

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

Diego Oliveira Melo da Costa

A qualidade de vida no trabalho dos supervisores de taxaço da
Superintendência Regional de Ensino de Paracatu

Juiz de Fora
2025

Diego Oliveira Melo da Costa

A qualidade de vida no trabalho dos supervisores de taxaço da Superintendência
Regional de Ensino de Paracatu

Dissertaço apresentada ao Programa de Pós-graduaço Profissional em Gestáo e Avaliaço da Educaço Pública, da Faculdade de Educaço, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenço do título de Mestre em Gestáo e Avaliaço da Educaço Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

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)

Costa, Diego Oliveira Melo da.

A qualidade de vida no trabalho dos supervisores de taxaço da Superintendência Regional de Ensino de Paracatu / Diego Oliveira Melo da Costa. -- 2025.
176 f.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

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. Qualidade de vida no trabalho. 2. setor de pagamento. 3. taxador. I. Sanábio, Marcos Tanure, orient. II. Título.

Diego Oliveira Melo da Costa

**A qualidade de vida no trabalho dos supervisores de taxaço da Superintendência
Regional de Ensino de Paracatu**

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 27 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

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

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Frederico Augusto d'Avila Riani

Universidade Federal de Juiz de Fora

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

Universidade Federal Fluminense

Juiz de Fora, 14/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 27/03/2025, às 15:24, 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 **Ricardo Thielmann, Usuário Externo**, em 17/04/2025, às 09:16, 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 **Frederico Augusto D Avila Riani, Professor(a)**, em 23/04/2025, às 19:12, 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 **2292777** e o código CRC **43AD1B93**.

AGRADECIENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me acompanhar em cada momento nessa trajetória no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação Da Educação Pública, do processo seletivo até a sua conclusão, o Senhor me deu forças, apoio e consolo nessa jornada, a Ti meu Senhor a minha gratidão.

Essa jornada também se tornaria impossível se não contasse com o apoio da minha família e amigos que me deram ânimo durante essa trajetória. Obrigado pela atenção, pelas conversas e desabafos em que muitas vezes o medo e angústias me acompanharam. Amigos e família venci, e essa vitória é nossa.

Ao meu orientador Dr. Marcos Tanure Sanábio, pela sabedoria e serenidade que me permitiu concluir mais esta importante fase na minha vida.

A Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos, pelo suporte acadêmico dado, sem o qual não teria alcançado essa vitória.

E o meu imenso agradecimento a todos os taxadores e colegas do setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Paracatu que me acolheram tão bem desde o primeiro dia de trabalho. Vocês têm uma importância muito grande na consolidação do servidor público que sou hoje.

“Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar” (Josué, 1: 9).

RESUMO

Esta dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Durante sua atuação como taxador, o pesquisador observou que muitos colegas manifestaram o desejo de deixar as funções de supervisor de taxaço, devido ao volume, complexidade, diversidade e prazos do trabalho, além do impacto negativo na qualidade de vida no trabalho (QVT), vida privada e saúde física e mental. Diante disso, a pesquisa buscou responder à seguinte questão: como está a satisfação do supervisor de taxaço da Superintendência Regional de Ensino (SRE) Paracatu quanto à qualidade de vida no trabalho? O supervisor de taxaço, também intitulado taxador, é responsável pela liquidaço de despesas de pessoal da Secretaria de Estado de Educaço de Minas Gerais (SEE-MG). O objetivo geral foi verificar o nível de QVT dos supervisores de taxaço do setor de pagamento da SRE Paracatu, com base no modelo teórico de Walton (1973), e propor ações para desenvolver um plano de melhoria da QVT. Para a coleta de dados, foram utilizados um questionário estruturado e uma entrevista semiestruturada, fundamentados na teoria de Walton (1973) sobre QVT. O modelo de Walton foi escolhido por ser simples, conciso (oito dimensões) e abrangente, analisando variáveis como compensaço justa e adequada, condições de trabalho, desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento, integraço social, constitucionalismo, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e relevância social do trabalho. Os resultados mostraram que os supervisores de taxaço enfrentam desafios significativos em várias dimensões da QVT, especialmente em relaço à compensaço justa, condições de trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A pesquisa revelou que muitos supervisores se sentem sobrecarregados e insatisfeitos com as condições atuais de trabalho, o que afeta negativamente sua saúde física e mental. Com base nos dados coletados, foram propostos planos de ação para melhorar a QVT dos taxadores do setor de pagamento da SRE Paracatu. As principais recomendações incluem a reviso das políticas de compensaço, a melhoria das condições de trabalho, a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e a promoço de um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Acrescentamos que pesquisas futuras podem ser realizadas, como, por exemplo: estudo comparativos entre diferentes

SRE para identificar variáveis que possam influenciar a QVT de forma diferenciada; avaliação do impacto das ações propostas nesta pesquisa após sua implementação, verificando se houve melhorias na QVT dos supervisores de taxaço; investiga  o mais aprofundada dos fatores psicológicos que afetam a QVT, como estresse, *burnout* e satisfa  o no trabalho. Em conclusão, a pesquisa destacou a necessidade urgente de interven  es para melhorar a QVT dos supervisores de taxaço, visando não apenas o bem-estar dos profissionais, mas também a eficiência e a qualidade do trabalho realizado na SRE Paracatu.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; setor de pagamento; taxador.

