitudes dos participantes, através da interação e discussão em grupo sobre um tema específico, sempre guiadas por um moderador, com o intuito de coletar os dados. Sobre isso, Bardin (2016) afirma que essa técnica proporciona uma investigação mais rica e detalhada das atitudes e vivências dos participantes através da interação grupal.

Marconi e Lakatos (2017) discutem as técnicas e os objetivos dos grupos focais, incluindo a exploração de percepções e opiniões, a identificação de padrões e temas, e a geração de hipóteses.

O primeiro objetivo diz respeito ao processo de coletar e analisar percepções, sentimentos, opiniões e atitudes dos participantes sobre tema específico, por meio de discussões interativas do grupo. Essa exploração de percepções é fundamental para entender o contexto e as motivações, proporcionando *insights* importantes que podem não ser percebidos através de métodos de pesquisa mais quantitativos e estruturados.

A importância da identificação de padrões e temas se dá porque ela permite, além de transformar dados qualitativos em informações úteis e compreensíveis, que os pesquisadores organizem e interpretem as informações coletadas de maneira sistêmica, facilitando a construção de um quadro geral sobre o fenômeno investigado.

A geração de hipóteses direciona a pesquisa, com base nas percepções qualitativas iniciais, fornece base para uma exploração mais profunda sobre as questões levantadas durante os grupos focais e permite que as descobertas sejam transformadas em soluções práticas ou em intervenções.

Passada a compreensão teórica da técnica de coleta de dados em questão, o grupo focal definido para esta pesquisa foi estabelecido com as seguintes características e abrangência: um grupo, composto por 08 dos 15 taxadores e pela Coordenadora de Taxação, por se tratar de uma pesquisa restrita ao Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba; será elaborado um roteiro de discussão pré-estruturado, com perguntas abertas, abordando temas referentes às dificuldades e desafios enfrentados no setor, com ênfase nas práticas de comunicação utilizadas até então, bem como sugestões para melhorias; por fim, o procedimento será através da gravação do áudio da sessão, com a permissão dos participantes, e da transcrição do áudio obtido, seguido da análise qualitativa das informações coletadas.

A análise dos dados obtidos por meio do grupo focal, foi realizada através da técnica de análise de conteúdo da pesquisadora e especialista em metodologias qualitativas, Laurence Bardin, proporcionando elementos e informações necessárias para a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE) que seja tanto significativo quanto viável, assegurando que as intervenções propostas sejam eficazes e adequadas às necessidades identificadas.

3.3 ANÁLISE DO GRUPO FOCAL E DA ENTREVISTA

Nesta seção, que se divide em duas subseções, apresentamos os dados obtidos por meio de um grupo focal com 8 taxadores do Setor de Pagamento da SRE Uberaba, além de uma entrevista com a Coordenadora do setor. Esses dados foram analisados utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), que consideramos adequada para analisar informações oriundas de grupos focais e entrevistas. Essa abordagem permite uma interpretação detalhada e sistemática dos dados, incluindo mensagens, sentimentos e comportamentos dos participantes, o que é particularmente útil no contexto das Ciências Sociais e Humanas.

Para o desenvolvimento desta seção, é necessário primeiramente explicar as fases da Análise de Conteúdo e a aplicação de cada uma delas. A primeira fase, denominada Pré-análise, envolve a preparação do material para análise, organizando-o e definindo como será tratado nas etapas seguintes. Essa fase é crucial para garantir que o estudo comece com uma base clara e bem estruturada. Ela abrange: a Leitura Flutuante, uma leitura inicial, rápida e superficial, com o objetivo de se familiarizar com o conteúdo e obter uma visão geral das informações coletadas; as Unidades de Análise, que são os elementos centrais da análise, como os temas abordados, os atores e as ferramentas utilizadas; e as Hipóteses, que são ideias iniciais que o pesquisador deseja investigar mais a fundo durante o processo de análise (Bardin, 2016).

A segunda fase, a Exploração do Material, ocorre quando o conteúdo é examinado de forma detalhada e segmentada, com a realização do processo de codificação. O objetivo dessa etapa é organizar o material em unidades de sentido, ou seja, fragmentos de conteúdo que tenham relevância para os objetivos da pesquisa, facilitando a análise nas etapas seguintes (Bardin, 2016).

Na terceira fase, o Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação, o material analisado nas fases anteriores passa por um processo mais refinado de organização. Essa fase visa extrair conclusões significativas para a pesquisa. Algumas etapas são realizadas nesse processo: a Análise Quantitativa, que envolve a contagem e a quantificação dos dados; a Análise Qualitativa, que é a etapa central da Análise de Conteúdo, onde se realiza uma avaliação aprofundada dos significados, padrões e relações presentes nas unidades de análise; as Inferências,

que consistem em tirar conclusões com base nas evidências do material analisado; e, por fim, a fase de Interpretação, que visa atribuir um sentido global aos dados e às conclusões obtidas, contextualizando os resultados e relacionando-os com o problema de pesquisa e o referencial teórico (Bardin, 2016).

Nas próximas subseções, apresentaremos a análise da transcrição do Grupo Focal e do Questionário realizado com a Coordenadora do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba.

3.3.1 Análise da Transcrição do Grupo Focal

Nesta subseção, analisamos a transcrição de uma reunião de Grupo Focal realizada no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, representado por 8 taxadores. Durante o encontro, foram discutidos os principais desafios enfrentados pelos taxadores, destacando-se as falhas na comunicação com as escolas da circunscrição e com outros setores, a complexidade e a alta carga de cálculos manuais realizados diariamente, a carência de ferramentas adequadas e de capacitação, além da pressão gerada por prazos curtos e inflexíveis.

A pesquisa busca identificar soluções para mitigar esses obstáculos, visando melhorar a eficiência do Setor de Pagamento e fornecer um modelo que possa ser aplicado em outras Superintendências Regionais de Ensino.

A fase de Pré-análise começou com a Leitura Flutuante, uma leitura inicial da transcrição que revelou a temática central do estudo: os desafios enfrentados pelos taxadores da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. Esses desafios incluem problemas de comunicação, cálculos manuais complexos, prazos curtos e gestão de tempo. O objetivo do Grupo Focal foi identificar esses desafios e buscar soluções. Para aprofundar a análise, foram definidas Unidades de Análise, que foram divididas em temas, atores e ferramentas.

Os temas identificados são os seguintes: Comunicação, abordando o fluxo de informações, as ferramentas utilizadas, as falhas de comunicação e os impactos dessas falhas; Cálculos Manuais, que tratam da natureza dos cálculos, sua frequência, os desafios enfrentados, os efeitos no cumprimento de prazos e a necessidade de automação; Prazos e Gestão de Tempo, com ênfase na definição e comunicação de prazos, as dificuldades para cumpri-los, seus efeitos na moral e na

produtividade da equipe, além das estratégias para gerenciar o tempo; e, por fim, Soluções e Melhorias, que envolvem sugestões para aprimorar a comunicação e a colaboração, o uso de tecnologias para automatizar os cálculos e a necessidade de capacitação contínua.

Os principais atores identificados são: os Taxadores, participantes do grupo focal e responsáveis pela execução dos cálculos; a Coordenadora de Pagamento, encarregada de gerenciar a equipe de taxadores e de inserir no sistema valores superiores ao limite permitido aos taxadores (acima de três mil reais); a Secretaria de Estado de Educação, que estabelece prazos, procedimentos e normas, mas não oferece suporte técnico adequado nem treinamentos suficientes; a SePlaG, responsável pelas ações no sistema que afetam o trabalho dos taxadores, mas que apresenta falhas na comunicação; e as Escolas, encarregadas de enviar informações e documentos aos taxadores, embora frequentemente o façam de forma incompleta ou incorreta.

As ferramentas empregadas pelos taxadores incluem: WhatsApp, utilizado para comunicação informal, embora nem todos os taxadores disponham de dados móveis; e-mail, como principal meio oficial de comunicação, mas com acesso restrito em algumas escolas; SEI, um sistema de gestão de documentos eletrônicos, eficiente, mas pouco aproveitado por alguns taxadores; Sistema de Pagamento (tela preta), um sistema antigo e restrito, que demanda muitos cálculos manuais; e Open Office, um software de edição de documentos e planilhas, considerado limitado em termos de funcionalidades.

A partir da leitura inicial, foram formuladas as seguintes hipóteses: a falha na comunicação entre setores, escolas e órgãos governamentais, como a SePlaG, resulta em sobrecarga de trabalho, dificuldades para cumprir prazos, aumento do estresse e afeta negativamente a qualidade dos serviços prestados pelos taxadores; a complexidade dos cálculos manuais, a carência de ferramentas adequadas, a falta de capacitação e as constantes alterações na legislação contribuem para a insegurança, a ocorrência de erros e o atraso nos pagamentos; a pressão imposta pela Secretaria de Estado de Educação para cumprir prazos, em um cenário de sobrecarga e escassez de recursos, gera estresse e desmotivação nos taxadores; e, finalmente, a automatização ou simplificação dos cálculos, a melhoria da comunicação, e a oferta de treinamento e suporte técnico adequados são medidas

essenciais para otimizar o trabalho dos taxadores, reduzir erros e garantir o pagamento correto e pontual aos servidores.

Na fase de Exploração do Material, realizamos a codificação e categorização dos dados. Para facilitar a visualização, os códigos e categorias serão apresentados em um quadro. O objetivo do Quadro de Codificação e Categorização é organizar e sistematizar as informações analisadas. Os dados extraídos são agrupados e classificados para facilitar a identificação de padrões e relações.

Os itens deste quadro incluem: Código, que é a identificação simbólica ou rótulo atribuído a um tema ou conceito; Frequência, que representa o número de vezes que o código ou categoria é mencionado no material; Valência, que se refere à qualidade afetiva (positiva, negativa ou neutra) associada ao tema; Categoria, que é o agrupamento de unidades de análise relacionadas a um tema comum; e Trechos do Material, que são exemplos específicos extraídos da pesquisa, os quais ilustram as categorias e códigos.

O Grupo Focal, com duração de 55 minutos e 17 segundos, foi realizado na sala do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. A sessão teve início às 9h 30m do dia 19 de novembro de 2024, contando com a participação de 8 taxadores e o pesquisador atuando como moderador. A seguir, apresentamos o Quadro 4, que reúne os principais dados coletados durante o encontro.

Quadro 4 – Codificação e Categorização da Transcrição do Grupo Focal

Código	Frequência	Valência	Categoria	Trechos da Transcrição
Falta de Comunicação clara	12	Negativa	Desafios na Comunicação	Acho que o fluxo de informações é muito grande, a gente tenta acompanhar todos, mas às vezes com serviço não tem tempo de acompanhar tudo e o problema que eu vejo, não sei vocês, mas às vezes chega alguma informação para a escola que não chega para a gente e aí a escola comunica que a gente tem essa situação e a gente não tá sabendo o que está acontecendo (taxador 1).

Erros em documentos	08	Negativa	Desafios na Comunicação	Não sei se cabe aqui, mas a questão de Guias de Ocorrências que vem com erros do tipo, o nome é um o MaSP ⁹ é de outro servidor (taxador 6).
Demora no envio de informações	07	Negativa	Desafios na Comunicação	Outra coisa também, é a escola, que demora demais para enviar uma Guia de Ocorrência de uma situação que ocorreu no início do mês, que já deveria ter sido enviada (taxador 5).
WhatsApp como ferramenta informal	05	Negativa	Ferramentas de Comunicação	A gente não tem uma internet aqui da Superintendência para utilizar o WhatsApp. Temos que utilizar nossos dados móveis e, caso a gente não tenha dados, às vezes temos falhado nessa comunicação (taxador 1).
E-mail com acesso limitado	04	Negativa	Ferramentas de Comunicação	A falha na comunicação é grande, mas também a gente não pode deixar de dimensionar que a falha acontece na escola, porque muitas vezes só uma pessoa tem acesso ao e-mail, muitas vezes o próprio diretor e quem faz o trabalho, que é o Secretário, ele não tem acesso (taxador 5).
SEI como ferramenta eficiente	03	Positiva	Ferramentas de Comunicação	Algo que ajuda bastante na comunicação é o SEI, mas que ainda, ao meu ver, ainda podia aperfeiçoar a utilidade dessa ferramenta (taxador 3).
Cálculos complexos e demorados	10	Negativa	Desafios nos Cálculos Manuais	Alta demanda, complexidade, atraso (taxador 1).
Falta de Orientação e ferramentas	09	Negativa	Desafios nos Cálculos Manuais	Não existe um manual para orientar a gente de como proceder com os cálculos (taxador 2).

⁹ Matrícula do Servidor Público do Estado de Minas Gerais.

Mudanças na legislação	06	Negativa	Desafios nos Cálculos Manuais	Falta de orientações de como proceder com os cálculos, principalmente depois que teve mudanças, por exemplo, da lei da aposentadoria, com muitas alterações e aqui a gente faz as coisas de acordo com a curiosidade ou capacidade de cada um (taxador 2).
Limites de valores sem atualização	05	Negativa	Desafios nos Cálculos Manuais	O taxador não pode inserir no sistema, nenhum valor superior a três mil reais. Isso tem muitos anos, esse valor. Então, hoje, qualquer contratação ou qualquer coisa que você irá incluir no sistema, incluir o acerto, ultrapassa esse valor, que já está ultrapassado há muito tempo (taxador 2).
Erros nos cálculos	07	Negativa	Impacto dos Cálculos Manuais	Ao invés de orientar, eles (conferentes de cálculos do SISAP Central da SEE) falam que o cálculo não é feito daquele modo, simplesmente (taxador 2).
Atrasos nos pagamentos	06	Negativa	Impacto dos Cálculos Manuais	Esse tempo de acerto demora demais. Até eles (conferentes de cálculos do SISAP Central da SEE conferirem novamente é mais seis meses, quando você vê, o servidor já está no prejuízo há mais de um ano (taxador 1).
Pressão com prazos curtos	08	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	Clareza nos prazos, há, mas não há, necessariamente, o estabelecimento de que aqueles prazos serão suficientes, porque às vezes nossa demanda é tão grande, que os prazos estabelecidos não são suficientes para o cumprimento. A Secretaria não determina como a gente tem que fazer para cumprir os prazos estabelecidos (taxador 1).

Imprevistos e sobrecarga de trabalho	07	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	Não é tudo previsível. O que é previsível, a gente consegue cumprir o prazo, mas se em cima da hora acontece um imprevisto, uma situação, pois o prazo estabelecido é muito curto, o que gera um estresse, porque sabemos que está sobre nós a responsabilidade de executar aquela ação para que o servidor possa ter o seu pagamento na próxima folha (taxador 3).
Estresse e saúde mental dos taxadores	05	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	Olha, o que eu tenho observado nesse tempo – eu sou um dos mais novos no setor – é que os 03 últimos de fechamento da taxaçaõ é muito tenso, pra todo mundo. Então, são 03 dias muito estressantes, o último dia é o pior deles e, assim, o que eu percebo é que é uma equipe bem sintonizada, uma equipe muito eficiente e a gente consegue, pelo o eu estou observando, cumprir de forma adequada os prazos, mas é muito estressante para toda a equipe, os 03 últimos dias de taxaçaõ (taxador 3).
Impacto na moral e na produtividade	03	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	Esse servidor chega aqui no nosso balcão de reclamação, chorando, dizendo que a escola disse que nós não pagamos. Questiona, quem vai pagar o seu aluguel, quem vai comprar sua comida. Isso é triste, isso é desumano mesmo. A gente não tem o que fazer nesse caso, porque o erro acontece, mas o servidor não recebeu porque a escola fez alguma coisa errada na vida funcional da pessoa. Então, isso, moralmente, é muito triste. Impacta, quando isso acontece, acaba com o dia da gente (taxador 5).

Automatização de cálculos	11	Positiva (Para o código automatização de cálculos e para a categoria soluções e melhorias)	Soluções e Melhorias	O próprio cálculo atrasado, deveria haver uma forma de o taxador já fazer isso direto no sistema, ou a própria escola, à medida que informou, o próprio sistema poderia captar a informação e realizar o pagamento em atraso (taxador 3).
Melhoria na comunicação	09	Positiva (Para o código melhoria na comunicação e para a categoria soluções e melhorias)	Soluções e Melhorias	Eu acho que a falta de um estudo da legislação, de toda a mudança que ocorre sistematicamente, impacta muito negativamente no trabalho da gente. Porque como não existe um momento de parar para fazer isso, a rotina diária consome (taxador 2).
Treinamento e suporte técnico	08	Positiva (Para o código treinamento e suporte técnico e para a categoria soluções e melhorias)	Soluções e Melhorias	De um treinamento mesmo, porque nunca houve um treinamento com os taxadores. Eu vejo outros setores com treinamentos. Por exemplo, quando eu era do Setor de Pessoal, nós tivemos um treinamento em evolução na carreira que ajudou muito a gente conseguir a fazer os cálculos e entender realmente o que estava acontecendo. Aqui no Setor de Pagamento, parece que os únicos treinamentos é alguma orientação bem básica que eles passam, com tempo limitado de uma hora, onde você mal tem tempo de fazer perguntas e respostas direito e aí eles acham que a partir disso a gente consegue entender tudo o que é necessário ser feito, com uma <i>live</i> (taxador 1).

Fonte: elaborado pelo autor com base na transcrição do Grupo Focal (2025).

Na fase de Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação, foi realizada a análise quantitativa que indicou os temas mais recorrentes: a falta de comunicação clara (12 menções), a automatização dos cálculos (11), a complexidade e a demora

dos cálculos (10) e a falta de orientação e ferramentas (9). Atores como escolas e Secretaria de Educação são frequentemente associados a aspectos negativos, como falhas na comunicação (escolas e SEE), envio de informações incorretas (escolas) e imposição de prazos curtos (SEE). A ferramenta WhatsApp também foi mencionada com frequência, porém em um contexto de precariedade, evidenciando a falta de estrutura e suporte para seu uso eficaz como ferramenta de trabalho.

Na análise qualitativa, as falas dos participantes revelaram que os problemas de comunicação geram um ciclo vicioso de retrabalho, erros e atrasos. A falta de clareza nas informações aumenta a insegurança dos taxadores, que se sentem pressionados a realizar cálculos complexos sem o suporte adequado ou ferramentas fornecidas pela SEE ou pela SePlaG. A ausência de treinamento especializado e de ferramentas específicas agrava ainda mais a situação. A frustração dos taxadores é evidente nas falas que expressam uma sensação de impotência diante dos prazos exíguos para atender às demandas recebidas.

A partir da análise dos dados, foram feitas inferências que destacam a precária situação do setor de pagamento, com processos ineficazes, falta de recursos e suporte inadequado aos servidores. As falhas de comunicação, a complexidade dos cálculos manuais e a pressão para cumprir prazos irrealistas criam um ambiente de trabalho estressante e desmotivador, prejudicando a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos servidores.