ABSTRACT

This dissertation was developed as part of the Professional Master's Program in Education Management and Evaluation (PPGP) at the Center for Public Policies and Education Evaluation (CAEd) of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF). During his time working as a Payroll administrator, the researcher observed that many colleagues expressed a desire to leave their roles as payroll supervisors due to the workload, complexity, diversity, and tight deadlines, as well as the negative impact on their quality of work life (QWL), personal lives, and physical and mental health. Given this context, the research sought to answer the following question: how satisfied are payroll supervisors at the Regional Superintendence of Education (SRE) in Paracatu with their quality of work life? The payroll supervisor, also referred to as a payroll administrator, is responsible for managing personnel-related expenditures for the State Department of Education of Minas Gerais (SEE-MG). The main objective of this study was to assess the level of QWL among payroll supervisors in the payment department of the SRE Paracatu, using Walton's (1973) theoretical model as a reference, and to propose actions aimed at developing a plan for QWL improvement. To gather data, a structured questionnaire and a semi-structured interview were used, both grounded in Walton's (1973) QWL model. This model was chosen for its simplicity, clarity (eight dimensions), and comprehensive scope, analyzing variables such as fair and adequate compensation, working conditions, capacity development, growth opportunities, social integration, constitutionalism, work-life balance, and the social relevance of work. The results showed that payroll supervisors face significant challenges across several QWL dimensions, particularly in regard to fair compensation, working conditions, and work-life balance. The study revealed that many supervisors feel overwhelmed and dissatisfied with their current working conditions, which has negatively impacted their physical and mental health. Based on the data collected, action plans were proposed to improve QWL for payroll supervisors in the payment department of SRE Paracatu. Key recommendations include revising compensation policies, improving working conditions, offering professional development opportunities, and promoting a better work-life balance. Furthermore, the study suggests directions for future research, such as: comparative studies across different SREs to identify variables that may affect QWL differently; evaluations of the impact of the proposed actions after implementation to determine

whether there have been improvements in supervisors' QWL; and deeper investigations into psychological factors affecting QWL, such as stress, burnout, and job satisfaction. In conclusion, the research highlighted the urgent need for interventions to improve the quality of work life of payroll supervisors, aiming not only to enhance the well-being of these professionals but also to improve the efficiency and quality of the work performed at SRE Paracatu.

Keywords: Quality of Work Life; payroll department; payroll administrator.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura hierárquica da SEE-MG.....	25
Figura 2 - Organograma Secretaria de Estado de Educação	26
Figura 3 - Organização das SRE com base no Decreto nº 48.709/2023.....	27
Figura 4 - Organograma da estrutura da SEE-MG anteriormente ao Decreto nº 45.536/2011 com base em uma SRE de porte 2	28
Figura 5 - Organograma da estrutura da SEE-MG a partir do Decreto Estadual nº 45.536/2011, com base em uma SRE de porte 2.....	29
Figura 6 - Comparativo número de servidores SEE-MG em 2005 e 2023 versus número de taxadores	40
Figura 7 - Instrumentos de avaliação da QVT mais utilizados na administração pública brasileira de 2012 a 2021.....	78
Figura 8 - Etapas para Implantação de Programas de QVT na SRE Paracatu	139
Figura 9 - A Execução do Diagnóstico sobre a QVT no setor de pagamento	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Quantidade de servidores vinculados à SEE-MG	25
Quadro 2	- Atribuições da Dipe afetos ao setor de pagamento, conforme Decreto nº 48.709/2023	33
Quadro 3	- Das funções gratificadas de Supervisor de Taxação	37
Quadro 4	- Distribuições FGD-5 pela SEE-MG	38
Quadro 5	- Modelo Dimensional QVT de Walton.....	52
Quadro 6	- Caracterização da amostra do teste piloto após aplicação de questionário na SRE Paracatu	55
Quadro 7	- Dimensão 1: Compensação justa e adequada sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022	56
Quadro 8	- Dimensão 2: Segurança e saúde nas condições de trabalho sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022.....	57
Quadro 9	- Dimensão 3: Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022	57
Quadro 10	- Dimensão 4: Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022.....	59
Quadro 11	- Dimensão 5: Integração social na organização do trabalho sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022.....	60
Quadro 12	- Dimensão 6: Constitucionalismo sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022.....	61
Quadro 13	- Dimensão 7: O trabalho e o espaço total da vida sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022	62
Quadro 14	- Dimensão 8 - A relevância social do trabalho na vida sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022	63
Quadro 15	- Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawler (1983).....	72
Quadro 16	- Conceitos de QVT	73
Quadro 17	- Modelo de QVT de Nadler e Lawler	80
Quadro 18	- Dos principais dados coletados pelas entrevistas	132
Quadro 19	- Método 5W2H	137
Quadro 20	- Etapas para Implantação de Programas de QVT na SRE Paracatu .	138
Quadro 21	- Execução do Diagnóstico sobre a QVT no setor de pagamento	142

Quadro 22 - Realização da reunião Bate-Papo com a Diretor	144
Quadro 23 - Realização de <i>feedbacks</i> regulares com os taxadores e premiações aos taxadores que mais se destacarem.....	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
Adveb	Adicional de Valorização da Educação Básica
AEB	Analista de Educação Básica
AI	Anotações Internas
ANE	Analista Educacional
ASB	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
ASE	Assistente de Educação
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
CA	Cidade Administrativa
CGE-MG	Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
Dafi	Diretoria Administrativa e Financeira
Dipe	Diretoria de Pessoal
Dire	Diretoria Educacional
EEB	Especialista em Educação Básica
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FGD	Função Gratificada
GO	Guias de Ocorrências
IA	Informativo de Alteração
IBM	International Business Machines
IEA	<i>International Ergonomics Association</i>
Ipsemg	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
OC	Órgão Central
PAE	Plano de Ação Educacional
PEB	Professor de Educação Básica
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PPGP	Programa de Pós-graduação Profissional
Prodemg	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
Psol	Partido Socialismo e Liberdade
QI	Quadro Informativo

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SE	Subsecretaria de Articulação Educacional
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
Seplag	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SE-V	Secretário Escolar nível cinco
Siap	Sistema Integrado de Administração de Prontuário
Sind-UTE-MG	Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais
Sisap	Sistema de Administração de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
STF	Supremo Tribunal Federal
Sugesp	Subsecretaria de Gestão de Pessoas
Sysadp	Sistema de Controle de Quadro de Pessoal
T1	Taxador 1
T2	Taxador 2
T3	Taxador 3
T4	Taxador 4
T5	Taxador 5
T6	Taxador 6
TDE	Técnico da Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	PERSPECTIVAS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR DE PAGAMENTO NA SRE PARACATU.....	22
2.1	DA ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS E DAS DIRETORIAS DE PESSOAL DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO	22
2.2	OS SETORES DE PAGAMENTO DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO	34
2.2.1	Descrição da composição dos setores de pagamento	35
2.2.2	As atribuições estabelecidas aos supervisores de taxaço.....	41
2.3	A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA SRE PARACATU	50
2.3.1	A qualidade de vida no trabalho dos taxadores da SRE Paracatu	51
2.3.2	Análise das principais variáveis conforme a população	54
3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SUPERVISORES DE TAXAÇÃO	66
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO	66
3.2	OS PRIMEIROS ESTUDOS SOBRE A SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO	67
3.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	70
3.3.1	Origem e Evolução da qualidade de vida no trabalho	70
3.3.2	Conceitos e Modelos de QVT	72
3.3.2.1	Modelo de Walton (1973)	76
3.3.2.2	A QVT segundo David Nadler e Edward Lawler	79
3.3.2.3	A QVT segundo Ada Conte Fernandes.....	81
3.3.2.4	A QVT segundo Mário César Ferreira	82
3.3.3	Gestão de Pessoas e QVT	83
3.3.4	A QVT e o setor público	84
3.3.5	A QVT e o setor de pagamento.....	88
3.4	PROPOSTA METODOLÓGICA.....	88
3.4.1	Coleta de dados	89
3.4.1.1	O questionário	90

3.4.1.2	A entrevista	91
3.4.2	Limitação da pesquisa	91
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	92
3.5.1	Trajetória profissional dos taxadores no âmbito da SEE-MG e influência da tecnologia nessa trajetória	92
3.5.2	Entrevista sobre a QVT sob as oito dimensões propostas por Walton (1973)	95
3.5.2.1	Dimensão 1 - Compensação justa e adequada.....	96
3.5.2.2	Dimensão 2 - Segurança e saúde nas condições de trabalho	106
3.5.2.3	Dimensão 3 - Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	112
3.5.2.4	Dimensão 4 - Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho.....	115
3.5.2.5	Dimensão 5 - Integração social na organização do trabalho.....	120
3.5.2.6	Dimensão 6 - Constitucionalismo	123
3.5.2.7	Dimensão 7 - O trabalho e o espaço total da vida.....	127
3.5.2.8	Dimensão 8 - Relevância social do trabalho na vida	129
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE).....	135
4.1	IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE QVT DOS TAXADORES E DEMAIS SERVIDORES da SRE PARACATU	137
4.1.1	Conscientização	139
4.1.2	Organização.....	140
4.1.3	Pesquisa.....	140
4.1.4	Elaboração e execução do projeto	141
4.1.5	Análise e disseminação	141
4.2	A REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS QUE PODEM ESTAR AFETANDO A QVT NO SETOR DE PAGAMENTO	142
4.3	BATE PAPO COM A DIRETORIA.....	143
4.4	FEEDBACK COM PREMIAÇÃO PARA TAXADORES EM DESTAQUE...	146
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
	REFERENCIAS	153
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TAXADORES	165
	APÊNDICE B - ENTREVISTA FEITA COM OS TAXADORES	174

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é essencial tanto para a vida individual quanto para a sociedade, ocupando grande parte do nosso tempo diário. As rápidas transformações no mundo do trabalho, impulsionadas por novas tecnologias, globalização e competitividade, aumentam a demanda por eficiência e impactam diretamente a vida dos trabalhadores, tanto no ambiente profissional quanto pessoal.

Segundo Walton (1973), a insatisfação com a vida profissional é uma questão que impacta a maioria dos profissionais em algum período de suas vidas, independentemente de sua função ou posição social.

Conforme Walton (1973), a expressão qualidade de vida no trabalho (QVT) é abrangente, pois engloba conquistas que se desenvolveram ao longo do tempo, incluindo legislações do século XX, que trataram de temas como trabalho infantil, carga horária e indenização para trabalhadores acidentados. Isso vai além dos objetivos e as reformas ocorridas na década de 1960, devendo incluir tanto os princípios fundamentais dos movimentos de reforma anteriores quanto as novas necessidades e aspirações humanas, como é o caso da procura por empregadores que atuem de maneira socialmente responsável.

Nesse sentido, de conceito amplo e variado, a teoria da QVT incorporou vários enfoques a depender da época que se vislumbra o seu estudo. Dessa forma, Lacaz (2000) esclarece que, na década de 1960, foram destacados aspectos da resposta individual do trabalhador às experiências de trabalho. Já na década de 1970, foram feitos estudos que abordaram a melhoria das condições e ambientes de trabalho, buscando maior satisfação e produtividade. Juntamente com essa última abordagem, ainda nos anos de 1970, a QVT também foi vista como um movimento, em que termos como gestão participativa e democracia industrial foram incorporados como ideais. Conforme afirmado por Garcia (2007), a década de 1980 foi caracterizada pela abertura de diversas abordagens de estudo relacionadas à QVT, com o objetivo de compreender precisamente seu significado e de que forma poderia ser aplicada para aprimorar as organizações.