Por fim, a interpretação dos resultados da análise do grupo focal aponta a necessidade urgente de implementar medidas para reestruturar o setor de pagamento. A automatização dos cálculos, a melhoria da comunicação, a oferta de treinamento e suporte técnico adequados e a revisão dos prazos são ações essenciais para garantir a eficiência do setor, reduzir erros e promover a satisfação tanto dos servidores quanto da população atendida. É crucial que a Secretaria de Estado de Educação reconheça as questões levantadas pelos taxadores e busque estratégias para melhorar as condições de trabalho, valorizando esses profissionais.

A Análise de Conteúdo do Grupo Focal proporcionou uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados pelos taxadores da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. A implementação das medidas sugeridas é fundamental para assegurar a eficiência, a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos servidores e da população atendida.

3.3.2 Análise do Questionário Aplicado

Nesta segunda subseção, será realizada a análise das respostas do questionário aplicado à Coordenadora do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. O questionário aborda os desafios enfrentados pelo setor, com o objetivo de identificar as principais dificuldades e sugerir soluções para superá-las. A pesquisa visa aprimorar a eficiência do Setor de Pagamento e fornecer um modelo que possa ser adotado por outras Superintendências Regionais de Ensino.

A fase de Pré-análise, por meio da leitura flutuante, revelou que os desafios enfrentados pelo Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba concentram-se em questões de comunicação, cálculos manuais, prazos e melhorias nos processos. A leitura inicial destacou falhas de comunicação, dificuldades com cálculos manuais, gestão de prazos e a necessidade de melhorias no processo de trabalho.

Na fase de Exploração do Material, os dados coletados a partir das respostas ao questionário foram estruturados por meio de codificação e categorização. Esses resultados são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Codificação e Categorização das respostas ao questionário

Código	Frequência	Valência	Categoria	Trechos das Respostas
Falhas de Comunicação	03	Negativa	Comunicação e Fluxo de Informações	A falha na comunicação atrapalha o cumprimento de prazos; lançamentos indevidos no sistema gerando informações equivocadas e retrabalho.
Comunicação clara e eficiente	03	Positiva	Comunicação e Fluxo de Informações	As informações recebidas via e-mail são mais viáveis e dão mais segurança em executar o trabalho; Manter aberto o e-mail do setor, durante todo o expediente; Utilização plena do SEI e e-mail com perguntas e respostas claras.

Transmissão de informações falha	06	Negativa	Comunicação e Fluxo de Informações	O grande desafio do setor é fazer com que as informações cheguem ao servidor responsável pelo trabalho nas escolas; Diretores muitas vezes não repassam as informações em tempo hábil e a maioria das reuniões são realizadas com os Diretores. Nas escolas, também pode ocorrer que o Diretor não permita o acesso ao e-mail institucional da escola e o servidor responsável pelo serviço não recebe a informação; Os documentos enviados para o e-mail do taxador, caso esse não esteja presente, o coordenador ou sua chefia imediata não têm acesso a essas informações.
Ferramentas de comunicação falhas	03	Negativa	Ferramentas de Comunicação	As escolas ainda insistem em fazer questionamentos via telefone, o que não garante o pleno registro das informações; Hoje utilizamos o e-mail, o Telefone e o WhatsApp e ainda documentos físicos que ainda não puderam ser enviados <i>on line</i>.
SEI como ferramenta eficiente	02	Positiva	Ferramentas de Comunicação	Estamos implementando a utilização do Sistema SEI, mas ainda não conseguimos autorização da SEE para que tudo seja enviado através dessa ferramenta.
Cálculos Manuais com frequência diária	02	Negativa	Desafios nos Cálculos Manuais	Cálculos com frequência diária de Promoção, Progressão, ADVEB, Vencimentos deixados, Reajustes retroativos, Acerto de 13º salário; Férias Prêmio em Espécie, Períodos anteriores ao mês de início dos Contratos, Restituição de Imposto de Renda e Imunidade Tributária.

Cálculos complexos e demorados	03	Negativa	Desafios nos Cálculos Manuais	O Sistema não consegue calcular valores em atraso dos benefícios acima citados, levando o taxador a realizar manualmente esses cálculos, demandando tempo e propensão a erros; O ideal seria que o próprio sistema calculasse os valores em atraso, mas enquanto isso não é possível, a SEE deveria disponibilizar ferramentas de cálculos uniformemente desenvolvidos e distribuídas para todas as SRE's; Conforme dito anteriormente, o sistema deveria realizar os cálculos automaticamente ou a SEE/SEPLAG deveriam enviar planilhas para auxílio aos taxadores.
Empenho da equipe de taxadores	02	Positiva	Desafios nos Cálculos Manuais	Não acontece (impacto negativo no cumprimento de prazos) devido ao empenho de todos os servidores do setor que se desdobram para cumprir os prazos.
Erros nos cálculos	01	Negativa	Impacto dos Cálculos Manuais	O Sistema não consegue calcular valores em atraso dos benefícios acima citados, levando o taxador a realizar manualmente esses cálculos, demandando tempo e propensão a erros.
Número baixo de taxadores	01	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	Aumento do número de servidores do setor, o que poderia fazer com que certas rotinas ficassem à cargo de alguns servidores específicos.
Pressão com prazos curtos	04	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	As demandas vindas da SEE e da SEPLAG são muitas e não existe uma escala de prioridades; Volume de demandas recebidas (como obstáculo para cumprimento de prazos);

				Os servidores, diante de grandes demandas e acúmulo de trabalho ficam preocupados e isso causa desânimo e estresse e isso afeta o grupo de trabalho; Além disso, não existe um manual específico para orientações às rotinas do serviço dos taxadores.
Falta de treinamentos para os taxadores	03	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	A SEE deveria realizar pelo menos uma vez ao ano, treinamento com todos os taxadores; Seria necessário que a SEE disponibilizasse capacitações periodicamente com o setor, abordando todos os temas comuns às rotinas de trabalho dos taxadores; Quando temos um servidor novato, o colega mais experiente é que ensina o serviço.
Sobrecarga de trabalho	03	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	O esforço anormal pode levar a doenças funcionais e ao estresse e até mesmo servidores solicitarem afastamentos e troca de setor dentro da SRE; Sim, há clareza e consenso sobre os prazos estabelecidos, porém as demandas vindas da SEE e da SEPLAG são muitas e não existe uma escala de prioridades, fazendo com que a equipe do setor tenha que se desdobrar; Os servidores, diante de grandes demandas e acúmulo de trabalho ficam preocupados e isso causa desânimo e estresse e isso afeta o grupo de trabalho.
Estresse e saúde mental dos taxadores	02	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	O esforço anormal pode levar a doenças funcionais e ao estresse e até mesmo servidores solicitarem afastamentos e troca de setor dentro da SRE;

				Os servidores, diante de grandes demandas e acúmulo de trabalho ficam preocupados e isso causa desânimo e estresse e isso afeta o grupo de trabalho
Impacto na moral e na produtividade	01	Negativa	Desafios na Gestão de Tempo	Impacto na moral e produtividade da equipe, provocados pela falta de clareza na distribuição das tarefas e demandas excessivas.
Automatização de cálculos	02	Positiva	Soluções e Melhorias	O ideal seria que o próprio sistema calculasse os valores em atraso. Mas enquanto isso não é possível, a SEE disponibilizar ferramentas de cálculos uniformemente desenvolvidos e distribuídas para todas as SRE's; Conforme dito anteriormente, o sistema deveria realizar os cálculos automaticamente ou a SEE/SEPLAG deveriam enviar planilhas para auxílio aos taxadores.
Comunicação	04	Positiva	Soluções e Melhorias	As informações recebidas via e-mail são mais viáveis e dão mais segurança em executar o trabalho; Manter aberto o e-mail do setor, durante todo o expediente; Utilização plena do SEI e e-mail com perguntas e respostas claras; Acesso ao SEI todos os dias.
Treinamento e suporte técnico	03	Positiva (Para o código treinamento e suporte técnico e para a categoria soluções e melhorias)	Soluções e Melhorias	A SEE deveria realizar pelo menos uma vez ao ano, treinamento com todos os taxadores; Além disso, não existe um manual específico para orientações às rotinas do serviço dos taxadores. Seria necessário que a SEE disponibilizasse capacitações periodicamente com o setor, abordando todos os temas comuns às rotinas de trabalho dos taxadores.

Eficiência na Gestão de Tempo	02	Positiva	Soluções e Melhorias	Aumento do número de servidores do setor, o que poderia fazer com que certas rotinas ficassem à cargo de alguns servidores específicos, até mesmo distribuídos por conhecimento individual e facilidade para desenvolver tais atividades; Existe a possibilidade de o SISAP ser integralmente utilizado na plataforma Windows, o que aumentará a interatividade e a efetividade das rotinas de trabalho do setor, mas isso envolve projetos e custos elevados.
-------------------------------	----	----------	----------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas ao questionário (2025).

Após a codificação e organização das categorias, a fase de tratamento dos resultados envolveu a interpretação e análise das respostas no contexto das questões de pesquisa. A análise quantitativa revelou que os temas mais recorrentes são: cálculos (8 menções), falhas na transmissão de informações (6), prazos curtos (4) e a falta de treinamentos e capacitação (3). Atores como as escolas foram frequentemente associados a aspectos negativos, como a comunicação deficiente e a dificuldade em atender às demandas.

Na análise qualitativa e nas inferências, observou-se uma clara resistência por parte das escolas à adoção de ferramentas mais eficientes, como o e-mail e o Sistema SEI. A comunicação é prejudicada pela falta de comprometimento dos Diretores em repassar informações de maneira eficaz, o que impacta diretamente o andamento dos processos e a qualidade do trabalho realizado.

Em relação aos cálculos manuais, a necessidade urgente de automação foi destacada, já que o trabalho manual consome tempo excessivo e aumenta significativamente as chances de erro, prejudicando os prazos e a qualidade do serviço prestado.

A gestão de prazos também é prejudicada pela sobrecarga de demandas e pela falta de clareza na priorização das tarefas, comprometendo a produtividade da equipe. As falhas de comunicação entre as partes envolvidas agravam ainda mais essa situação, dificultando a administração eficiente do tempo.

As soluções sugeridas incluem a implementação de sistemas automatizados para cálculos e a realização de treinamentos periódicos, medidas vistas como essenciais para aprimorar a eficiência do trabalho, reduzir erros e aumentar a produtividade. A distribuição mais eficiente das tarefas e a capacitação contínua dos taxadores também são apontadas como cruciais para aliviar a sobrecarga e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Em resumo, a interpretação e análise do questionário, com base na Análise de Conteúdo, evidenciam várias áreas que necessitam de melhorias, principalmente na comunicação, gestão de prazos e automação dos processos. A implementação de sistemas adequados, a capacitação contínua e a melhoria nas ferramentas de comunicação são fundamentais para resolver os problemas identificados e aumentar a eficiência do setor. As questões-chave que emergem deste conjunto de respostas são: falhas de comunicação, a necessidade de automação e a carência de treinamentos e capacitação.

Para a conclusão do capítulo 3, apresentamos a seguir um resumo das principais análises provenientes do Grupo Focal e do Questionário:

A aplicação da Análise de Conteúdo proporcionou uma visão detalhada dos desafios enfrentados pelos taxadores do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. Os dados coletados, tanto do Grupo Focal quanto do questionário, demonstram que, apesar dos esforços individuais e coletivos para superar as dificuldades, há uma necessidade urgente de intervenções estruturais em diversas áreas.

Em primeiro lugar, os resultados destacam a comunicação como um dos pontos mais críticos. As falhas na transmissão e no recebimento das informações afetam diretamente a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. O uso de ferramentas como e-mail, WhatsApp e telefone, apesar de recorrente, ainda apresenta limitações, especialmente no que diz respeito ao registro formal e ao acesso das informações por todos os membros da equipe. Além disso, a falta de uma comunicação clara e pontual entre os setores da Superintendência e as Escolas prejudica a execução das atividades diárias, ocasionando erros e retrabalho.

Outro desafio identificado é a gestão de prazos. A sobrecarga de tarefas e a ausência de uma priorização eficaz dificultam o cumprimento dos prazos estabelecidos. A falta de um processo claro para definir e comunicar os prazos, juntamente com a carência de uma estratégia de gerenciamento de tempo, tem

gerado estresse, desmotivação e excesso de trabalho entre os servidores. Esses fatores impactam diretamente a moral da equipe, o que pode comprometer a produtividade e a qualidade dos serviços.

A automação dos processos surge também como uma necessidade essencial para melhorar a eficiência do setor. A dependência de cálculos manuais, especialmente em ajustes retroativos e benefícios, demanda um tempo excessivo e está sujeita a erros significativos. A adoção de sistemas automatizados para cálculos, juntamente com a utilização plena de plataformas como o SEI, são medidas fundamentais para otimizar as rotinas de trabalho e reduzir os erros operacionais.

Além disso, a capacitação contínua dos servidores e a criação de manuais específicos para orientar as rotinas de trabalho são ações recomendadas para aprimorar o desempenho da equipe e garantir que os taxadores mais experientes possam compartilhar seus conhecimentos de maneira mais eficaz. A revisão dos processos e a definição clara de prioridades também são essenciais para assegurar que os prazos sejam cumpridos de forma eficiente, sem sobrecarregar os trabalhadores.

Portanto, para melhorar a qualidade do serviço prestado, aumentar a satisfação dos servidores e otimizar o atendimento à população, é imprescindível que a Superintendência adote uma abordagem mais integrada, focada na melhoria da comunicação, na automação de processos e na qualificação contínua da equipe. Essas medidas devem ser implementadas de forma estruturada e planejada, levando em consideração os desafios específicos identificados por meio da análise das respostas do Grupo Focal e do Questionário.

O sucesso dessas mudanças depende de um compromisso coletivo, envolvendo tanto os servidores quanto a gestão, para promover um ambiente de trabalho mais eficiente, saudável e colaborativo.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

Este capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE) voltado para a redução da morosidade e da sobrecarga de trabalho no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. O PAE utiliza a ferramenta 5W2H¹⁰ para estruturar as ações necessárias. A pesquisa revelou diversos problemas e aspectos que requerem intervenção para otimizar o funcionamento do setor, com o objetivo de aumentar a eficiência do processo e aliviar a carga de trabalho.

O capítulo está dividido em oito seções. A seção 4.1 justifica a necessidade do PAE. A seção 4.2 descreve os objetivos do plano. Na seção 4.3, apresentamos o quadro com o detalhamento do Plano de Ação 5W2H. A seção 4.4 identifica os recursos humanos, financeiros e materiais necessários para a implementação do PAE. A seção 4.5 define o cronograma de execução. A seção 4.6 especifica os resultados esperados com a implementação do plano. A seção 4.7 propõe estratégias para o monitoramento e a avaliação do PAE, enquanto a seção 4.8 traz as considerações sobre a execução do Plano de Ação Educacional.

4.1 JUSTIFICATIVA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PAE

A análise dos dados obtidos no Grupo Focal e no Questionário aplicado à Coordenadora do Setor de Pagamento revelou a urgência de ações para melhorar as rotinas de trabalho e minimizar os desafios enfrentados pelos taxadores. Entre os principais problemas identificados, destacam-se: falhas na comunicação com as escolas e outros setores, a complexidade e a alta carga de cálculos manuais, a carência de ferramentas adequadas e de capacitação, além da pressão imposta por prazos curtos e inflexíveis.

¹⁰ De acordo com Katusca de Araújo et al (2017), a ferramenta 5W2H configura-se como um instrumento gerencial amplamente utilizado no contexto organizacional, especialmente em atividades de planejamento estratégico, controle de processos e gestão da qualidade. Franklin e Nuss (2006) ressaltam que o 5W2H constitui um modelo de plano de ação que visa proporcionar clareza, objetividade e direcionamento na execução das atividades organizacionais, promovendo, ainda, um acompanhamento contínuo por meio de indicadores e metas previamente definidos. O nome é derivado da utilização de sete questionamentos em inglês — *What* (o que, qual), *Where* (onde), *Who* (quem), *Why* (por que, para que), *When* (quando), *How* (como), e *How Much* (quanto, custo) — que, quando respondidos de forma articulada, asseguram uma abordagem abrangente sobre todos os aspectos relevantes do planejamento. A simplicidade e a objetividade que caracterizam o 5W2H contribuem para sua ampla aceitação nas organizações, inclusive em metodologias de melhoria contínua e em sistemas de gestão da qualidade, como, por exemplo, o ciclo PDCA (*Plan* - Planejar, *Do* - Executar, *Check* - Verificar e *Act* - Agir).

A implementação de um Plano de Ação Educacional (PAE) bem estruturado visa promover um ambiente de trabalho mais eficiente, reduzir a ocorrência de erros, otimizar o tempo dos taxadores e, conseqüentemente, assegurar a qualidade dos serviços prestados à comunidade educacional vinculada à SRE Uberaba.

4.2 OBJETIVOS

O objetivo principal do PAE é reduzir a morosidade e a sobrecarga de trabalho no Setor de Pagamento da SRE Uberaba. Para atingir esse propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: melhorar o fluxo de informações entre o Setor de Pagamento, as escolas e os demais setores envolvidos nas atividades dos taxadores; automatizar os cálculos manuais, diminuindo a carga de trabalho e minimizando erros; e capacitar a equipe de taxadores por meio de treinamentos, manuais e programas de mentoria, visando aprimorar o conhecimento sobre as rotinas de trabalho, a legislação vigente e o uso dos sistemas.

4.3 PLANO DE AÇÃO

O quadro 6 a seguir apresenta o Plano de Ação Educacional, desenvolvido com base na ferramenta 5W2H, especificando as ações necessárias para atingir os objetivos propostos no PAE:

Quadro 6 – Plano de Ação Educacional através da Ferramenta 5W2H

Ação 01:	Otimização da Comunicação
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Padronizar o envio de documentos pelas escolas.
Why Porque será feito	Garantir a uniformidade e a organização no recebimento de informações, agilizando o processo de análise e processamento pelos taxadores.
When Quando será feito	Imediatamente e de forma contínua.
Where Onde será feito (local)	SRE Uberaba e escolas da circunscrição.
Who Por quem será feito	Coordenadora do Setor de Pagamento, taxadores e responsáveis pelo serviço de pessoal nas escolas.
How	Elaboração de um guia de procedimentos para o envio de documentos, com prazos e formatos padronizados, a ser