Apesar de abrangente, Walton (1973) diz que diversas experiências em organizações tinham como objetivo aumentar não apenas a produtividade da organização, mas, também, aprimorar a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Assim sendo, podemos perceber que existem dois pontos a serem considerados: o aumento da produtividade e a preocupação com a satisfação do trabalhador.

Na visão de Fernandes (2011), a promoção da QVT busca estabelecer uma relação harmoniosa entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nas organizações, colocando-as a serviço a missão organizacional, missão esta que deverá ser construída coletivamente.

Segundo Lacaz (2000), o estudo da QVT, com origem pós Segunda Guerra Mundial¹, passou a ser a teoria capaz de não apenas conciliar produtividade à satisfação, mas, também, relacionar o bom desempenho do trabalhador a sua bem-estar e realização (McGregor, 1980).

Walton (1973) apresenta uma abordagem abrangente ao definir oito dimensões para a análise da QVT e suas inter-relações, sendo elas: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e, por fim, relevância social do trabalho na vida.

De acordo com Walton (1973), as oito dimensões conceituais possibilitam diversas formas de análise, como a inter-relação entre os atributos da qualidade de vida no dia a dia, a conexão de cada um deles com a produtividade, a relevância de certos critérios para um grupo de trabalhadores, mas não para outros, bem como as razões que levam a alterações da QVT ao longo do tempo.

As transformações no ambiente laboral impactam igualmente o setor público, que enfrenta pressão tanto do mercado quanto dos cidadãos e dos próprios servidores públicos.

Conforme Garcia (2007), os servidores públicos enfrentam um cenário contraditório, pois, de um lado, precisam lidar com questões relacionadas aos problemas e avanços sociais, por outro lado, são alvo de pressões de interesses financeiros, os quais a autora descreve como uma clara tentativa de introduzirem

¹ Iniciada em 1939, com a invasão da Polônia pela Alemanha, a Segunda Guerra Mundial teve a participação de diversos países e se estendeu por diversas regiões do mundo. O conflito chegou ao seu fim em 1945, quando as Forças Aliadas, sob o comando dos Estados Unidos, Grã-Bretanha e União Soviética, venceram os países do Eixo, liderados pela Alemanha, Itália e Japão.

práticas do setor privado no âmbito público, resultando em uma expansão da esfera privada sobre a pública.

Nesse contexto, Antloga *et al.* (2014) afirmam que ocorreu uma mudança na maneira como os serviços públicos operam, passando a seguir uma estrutura produtiva capitalista, com foco na lógica do capital e do mercado, direcionada para a obtenção de resultados a curto e médio prazo. Esta alteração inicialmente pode ter levado a um aumento da produtividade, porém, em alguns casos, resultou na precarização da organização do trabalho, no aumento do absenteísmo e no adoecimento dos trabalhadores.

Sob a perspectiva do serviço público, Ferreira (2011) afirma que quando a QVT é promovida na organização, esta tem o poder de proporcionar a própria cidadania do servidor, que permitirá promover a cidadania daquele que procura a prestação do serviço público.

O pesquisador, autor deste texto, é servidor público de carreira da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) e atuou por mais de uma década como taxador no setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Paracatu. Durante seu convívio com os demais taxadores, percebeu as inúmeras queixas relacionadas ao trabalho no setor de pagamento e, nesse período, foram muitas as manifestações dos demais taxadores sobre a vontade de deixar de desempenhar as funções de supervisor de taxaço.

Tais declarações eram justificadas pelo volume, complexidade, diversidade e prazo para a realização do trabalho e o fato de que as atividades desempenhadas no setor poderiam estar influenciando negativamente a QVT, bem como a sua vida privada, a saúde física e mental.

Essa percepção negativa sobre o trabalho desempenhado pelos taxadores também é percebida fora do setor, na própria SRE Paracatu, uma vez que, há uma dificuldade na atração de novos servidores para o setor de pagamento.

A presente dissertação procurou identificar, por meio da aplicação de questionário e entrevista elaborado a partir modelo teórico proposto por Walton (1973), o nível da QVT do supervisor de taxaço, também intitulado de taxador, servidor vinculado ao Setor de Pagamento, que pertence a Diretoria de Pessoal (Dipe), que compõe a SRE, subordinada à SEE-MG.

A escolha do modelo teórico de Walton (1973) é justificável, pois o autor apresenta o maior número de dimensões para a análise da QVT. Segundo Pereira *et al.* (2021), mesmo sendo um estudo desenvolvido em 1973, o trabalho de Walton continua a ser amplamente utilizado como referência em diversos estudos na área de gestão da QVT. Isso se deve ao fato de que ele aborda de maneira mais abrangente as dimensões ligadas ao bem-estar do indivíduo, além de ser útil para o diagnóstico e a avaliação de ações e programas de QVT.

O taxador é o servidor responsável pela execução da folha de pagamento dos funcionários públicos e estagiários vinculados a SEE-MG. Diante do exposto, a questão de pesquisa é: como está a satisfação do supervisor de taxaço da SRE Paracatu quanto à qualidade de vida no trabalho?