Como será feito (método)	disponibilizado no site da SRE e por meio do SEI. Reuniões com as escolas para apresentar o guia e esclarecer dúvidas. Monitoramento regular do cumprimento dos prazos.
How much Quanto custará (Custo)	Sem custos adicionais, pois a elaboração do guia de procedimentos será realizada por servidores da equipe no horário regular de trabalho e as reuniões poderão ser <i>on line</i> .
Ação 02:	Implementação de um Sistema de Notificações
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Implementar um sistema de notificações automáticas para novos documentos e prazos.
Why Porque será feito	Manter os taxadores informados sobre o recebimento de documentos e a proximidade do final de prazos, evitando atrasos e perdas de informação.
When Quando será feito	Curto prazo (até 6 meses).
Where Onde será feito (local)	SRE Uberaba.
Who Por quem será feito	Equipe de TI da SRE Uberaba, com apoio da SEE.
How Como será feito (método)	Desenvolvimento de um sistema integrado ao SEI que envie notificações por e-mail aos taxadores, informando sobre novos documentos recebidos e lembretes sobre os prazos. O sistema deve ser de fácil utilização e integrado ao fluxo de trabalho atual do setor.
How much Quanto custará (Custo)	Sem custos adicionais com o desenvolvimento e implementação do sistema a serem realizados pela equipe de TI da SRE no horário regular de trabalho. O apoio da SEE também será solicitado no horário de trabalho das equipes.
Ação 03:	Criação de um Canal de Comunicação <i>on line</i>
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Criar um canal de comunicação <i>online</i> para dúvidas e solicitações das escolas.
Why Porque será feito	Agilizar a comunicação e fornecer suporte em tempo real às escolas, facilitando a resolução de dúvidas e a troca de informações.
When Quando será feito	Curto prazo (até 6 meses).
Where Onde será feito (local)	Plataforma <i>on line</i> (site da SRE ou plataforma de comunicação específica).
Who Por quem será feito	Equipe do Setor de Pagamento, com o apoio da equipe de TI da SRE.
How Como será feito (método)	Criação de um chat <i>online</i> ou plataforma similar, com atendimento em tempo real durante o horário de expediente. Treinamento da equipe para utilizar a plataforma e fornecer respostas adequadas às escolas. Divulgação do canal de comunicação às escolas por meio do SEI e e-mail.
How much Quanto custará (Custo)	Sem custos adicionais, pois a SRE Uberaba já possui site próprio e em funcionamento.

Ação 04:	Reuniões Periódicas com as Escolas
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Promover reuniões periódicas com os responsáveis pelo serviço de pessoal nas escolas.
Why Porque será feito	Fortalecer a comunicação, discutir os desafios e as melhores práticas, e fornecer <i>feedback</i> sobre o desempenho das escolas.
When Quando será feito	Semestralmente.
Where Onde será feito (local)	SRE Uberaba ou em locais de fácil acesso para as escolas da circunscrição.
Who Por quem será feito	Coordenadora do Setor de Pagamento, equipe de taxadores e Inspectores Escolares.
How Como será feito (método)	Organização de reuniões presenciais ou <i>online</i> , com pauta definida previamente, abordando temas como: fluxo de informações, prazos, uso do SEI, resolução de problemas, entre outros. Elaboração de atas com os principais pontos discutidos e encaminhamento às escolas e aos setores envolvidos.
How much Quanto custará (Custo)	Custo baixo (estimativa de R\$ 9.000,00 por semestre) com o pagamento de 05 diárias de deslocamento para equipe de 05 servidores da SRE para a realização de reuniões em municípios (Araxá, Sacramento, Frutal e Iturama). Ou sem custos adicionais, se opção por reuniões <i>on line</i> .
Ação 05:	Fortalecimento da Comunicação com a SEE e SePlaG
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Estabelecer um canal de comunicação mais eficiente com a SEE e SePlaG.
Why Porque será feito	Garantir o alinhamento das informações, a resolução rápida de problemas e o recebimento de suporte técnico adequado.
When Quando será feito	Imediatamente e de forma contínua.
Where Onde será feito (local)	SRE Uberaba, SEE e SePlaG (reuniões presenciais ou <i>online</i>).
Who Por quem será feito	Coordenadora de Pagamento e representantes da SEE e SePlaG.
How Como será feito (método)	Criação de um grupo de trabalho com representantes dos setores de pagamento das SRE's, da SEE e da SePlaG, para discutir problemas e soluções. Reuniões periódicas para tratar de temas específicos, como: atualizações do sistema SISAP, legislação, procedimentos e normas.
How much Quanto custará (Custo)	Custo alto (estimativa de R\$ 95.000,00 por semestre) com o pagamento de 4,5 diárias de deslocamento para 44 Coordenadores de Pagamento das SRE's não localizadas em Belo Horizonte. Ou sem custos adicionais, se opção por reuniões <i>on line</i> .

Ação 06:	Cálculos Manuais Facilitados por Planilhas Eletrônicas (paliativa à Ação 07)
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Criação de planilhas eletrônicas para utilização nos cálculos manuais gerados pelas rotinas de trabalho do Setor de Pagamento.
Why Porque será feito	Facilitar os cálculos manuais, reduzir erros e otimizar o tempo dos taxadores.
When Quando será feito	Médio prazo (6 a 12 meses).
Where Onde será feito (local)	SRE Uberaba.
Who Por quem será feito	Equipe de TI e de taxadores da SRE Uberaba.
How Como será feito (método)	Com o apoio da equipe de TI da SRE Uberaba, taxadores com experiência e facilidade na criação de planilhas eletrônicas, terão suas rotinas de trabalho divididas entre os demais taxadores, para dedicação plena no desenvolvimento das planilhas de cálculos.
How much Quanto custará (Custo)	Sem custos adicionais com a criação das planilhas eletrônicas, tendo em vista que as atividades continuarão a ser desenvolvidas dentro do horário normal de trabalho.
Ação 07:	Automatização de Cálculos
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Desenvolver um sistema integrado ao SISAP que automatize cálculos manuais.
Why Porque será feito	Simplificar o processo de cálculos, reduzir erros e otimizar o tempo dos taxadores.
When Quando será feito	Longo prazo (a partir de 12 meses).
Where Onde será feito (local)	SEE e PRODEMGE.
Who Por quem será feito	Grupo de taxadores de algumas SRE's e do SISAP Central da SEE e profissionais de TI da PRODEMGE.
How Como será feito (método)	Contratação da PRODEMGE para desenvolver um sistema que realize os cálculos atrasados de forma automática, com base nas informações do SISAP. O sistema deve ser integrado ao SISAP e de fácil utilização. Treinamento da equipe de taxadores para a utilização do novo sistema.
How much Quanto custará (Custo)	Custo alto (estimativa de R\$ 85.000,00) com o desenvolvimento do sistema e pagamento de 2,5 diárias de deslocamento para 44 Coordenadores de Pagamento das SRE's não localizadas em Belo Horizonte (capacitação e treinamento referente ao novo sistema). Se opção por capacitação <i>on line</i> , custo médio (estimativa de R\$ 29.000,00) com o desenvolvimento do sistema.

Ação 08:	Melhorias na Integração entre SYSADP e SISAP
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Integrar o Portal SYSADP com o SISAP de forma mais robusta.
Why Porque será feito	Garantir a transferência automática e correta das informações de contratações, reduzindo a ocorrência de falhas e, com isso, a necessidade de digitação manual dos dados no sistema.
When Quando será feito	Médio prazo (6 a 12 meses).
Where Onde será feito (local)	SEE e PRODEMGE.
Who Por quem será feito	Grupo de taxadores de algumas SRE's e do SISAP Central da SEE e profissionais de TI da PRODEMGE.
How Como será feito (método)	Realização de um estudo técnico para identificar as falhas na integração atual e propor soluções para aprimorar a transferência de dados entre os sistemas. Implementação das melhorias identificadas, com testes e acompanhamento para garantir o funcionamento adequado da integração.
How much Quanto custará (Custo)	Custo médio (estimativa de R\$ 14.000,00) com o estudo técnico e a implementação de melhorias.
Ação 09:	Treinamentos Periódicos para Taxadores
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Oferecer treinamentos periódicos sobre rotinas de trabalho, legislação, sistema SISAP e novas ferramentas.
Why Porque será feito	Aprimorar o conhecimento e a capacitação técnica da equipe, garantindo a atualização profissional e a utilização correta e precisa dos sistemas e das rotinas de trabalho dos taxadores, por meio do Manual de Rotinas do Setor a ser criado na Ação 10.
When Quando será feito	Médio prazo (6 a 12 meses) e periodicamente.
Where Onde será feito (local)	SRE Uberaba ou em locais de fácil acesso para os taxadores.
Who Por quem será feito	Coordenadora do Setor de Pagamento, com apoio da SEE e da SePlaG.
How Como será feito (método)	Elaboração de um programa de treinamento anual, com módulos específicos sobre: legislação, rotinas de trabalho, sistema SISAP, novas ferramentas, atendimento às escolas, entre outros.
How much Quanto custará (Custo)	Sem custos adicionais, pois a elaboração do programa de treinamento será realizada no horário regular de trabalho e as reuniões acontecerão na própria SRE ou em locais cedidos (Escolas Estaduais, por exemplo).

Ação 10:	Criação de um Manual de Rotinas do Setor
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Criar um manual específico e atualizado com as rotinas e procedimentos do Setor de Pagamento.
Why Porque será feito	Fornecer um guia de referência para os taxadores, facilitando a consulta e a padronização dos procedimentos.
When Quando será feito	Curto prazo (até 6 meses).
Where Onde será feito (local)	SRE Uberaba.
Who Por quem será feito	Coordenadora e equipe do Setor de Pagamento.
How Como será feito (método)	Elaboração de um manual detalhado, com linguagem clara e objetiva, abordando todos os aspectos das rotinas de trabalho, incluindo: legislação, sistema SISAP, comunicação com as escolas, resolução de problemas, entre outros. O manual deve ser revisado e atualizado periodicamente.
How much Quanto custará (Custo)	Sem custos adicionais, pois a elaboração e a atualização do manual serão realizadas no horário regular de trabalho.
Ação 11:	Implementação de um Programa de Mentoria
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Implementar um programa de mentoria para novos taxadores.
Why Porque será feito	Facilitar a integração e o aprendizado dos novos servidores, por meio do acompanhamento e da orientação de taxadores mais experientes.
When Quando será feito	Médio prazo (6 a 12 meses).
Where Onde será feito (local)	SRE Uberaba.
Who Por quem será feito	Taxadores mais experientes, sob a supervisão da Coordenadora do Setor de Pagamento.
How Como será feito (método)	Seleção de taxadores experientes para atuarem como mentores. Elaboração de um programa de mentoria, com cronograma de encontros e atividades. Acompanhamento regular do desenvolvimento dos novos taxadores pelos mentores e pela Coordenadora do Setor de Pagamento.
How much Quanto custará (Custo)	Sem custos adicionais, pois o programa de mentoria será conduzido no horário regular de trabalho.

Ação 12:	Incentivo à Participação em Eventos
PASSO	DETALHE
What O que será feito	Incentivar a participação dos taxadores em eventos relacionados à gestão de pessoas, administração pública e tecnologias da informação.
Why Porque será feito	Promover a atualização profissional e a busca por novas soluções e práticas inovadoras.
When Quando será feito	Imediato e de forma contínua.
Where Onde será feito (local)	Locais dos eventos (presenciais ou <i>online</i>).
Who Por quem será feito	Coordenadora do Setor de Pagamento.
How Como será feito (método)	Identificação de eventos relevantes para a área de atuação dos taxadores, como: congressos, cursos, workshops, palestras. Divulgação dos eventos à equipe e incentivo à participação. Custeio, se possível, das despesas com inscrição e deslocamento.
How much Quanto custará (Custo)	Custo variável, de acordo com os eventos disponíveis e selecionados. Contudo, na média, estima-se um valor de R\$ 1.600,00 por palestra para a equipe de 15 taxadores e a Coordenadora do Setor de Pagamento.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

4.4 RECURSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PAE

Para a implementação do Plano de Ação Educacional, serão necessários os seguintes recursos: humanos (Coordenadora e equipe do Setor de Pagamento da SRE Uberaba e do SISAP Central da SEE, equipe de TI da SRE Uberaba e da PRODEMGE, responsáveis pelo serviço de pessoal nas escolas estaduais da circunscrição da SRE Uberaba, e representantes da SEE e da SePlaG); financeiros (investimentos em desenvolvimento e implementação de sistemas, despesas com inscrições para participação em eventos, deslocamentos, hospedagem e alimentação, impressão e cópias de manuais e orientações); e materiais (computadores, softwares, materiais de treinamento e espaço físico para a realização das atividades).

4.5 CRONOGRAMA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PAE

O cronograma de implementação do PAE será estruturado em cinco momentos, a saber: imediato e de forma contínua (otimização da comunicação, fortalecimento da comunicação com a SEE e SePlaG e incentivo à participação em eventos); semestralmente (reuniões periódicas com as escolas); curto prazo (até 6 meses para implementação de um sistema de notificações, criação de um canal de comunicação *on line* e criação de um manual de rotinas do setor); médio prazo (de 6 a 12 meses para cálculos manuais facilitados por planilhas eletrônicas, melhorias na integração SYSADP e SISAP, treinamentos periódicos para taxadores e implementação de um programa de mentoria); e longo prazo (a partir de 12 meses para automatização de cálculos).

4.6 RESULTADOS ESPERADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO PAE

A implementação do PAE visa alcançar os seguintes resultados: redução da morosidade e da sobrecarga de trabalho dos taxadores; minimização de erros nos cálculos e pagamentos de servidores; melhoria da comunicação entre o Setor de Pagamento, as escolas e os demais setores da SRE Uberaba; aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Pagamento; e aperfeiçoamento do clima organizacional e aumento da satisfação dos servidores.

4.7 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e a avaliação contínuos do Plano de Ação Educacional (PAE) serão realizados por meio de processos sistemáticos, com o objetivo de assegurar a efetividade e a adequação do plano às necessidades do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. Para alcançar esse propósito, serão realizadas reuniões periódicas com a equipe do Setor de Pagamento, nas quais será avaliado o progresso das ações implementadas e os resultados alcançados até o momento. Esses encontros também proporcionarão um espaço para a identificação e resolução de desafios que possam surgir durante a execução do plano, possibilitando ajustes rápidos e eficazes nas estratégias. O acompanhamento

constante da equipe permitirá monitorar de forma eficiente os avanços e dificuldades, favorecendo uma gestão mais ágil e assertiva das mudanças.

Também será realizada a aplicação de questionários de avaliação, tanto para os taxadores quanto para a Coordenadora do Setor de Pagamento. O principal objetivo desses questionários será obter *feedback* sobre a eficácia das ações implementadas, permitindo avaliar a percepção dos envolvidos quanto à melhoria da comunicação, à redução de erros nos cálculos e à adequação das ferramentas utilizadas. A coleta de dados qualitativos e quantitativos proporcionará uma visão abrangente sobre o impacto das intervenções, fornecendo informações essenciais para o aprimoramento das estratégias e práticas adotadas. Essa abordagem permitirá uma análise mais profunda e realista da execução do plano.

Ademais, serão monitorados indicadores de desempenho específicos para acompanhar a evolução do Setor de Pagamento. Entre esses indicadores, destacam-se o tempo médio de processamento de documentos, que avalia a eficiência do trabalho realizado, a quantidade de erros detectados, que mede a precisão dos cálculos e pagamentos realizados, e o índice de satisfação dos servidores, que reflete a qualidade do ambiente de trabalho e o grau de satisfação dos profissionais envolvidos. Esses indicadores fornecerão dados concretos sobre o desempenho do setor, permitindo identificar áreas que necessitam de melhorias e ajustes.

Para complementar os dados quantitativos, será implementado um sistema contínuo de coleta de *feedback*, utilizando canais de comunicação como formulários *on line* ou reuniões informais. Esses meios permitirão identificar de forma ágil preocupações ou sugestões dos servidores, garantindo que as ações tomadas sejam constantemente ajustadas às necessidades emergentes. Esse processo contínuo de *feedback* assegurará que o PAE se mantenha alinhado aos objetivos e desafios do setor, promovendo a sua evolução de acordo com as mudanças nas demandas.

Com base nos resultados obtidos por meio dessas ações de monitoramento e avaliação, o PAE será ajustado sempre que necessário. Esses ajustes garantirão que o plano esteja em conformidade com as necessidades do Setor de Pagamento, promovendo a melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados e no ambiente de trabalho dos taxadores. A avaliação contínua e a implementação de ajustes frequentes serão fundamentais para a sustentabilidade e o sucesso do PAE a longo prazo.

Ressalta-se que esta pesquisa foi delimitada à realidade do Setor de Pagamento da SRE Uberaba, podendo outras SRE's apresentarem desafios e soluções distintos.

4.8 CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO AO PAE

A implementação do Plano de Ação Educacional (PAE) requer o engajamento de todos os envolvidos, incluindo a equipe do Setor de Pagamento da SRE Uberaba, a liderança da SRE, as escolas da circunscrição, a Secretaria de Estado de Educação (SEE) e a Secretaria de Planejamento e Gestão (SePlaG). A interação entre esses grupos deve ser fundamentada em uma comunicação clara e aberta, facilitando a troca de informações e a resolução colaborativa de problemas. Além disso, a busca por soluções inovadoras e a capacidade de adaptação às mudanças institucionais são essenciais para garantir que o PAE alcance seus objetivos de maneira eficaz.

A natureza do PAE exige que ele seja tratado como um documento dinâmico e flexível. Isso significa que, à medida que novas demandas surgem ou que o contexto da administração pública evolui, é essencial que o plano seja ajustado e revisado conforme necessário. Essas revisões devem ser feitas com base em análises contínuas das necessidades do Setor de Pagamento, assim como das mudanças na legislação e nas políticas públicas que possam impactar suas operações. A implementação de uma abordagem adaptativa é crucial para manter o PAE alinhado às condições reais de trabalho, promovendo a continuidade e a eficiência das ações propostas.

O monitoramento constante e a avaliação sistemática são componentes essenciais para garantir que as estratégias implementadas ao longo do PAE permaneçam eficazes e pertinentes. A coleta regular de dados, a análise de indicadores de desempenho e o *feedback* dos profissionais envolvidos são etapas fundamentais que permitirão ajustes rápidos e precisos nas ações em andamento. Por meio desse processo de monitoramento contínuo, será possível verificar se as metas estão sendo atingidas, se os processos estão sendo executados conforme o planejado e se a qualidade do serviço prestado tem se mantido no nível esperado.

Além disso, a avaliação contínua será crucial para identificar eventuais falhas, desafios não antecipados ou áreas que necessitam de melhoria. Assim, ajustes pontuais poderão ser realizados para garantir que o PAE permaneça eficaz, ajustando-se não apenas às necessidades emergentes, mas também às expectativas da comunidade educacional e dos servidores envolvidos. Em última análise, o sucesso do PAE dependerá da sua capacidade de se ajustar a um ambiente de mudanças constantes, mantendo sempre o foco na melhoria contínua e na entrega de um serviço público de alta qualidade e excelência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo, analisar as causas da morosidade e da sobrecarga de trabalho nos procedimentos administrativos do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba. A pesquisa, de caráter qualitativo, utilizou pesquisa documental, bibliográfica, grupo focal com taxadores e questionário aplicado à Coordenadora do Setor.