Assim, o objetivo geral constitui-se em verificar o nível da QVT dos supervisores de taxaço do setor de pagamento da SRE Paracatu vinculado à SEE-MG, com base no modelo teórico de Walton (1973), e propor ações visando a melhoria da qualidade de vida no ambiente laboral. Os objetivos específicos definidos foram:

- a) Identificar e descrever a atividade laboral dos taxadores no contexto das SRE, bem como a estrutura organizacional do setor de pagamento da SEE-MG, além de apresentar os dados obtidos por meio da aplicaço do questionário e entrevista elaborados com base na teoria de Walton (1973) para investigar o nível da qualidade de vida no trabalho no setor de pagamento da SRE de Paracatu;
- b) Investigar o nível de satisfaço dos supervisores de taxaço das SRE no que diz respeito à sua QVT com base no modelo teórico proposto;
- c) Propor ações para aprimorar a QVT dos supervisores de taxaço na SRE alvo da pesquisa, e, se aplicável, estender essas medidas para outras SREs de Minas Gerais.

Esta dissertaço, que apresenta os resultados alcançados na pesquisa, está organizada em quatro capítulos, contando com esta introduço. O capítulo 2 apresenta a estrutura organizacional dos órgãos relacionados ao objeto pesquisado, quais sejam: SEE-MG, SRE em análise. Também são destacadas a descriço da

composição dos setores de pagamento, as atribuições estabelecidas aos supervisores de taxação, bem como o resultado da aplicação de um questionário adaptado de Rosa (2012), com base nas oito dimensões de Walton (1973) para averiguar níveis da QVT do setor de pagamento da SRE Paracatu. O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico que deu suporte à investigação, os principais procedimentos metodológicos seguidos na condução da pesquisa e a análise dos dados das entrevistas realizadas a partir do modelo teórico proposto por Walton (1973). No capítulo 4 são apresentadas propostas de ação focadas na melhoria da QVT dos taxadores. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 PERSPECTIVAS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR DE PAGAMENTO NA SRE PARACATU

O presente capítulo tem como objetivo identificar e descrever a atividade laboral dos taxadores no contexto das SRE, bem como a estrutura organizacional do setor de pagamento da SEE-MG. Pretende-se, também, apresentar os dados obtidos a partir da aplicação de um questionário adaptado de Rosa (2012), com base nas oito dimensões de Walton (1973) para investigar o nível da QVT no setor de pagamento da SRE de Paracatu. Com intuito de atingir este objetivo, inicialmente apresenta-se a Diretoria de Pessoal e sua transformação durante o tempo, situando o setor de pagamento dentro dessa diretoria. Em seguida, é apresentada a composição do setor de pagamento, bem como é abordada a função dos taxadores e as atribuições previstas legalmente, além de outras que são desempenhadas na rotina do setor. Por fim, retoma-se o caso de gestão, apresentando características gerais referente a noção de QVT e trazendo os dados da aplicação do questionário adaptado de Rosa (2012), com base nas oito dimensões de Walton (1973) no setor de pagamento da SRE de Paracatu no ano de 2022, destacando alguns resultados encontrados.

2.1 DA ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS E DAS DIRETORIAS DE PESSOAL DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO

Esta seção apresenta o aspecto histórico da criação da SEE-MG, a desconcentração de sua atuação por meio da SRE, bem como a criação da Dipe, com foco em contextualizar o setor de pagamento como subdivisão da Dipe.

De acordo com Vitt (2015), criada pela Lei nº 1.147/1930 (Minas Gerais, 1930), a SEE-MG passou por várias mudanças, à medida que se adaptava às novas estruturas organizacionais do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. À época de sua criação, o poder executivo mineiro contava apenas com quatro secretarias. Importante ressaltar que, durante a criação da SEE-MG, o estado brasileiro passava por um processo de burocratização.

Conforme Paiva (2009) afirma, a burocratização do país foi um processo gradual que teve início durante o império. À medida que a população brasileira se urbanizava, a administração pública crescia estreitamente vinculada aos interesses das elites urbanas, que não viam a realização de seus interesses políticos, econômicos e sociais pelo modelo patrimonialista. O autor destaca que esse processo se intensificou na década de 1920, sendo o modelo burocrático fundamental para a modernização da administração pública. Nesse sentido, o autor afirma:

Apesar de todos os esforços rumo a uma concepção de administração pública mais técnica, racionalizada e burocrática, em lugar da visão personalista, paternalista e patrimonialista da época, devemos localizar no período somente a gênese do processo de burocratização, pois este não se institui abruptamente. Não foi nesse contexto que as normas burocráticas procuraram indicar de maneira muito peculiar as 'regras do jogo', mas sim, no correr dos anos 1920 e mais explicitamente após a Revolução de 1930, quando uma seqüência de reformas político-administrativas, dentro de um quadro geral de transformações sociais, conferiu nova organização ao aparelho do Estado. Desse modo, sustentar a existência de uma burocracia e de uma administração pública, aos moldes weberianos, durante o século XIX, seja talvez carregar nas cores uma realidade ainda bastante tímida e discreta (Paiva, 2009, p. 778).

Interessante destacar que, no período da edição da Lei nº 1.147/1930 (Minas Gerais, 1930), o presidente do Estado de Minas Gerais era Antônio Carlos Ribeiro de Andrada, um dos precursores da Revolução de 30², que marcou a trajetória da própria burocracia brasileira.

As SRE foram criadas por meio da Lei nº 2.610/1962, sob denominação à época de Delegacias do Ensino, como órgãos pertencentes à SEE-MG, competindo-lhe a fiscalização e a assistência técnica, conforme Art. 148, Inciso I da referida Lei (Minas Gerais, 1962). Quanto ao seu nível de atuação, o referido diploma legal estabelece que:

Art. 157º - Além dos órgãos de inspeção do ensino primário e pré-primário, as Delegacias do Ensino terão a finalidade de descentralizar os diversos serviços da Secretaria, relacionados com

² A Revolução de 1930 é considerada marco o fim das oligarquias no Brasil e do modelo patrimonialista de Estado.

qualquer de seus órgãos e qualquer grau de ensino, devendo o Poder Executivo, para tanto, definir as suas atribuições, estabelecer a sua estrutura e regular o seu funcionamento (Minas Gerais, 1962, recurso online).