Constatou-se que a morosidade nos processos se deve a uma série de fatores, incluindo a comunicação falha entre escolas, setores da SRE e órgãos como a SEE e a SePlaG, a complexidade e a grande quantidade de cálculos manuais, a falta de ferramentas adequadas e de treinamentos específicos, e a pressão por prazos curtos e inflexíveis. A pesquisa revelou que a comunicação, em especial, é um ponto crítico, prejudicada pela falta de padronização no envio de documentos, pela resistência à utilização de ferramentas digitais como o e-mail e o Sistema SEI, e pela dependência de métodos informais como o WhatsApp.

A necessidade de cálculos manuais, principalmente para ajustes retroativos e benefícios, consome tempo excessivo dos taxadores, aumenta o risco de erros e atrasa os pagamentos. A falta de um sistema integrado ao SISAP que automatize esses cálculos agrava a situação.

Os prazos estipulados pela SEE, muitas vezes, são considerados exíguos e desconsideram a grande demanda de trabalho do setor, gerando pressão e estresse entre os taxadores. A falta de clareza na definição e comunicação dos prazos, bem como a ausência de uma gestão de tempo eficiente, contribuem para esse problema.

A partir da análise dos dados, conclui-se que a implementação de medidas para reestruturar o Setor de Pagamento é crucial. Algumas sugestões para aprimorar o trabalho do setor incluem: otimização da comunicação (padronizar o envio de documentos pelas escolas, com prazos e formatos definidos, utilizando ferramentas digitais como o SEI e o e-mail; implementar um sistema de comunicação interna mais eficiente na SRE, com canais específicos para cada demanda, promovendo a comunicação entre setores; e estabelecer um canal de comunicação direto entre o Setor de Pagamento e a SEE e a SePlaG para esclarecimento de dúvidas, resolução de problemas e alinhamento de procedimentos); automatização de cálculos (desenvolver um sistema integrado ao SISAP que automatize os cálculos manuais,

especialmente os relacionados a reajustes retroativos e benefícios; e criar planilhas eletrônicas padronizadas para auxiliar nos cálculos manuais, enquanto o sistema automatizado não estiver disponível); capacitação da equipe (oferecer treinamentos periódicos e específicos sobre legislação, rotinas de trabalho, sistema SISAP, novas ferramentas, atendimento às escolas, gestão de tempo e comunicação; criar um manual de rotinas atualizado, com linguagem clara e objetiva, que sirva como guia de referência para os taxadores; e implementar um programa de mentoria para os novos taxadores, com o acompanhamento de servidores mais experientes e supervisão da Coordenadora do Setor de Pagamento); e revisão de prazos e gestão de tempo (rever os prazos estipulados pela SEE, considerando a demanda real de trabalho do setor e a complexidade dos processos; definir e comunicar os prazos de forma clara e transparente, utilizando ferramentas de gestão de tempo e priorização de tarefas; e implementar um sistema de acompanhamento e controle dos prazos, com indicadores de desempenho e alertas para atrasos).

A implementação dessas ações, por meio do Plano de Ação Educacional, poderá promover um ambiente de trabalho mais eficiente e saudável no Setor de Pagamento, além de garantir a qualidade dos serviços prestados à comunidade educacional. Para isso, é fundamental que a SEE, a SePlaG e a SRE reconheçam a importância dos taxadores e invistam em sua capacitação e na melhoria de suas condições de trabalho.

É importante destacar que a presente pesquisa se concentrou na realidade específica da SRE de Uberaba e que outros estudos, em outras SRE's, podem revelar diferentes desafios e soluções. O presente trabalho espera contribuir para a discussão sobre a gestão de processos e a otimização do trabalho nos Setores de Pagamento da SEE, buscando aprimorar a administração pública e garantir o pagamento correto e em dia dos servidores da educação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Gestão de Processos**: uma abordagem prática para empresas e organizações públicas. São Paulo: Saraiva, 2013.

AMORIM, P. M., & COSTA, S. R. R. da. **Brazilian Journal of Development**. Um Estudo Sobre a Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Curitiba: Brazilian Journal of Development, 2020. v. 6, n. 8, p. 57870-87884. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960/12351>. Acesso em: 15 set. 2024.

BARBIERI, J. C. **Gestão de Processos**: como as organizações podem atingir a excelência operacional. São Paulo, Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2024 e em 14 dez. 2024.

BATISTA, F. F. O que é Gestão do Conhecimento na Administração Pública? IPEA, **Observatório de Gestão do Conhecimento**, Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/observatorio/produtos-servicos-oculto-blog/52-entenda-gc/92-o-que-e-gestao-do-conhecimento-na-administracao-publica>. Acesso em: 15 set. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40, Jan-Abr1996. DOI: 10.21874/rsp.v47i1. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/84/568>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CARDOSO, C. A. **A Inovação na Gestão Pública**: a utilização de novas tecnologias para a melhoria dos serviços públicos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. - Barueri, SP: Manole, 2014, p.13. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

COELHO, E. M. Gestão do Conhecimento como Sistema de Gestão para o Setor Público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 55, n. 1 e 2, p. 89-115, Jan-Jun 2004. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1342/1/2004%20Vol.55%2cn.1e2%20Coelho.pdf>. Acesso em: 16 set. 2024.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense: 2022. Disponível em: https://www.academia.edu/94799611/Direito_Administrativo_Maria_Sylvia_Zanella_Di_Pietro_35a_Edi%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 23 nov. 2024.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Introdução à Gestão de Processos**: módulo 1 – introdução e conceitos básicos. Brasília: Enap, 2016, p.10. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/2897/1/M%C3%B3dulo_1_-_Introdu%C3%A7%C3%A3o_e_Conceitos_B%C3%A1sicos1.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

FEIL, P. **Gestão de Empresas**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, K. de A. et al. A Importância da Utilização da Ferramenta da Gestão da Qualidade 5W2H para o Curso de Logística e Administração. In: **Anais da Mostra de Pesquisa em Ciência e Tecnologia 2017**. Fortaleza: DeVry Brasil - Damásio - Ibmec, 2019. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/mpct2017/44965-a-importancia-da-utilizacao-da-ferramenta-da-gestao-da-qualidade-5w2h-para-o-curso-de-logistica-e-administracao>. Acesso em: 25 mar. 2025.

FIGUEIREDO, M. A. **A Administração Pública no Brasil**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

FRANKLIN, Y., & NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006. Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf. Acesso em: 08 jan. 2025.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2024.

GIL, A.C. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, R., & LIMA, M. **Pesquisa Qualitativa**: estudos e reflexões. São Paulo: Hucitec, 2011.

KEELEY, Larry et al. **Dez tipos de inovação**: a disciplina de criação de avanços de ruptura. São Paulo: DVS Editora, 2015. Disponível em e-book Kindle. Acesso em: 26 jul. 2024.

KELLEY, T., & KELLEY, D. **Creative Confidence**: unleashing the creative potential within us all. New York: Crown Business, 2013. Disponível em: <https://www.amazon.com/dp/038534936X/?tag=internetarchi-20&asin=038534936X&revisionId=&format=4&depth=1>. Acesso em 26 jul. 2024.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237618/mod_resource/content/1/Marina%20Marconi%2C%20Eva%20Lakatos_Fundamentos%20de%20metodologia%20cient%20%C3%ADfica.pdf. Acesso em: 21 ago. 2024.

LAZZARINI, S. **Gestão por Processos**: estratégias e ferramentas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LIMA, A. F., & BARRETO, C. A. **Gestão Pública**: teoria e prática. São Paulo: FGV, 2019.

LIMA, C. **Burocracia e Reforma Administrativa no Brasil**. Brasília: Editora UnB, 2012.

LIMA E SÁ, J. M. de. **Gestão de Processos**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

LÜDKE, M., & ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4091392/mod_resource/content/1/Lud_And_cap3.pdf. Acesso em 21 ago. 2024.

MACHADO, M. A., & SILVA, R. C. **Comunicação e Burocracia no Setor Público**. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

MARTINS, G. A. **Metodologia de Pesquisa**: como fazer uma pesquisa científica. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 2011, p.52.

MATTOS, A. F. de. **A Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MELO, A. **A Utilização de Sistemas de Informação na Gestão Pública**: desafios e oportunidades. Brasília: Editora UnB, 2016.

MEDEIROS, F. de A. C. **A Inclusão Digital no Brasil**: desafios e Políticas Públicas. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, J. L. F. de. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos e práticas. São Paulo: Atlas, 2013.

MENDONÇA, S. R. **Transparência e Acesso à Informação no Serviço Público**. Curitiba: Juruá Editora, 2017.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.261, de 21 de março de 2006**. Dispõe sobre a identificação e lotação de funções gratificadas da Administração Direta do Poder Executivo de que trata a Lei nº 15.961, de 30 de dezembro de 2005. Assembleia Legislativa de Minas Gerais: Art. 3, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/44261/2006/>. Acesso em 17 mar. 2024.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINAYO, M. C. de S. **Entrevista Qualitativa em Pesquisa Social**: teoria e prática. São Paulo: Hucitec, 2013.

MOLIN, T. C. D. & COSTA, F. A. M. da. A Tecnologia da Informação aplicada à Gestão Pública. **Revista de Contabilidade Dom Aberto**, v.7, n.13, 5 jun. 2018. Disponível em <https://revista.domalberto.edu.br/revistadecontabilidadefda/article/view/107/107>. Acesso em: 20 nov. 2024.

MORGAN, D. L. **Focus Group as Qualitative Research**. London: Sage Publications, 1997. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Focus_Groups_as_Qualitative_Research.html?id=iBJZusd1GocC&redir_esc=y. Acesso em 11 ago. 2024.