Observa-se que o artigo faz referência à descentralização da atuação da SEE-MG. Contudo, o termo descentralização foi empregado inadequadamente, uma vez que se refere ao processo de desconcentração, conforme se depreende dos Art. 148 e 151 Lei nº 2.610/1962, que estabelecem a hierarquia de comando entre a SEE-MG e o nível regional de sua atuação (Minas Gerais, 1962). Na desconcentração, o Estado presta diretamente as atividades administrativas, distribuindo entre suas diferentes unidades internas as responsabilidades de sua competência, formando, assim, vários núcleos com poderes específicos para deliberar sobre as questões que lhes são pertinentes. Essas unidades são chamadas de órgãos e consistem em um conjunto de habilidades (Taveira, 2011).

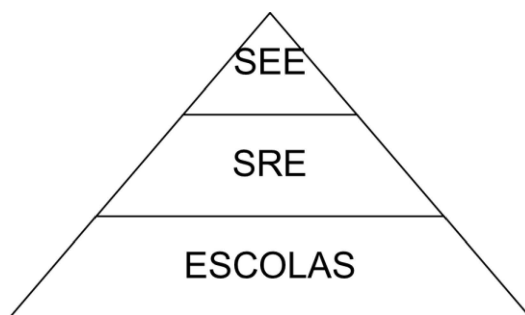
Novamente é interessante destacar que esse processo de “descentralização” também ocorria na esfera federal. Taveira (2011) afirma que dentre os princípios que norteariam o Decreto-Lei nº 200/1967, que estabelecia as diretrizes para a Reforma Administrativa federal, um deles referia-se à descentralização, conforme Art. 10, §1º. Segundo o autor, no âmbito federal, também foi cometido o equívoco quando a utilização da terminologia descentralizar, uma vez que, dos três planos de “descentralização” previstos no Decreto-Lei, eles se referiam a processos de desconcentração, cooperação entre entes federados e execução indireta de obras e serviços por terceiros (Taveira, 2011).

Atualmente, a Lei nº 24.313/2023 (Minas Gerais, 2023a) trouxe alterações à Lei nº 23.304/2019 (Minas Gerais, 2019), sendo que o Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023b) dispõe sobre a organização da SEE-MG que estabelece ser de sua competência o planejamento, execução, controle e avaliação em matéria de educação no âmbito estadual.

Como citamos anteriormente, a SEE-MG teve sua atuação desconcentrada, como se percebe pela Figura 1. Segundo Taveira (2011), trata-se de uma forma organizacional na forma de pirâmide, estando em seu vértice o chefe do poder executivo e, no caso da SEE-MG, o secretário de estado, subordinado àquele, cujas atribuições administrativas foram distribuídas em órgãos que compõem essa

hierarquia (Subsecretarias, SRE e escolas). Desse modo, foi criada uma relação de subordinação, visando “descongestionar, desconcentrar, tirar do centro um volume grande de atribuições, para permitir seu mais adequado e racional desempenho” (Taveira, 2011, p. 237).

Figura 1 - Estrutura hierárquica da SEE-MG



Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2023b).

Essa desconcentração das atividades administrativas para as SRE se justifica se considerarmos a quantidade de municípios, escolas e servidores atendidos pela SEE-MG. De acordo com dados de outubro de 2023, a SEE-MG é responsável por 3.451 escolas estaduais, atuando em todos os 853 municípios mineiros. O Quadro 1 demonstra o vínculo funcional desses servidores, podendo ser divididos entre os que estão na atividade e inatividade e, em relação aos ativos, o Quadro ainda discrimina a natureza desse vínculo, podendo ser efetivos (servidores que possuem estabilidade), convocados (servidores com vínculo a título precário que atuam no magistério) e os contratados (servidores com vínculo a título precário que atuam na área administrativa). O Quadro também informa o quantitativo de servidores correspondentes a cada situação funcional e natureza de vínculo.

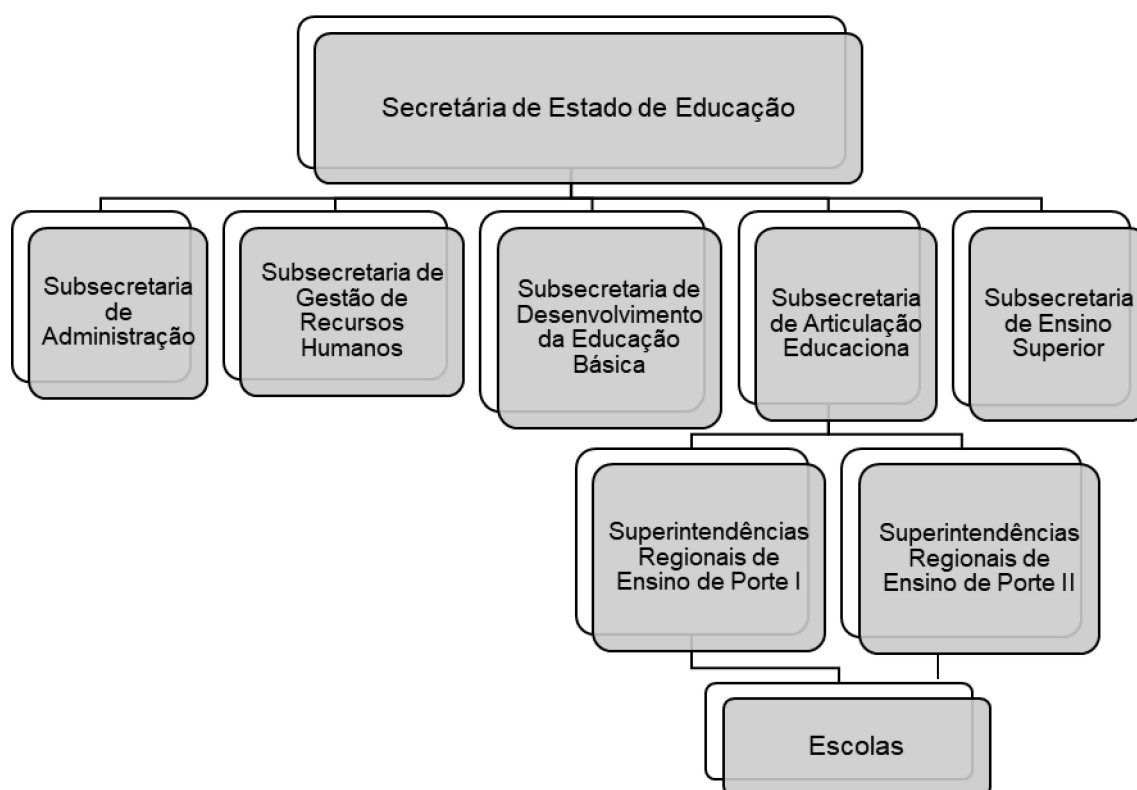
Quadro 1 - Quantidade de servidores vinculados à SEE-MG

Situação funcional	Natureza vínculo	Quantidade
Ativo	Efetivos	84.153
	Convocados	100.763
	Contratados	50.383
Inativo	Aposentado	176.721

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) nº 01260002625202311 (2024).

Neste sentido, em estrutura básica, a SEE-MG compõem-se de diversas subsecretarias. Dentre elas, está presente a Subsecretaria de Articulação Educacional (SE)³, à qual se subordinam as 47 SRE, sendo as unidades de ensino da rede estadual subordinadas as SRE, segundo o Art. 4^a, Inciso XII, §1º do Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023b), conforme se demonstra na Figura 2.

Figura 2 - Organograma Secretaria de Estado de Educação



Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2023b).

Atualmente, a competência das SRE está estabelecida no Decreto nº 48.709/2023:

Art. 56 - As Superintendências Regionais de Ensino têm como competência exercer, em âmbito regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração

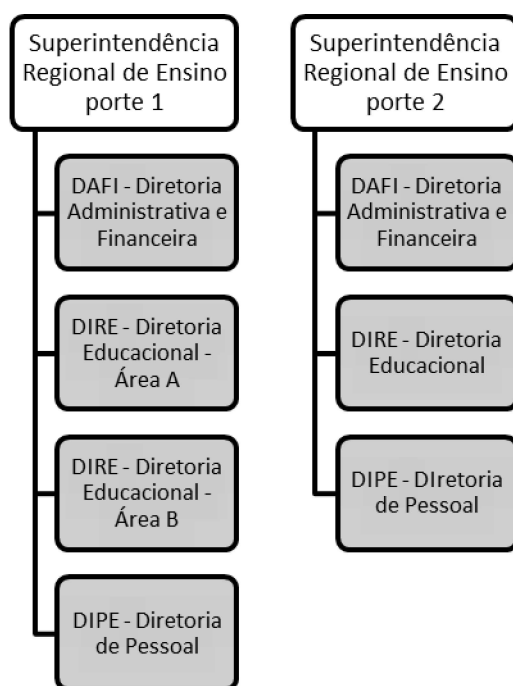
³ Criada com o propósito de promover a integração de toda a rede estadual e alinhar as ações regionais, a SE encabeça a realização de campanhas internas com os gestores da rede, intensificando a comunicação entre a o OC, as SRE e as escolas. Adicionalmente, trabalha para manter as relações institucionais entre as diferentes subsecretarias e assessorias da SEE-MG (Minas Gerais, 2023b).

do Estado com os municípios, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais [...] (Minas Gerais, 2023b, p. 7).

Ainda de acordo com o Decreto nº Estadual, as SRE são divididas entre porte I e porte II, sendo que as SRE de porte I são compostas pelas Diretoria Administrativa e Financeira (Dafi), Diretoria Educacional (Dire) - Área A, Dire - Área B, Dipe ; e as SRE de porte II, compostas pelas Dafi, Dire e Dipe, conforme Figura 3.

Para a definição do porte da SRE entre porte I e porte II, utilizou-se como critério o número de escolas, bem como, segundo Vitt (2015), a quantidade de municípios atendidos pela SRE, sendo que as SRE de porte I são consideradas de grande porte, ou seja, atendem um número maior de escolas e municípios. Em relação à estrutura, as SRE de porte I e II se diferenciam pela subdivisão da Dire em duas: Dire A e Dire B. Depreende-se dessa subdivisão que, diante da quantidade de escolas a serem atendidas em matéria pedagógica, a estrutura organizacional teve o cuidado de subdividi-la, distribuindo competências para cada uma delas no intuito de diluir as atribuições sob competência dessa área. Essa subdivisão não é visualizada na Dafi e Dipe, apesar de atuarem com o mesmo quantitativo de escolas que a Dire atua.