OLIVEIRA, J. M. de. **Gestão do Conhecimento no Setor Público**: conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODEMGE. **Manual de Documentação do Sistema de Administração de Pessoal / SISAP**. 2005. Disponível em: https://www.fazenda.mg.gov.br/governo/compras_publicas_e_contratos/compras/audiencia-publica/ANEXO-IX-MANUAL-SISAP.pdf. Acesso em 13 out. 2023.

PEREIRA, C. E., & RODRIGUES, E. **Gestão e Governança Pública**: tendências e desafios. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

PEREIRA, J. M. **Gestão Pública**: princípios e práticas. São Paulo: Atlas, 2014.

REBOUÇAS, D. de P. **Gestão Pública**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002. p. 217.

SANTOS, A. C., & SILVA, R. C. **Administração Pública**: fundamentos e práticas. São Paulo: Atlas, 2018.

SANTOS, A. F. dos. Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v.1, n.04. pp. 848-857. jul. 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-no-brasil>. Acesso em 20 nov. 2024.

SARTORI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: CRV, 2018.

SILVA, R. **Governo Eletrônico e a Eficiência na Administração Pública**: uma visão crítica. São Paulo: Editora Saraiva, 2019.

SODRÉ, F. de A. **Gestão Pública e Novas Tecnologias**: desafios para a eficiência e transparência. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

TAFFAREL, T.; LIMA, C. **Gestão Estratégica de Pessoas**: tendências e práticas no século XXI. São Paulo, Pearson, 2017.

TAVARES, R. L. **Casos de Gestão**: conceitos e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2008.

TEIXEIRA, M. L.; SANTOS, A. F. **Inovação e Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Metodologia da Pesquisa Científica**: Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos das Ciências Sociais. Tradução de Clóvis de Lima. Brasília: Editora UnB, 2012, p.104.

ZAMPA, L. F. **Gestão de Pessoas**: competências, processos e práticas. São Paulo: Editora FGV, 2012.

APÊNDICE A – Roteiro para Grupo Focal

Introdução

1. Apresentação e Propósito:

- Agradecimento pela participação.
- Explicação do objetivo do grupo focal: identificar desafios relacionados a prazos, comunicação e cálculos manuais, e explorar possíveis soluções.

2. Confidencialidade:

- Garantia de que as respostas serão anônimas e usadas apenas para fins de análise e melhoria do setor.

Questões sobre Comunicação e Fluxo de Informações

1. Como você descreveria o fluxo atual de comunicação e de informações recebidas através das escolas, dos outros setores e até mesmo dentro do setor?

- O que funciona bem?
- Quais são os principais desafios enfrentados?

2. Quais ferramentas ou métodos de comunicação são utilizados?

- Como você avalia a eficácia dessas ferramentas?
- Há ferramentas ou métodos que poderiam ser melhorados ou substituídos?

3. Você percebe alguma falha específica na comunicação e no fluxo de informações que impacta o cumprimento dos prazos?

- Pode dar exemplos específicos?

4. Como as falhas de comunicação afetam o seu trabalho diário e a colaboração com os colegas?

- De que maneira isso impacta a realização das rotinas de trabalho do setor?

5. O que você acha que poderia ser feito para melhorar a comunicação no setor?

- Quais são as soluções mais viáveis?

Questões sobre Cálculos Manuais

1. **Qual é a natureza dos cálculos manuais realizados nas rotinas diárias do seu trabalho?**
 - Com que frequência esses cálculos são realizados?
2. **Quais são os maiores desafios relacionados aos cálculos manuais realizados no setor?**
 - Tempo gasto, propensão a erros, complexidade etc.
3. **Há alguma situação em que os cálculos manuais impactaram negativamente o cumprimento dos prazos?**
 - Exemplos específicos.
4. **Existem ferramentas ou processos atualmente disponibilizados pela Secretaria de Estado de Educação para auxiliar os taxadores com os cálculos?**
 - Qual sua análise sobre isso?
5. **O que poderia ser feito para automatizar ou simplificar esses cálculos manuais?**
 - Quais tipos de ferramentas ou sistemas seriam mais úteis?

Questões sobre Prazos e Gestão de Tempo

1. **Como os prazos são definidos e comunicados dentro da equipe?**
 - Há clareza e consenso sobre os prazos estabelecidos?
2. **Quais são os principais obstáculos para cumprir os prazos?**
 - Falhas de comunicação, cálculos manuais, outros fatores?
3. **Como as dificuldades com prazos afetam a moral e a produtividade da equipe?**
 - Exemplos de como isso impacta o ambiente de trabalho.
4. **Quais estratégias ou métodos você utiliza para gerenciar seu tempo e cumprir os prazos?**
 - Existem práticas que funcionam bem ou que precisam ser melhoradas?
5. **O que poderia ser implementado para melhorar a gestão de prazos e aumentar a eficiência?**
 - Sugestões de melhorias ou mudanças nos processos.

Questões sobre Soluções e Melhorias

1. **Você tem sugestões específicas para melhorar a comunicação e a colaboração no setor?**
 - Novas ferramentas, processos ou treinamentos?
2. **Que tipos de tecnologias ou sistemas você acredita que poderiam ajudar a reduzir a necessidade de cálculos manuais?**
 - Software específico, sistemas de automação etc.
3. **Como você avalia a necessidade de treinamento adicional ou suporte técnico para melhorar o cumprimento dos prazos?**
 - Áreas de treinamento que seriam mais úteis.
4. **Quais são suas expectativas em relação às mudanças ou melhorias que poderiam ser implementadas?**
 - Como essas mudanças impactariam positivamente seu trabalho e o setor?
5. **Há mais alguma consideração ou preocupação que você gostaria de compartilhar sobre os desafios enfrentados ou sobre possíveis soluções?**

Encerramento

1. **Resumo dos Pontos Principais:**
 - Breve resumo dos principais pontos discutidos durante o grupo focal.
2. **Próximos Passos:**
 - Informar sobre o próximo passo no processo de análise e implementação das melhorias sugeridas.

APÊNDICE B – Questionário com a Coordenadora de Pagamento

Introdução

1. Apresentação e Propósito:

- Muito obrigado pela participação.
- Explicação do objetivo do questionário: identificar desafios relacionados a prazos, comunicação e cálculos manuais, e explorar possíveis soluções.

2. Utilização das respostas:

- Garantia de que as respostas serão usadas apenas para fins de análise e melhoria do setor.

Questões sobre Comunicação e Fluxo de Informações

1. Como você descreveria o fluxo atual de comunicação e de informações recebidas através das escolas, dos outros setores e até mesmo dentro do setor?

- O que funciona bem?
- Quais são os principais desafios enfrentados?

2. Quais ferramentas ou métodos de comunicação são utilizados?

- Como você avalia a eficácia dessas ferramentas?
- Há ferramentas ou métodos que poderiam ser melhorados ou substituídos?

3. Você percebe alguma falha específica na comunicação e no fluxo de informações que impacta o cumprimento dos prazos?

- Pode dar exemplos específicos?

4. Como as falhas de comunicação afetam o seu trabalho diário e a colaboração com os colegas?

- De que maneira isso impacta a realização das rotinas de trabalho do setor?

5. O que você acha que poderia ser feito para melhorar a comunicação no setor?

- Quais são as soluções mais viáveis?

Questões sobre Cálculos Manuais

1. **Qual é a natureza dos cálculos manuais realizados nas rotinas diárias do seu trabalho?**
 - Com que frequência esses cálculos são realizados?
2. **Quais são os maiores desafios relacionados aos cálculos manuais realizados no setor?**
 - Tempo gasto, propensão a erros, complexidade etc.
3. **Há alguma situação em que os cálculos manuais impactaram negativamente o cumprimento dos prazos?**
 - Exemplos específicos.
4. **Existem ferramentas ou processos atualmente disponibilizados pela Secretaria de Estado de Educação para auxiliar os taxadores com os cálculos?**
 - Qual sua análise sobre isso?
5. **O que poderia ser feito para automatizar ou simplificar esses cálculos manuais?**
 - Quais tipos de ferramentas ou sistemas seriam mais úteis?

Questões sobre Prazos e Gestão de Tempo

1. **Como os prazos são definidos e comunicados dentro da equipe?**
 - Há clareza e consenso sobre os prazos estabelecidos?
2. **Quais são os principais obstáculos para cumprir os prazos?**
 - Falhas de comunicação, cálculos manuais, outros fatores?
3. **Como as dificuldades com prazos afetam a moral e a produtividade da equipe?**
 - Exemplos de como isso impacta o ambiente de trabalho.
4. **Quais estratégias ou métodos você utiliza para gerenciar seu tempo e cumprir os prazos?**
 - Existem práticas que funcionam bem ou que precisam ser melhoradas?
5. **O que poderia ser implementado para melhorar a gestão de prazos e aumentar a eficiência?**
 - Sugestões de melhorias ou mudanças nos processos.

Questões sobre Soluções e Melhorias

- 1. Você tem sugestões específicas para melhorar a comunicação e a colaboração no setor?**
 - Novas ferramentas, processos ou treinamentos?
- 2. Que tipos de tecnologias ou sistemas você acredita que poderiam ajudar a reduzir a necessidade de cálculos manuais?**
 - Software específico, sistemas de automação etc.
- 3. Como você avalia a necessidade de treinamento adicional ou suporte técnico para melhorar o cumprimento dos prazos?**
 - Áreas de treinamento que seriam mais úteis.
- 4. Quais são suas expectativas em relação às mudanças ou melhorias que poderiam ser implementadas?**
 - Como essas mudanças impactariam positivamente seu trabalho e o setor?
- 5. Há mais alguma consideração ou preocupação que você gostaria de compartilhar sobre os desafios enfrentados ou sobre possíveis soluções?**