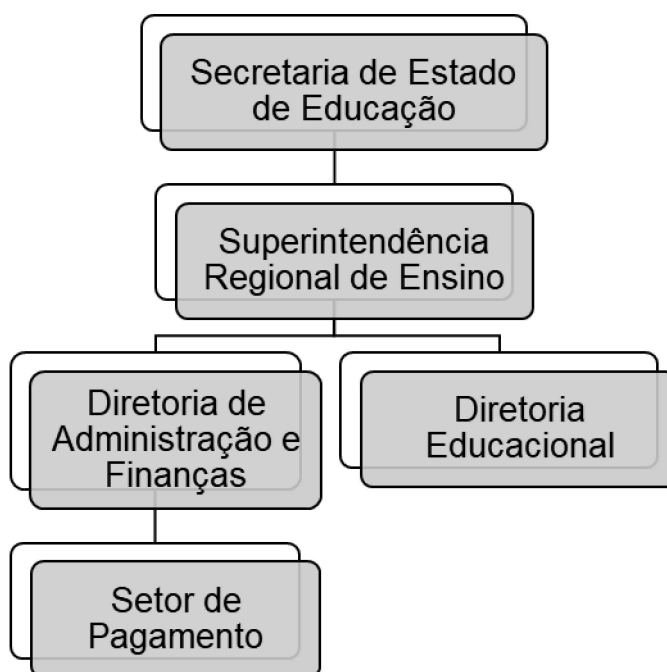
Figura 3 - Organização das SRE com base no Decreto nº 48.709/2023



Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2023b.

Para situarmos os setores de pagamento pertencentes às SRE, devemos apresentar a Dipe ao qual o setor é vinculado e os aspectos históricos da criação dessa diretoria. Nem sempre a Dipe fez parte das unidades pertencentes às SRE. Anteriormente, a edição do Decreto Estadual nº 45.536/2011 (Minas Gerais, 2011g), as SRE dispunham de duas diretorias, quais sejam: Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria Educacional, sendo que o setor de pagamento era vinculado à Diretoria de Administração e Finanças, conforme Figura 4:

Figura 4 - Organograma da estrutura da SEE-MG anteriormente ao Decreto nº 45.536/2011 com base em uma SRE de porte 2



Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2011g).

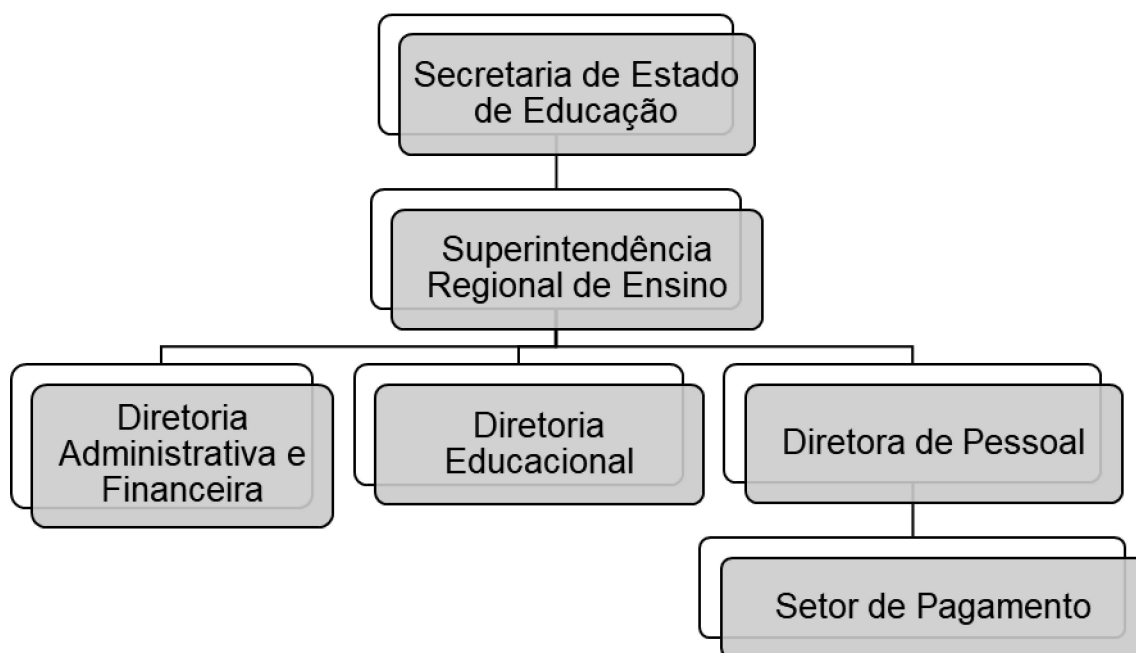
Com a instituição do Decreto Estadual nº 45.536/2011 (Minas Gerais, 2011g), que dispunha sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, criou-se as Diretorias de Pessoal no âmbito das 47 SRE.

Percebe-se que antes do Decreto Estadual nº 45.536/2011 (Minas Gerais, 2011g), o setor de pagamento era vinculado à Diretoria de Administração e Finanças, sendo que, de acordo com Corrêa (2014), antes da criação da Dipe, não havia alinhamento entre as funções da Diretoria de Administração e Finanças e as

atividades do setor de pagamento. Isso ocorria porque cabia à diretoria a responsabilidade de sugerir e supervisionar a execução de convênios, contratos e termos de compromisso firmados entre o governo e suas escolas, entre outras tarefas relacionadas à área administrativa, enquanto o setor de pagamento relaciona-se a funções que envolvia gestão de pessoas.

Segundo Corrêa (2014), em um modelo organizacional obsoleto, a gestão tenderá a basear-se em normas e funções, em vez de valores, falhando em assimilar os conceitos e se adaptar aos novos processos devido à rigidez e burocracia do seu sistema. A criação das Dipe em 2011, segundo o autor, teria o propósito de trazer eficiência na prestação do serviço público afetos à gestão de pessoas, buscando-se melhores resultados, influenciada pelo modelo gerencial, advindos da reforma gerencial do Estado.

Figura 5 - Organograma da estrutura da SEE-MG a partir do Decreto Estadual nº 45.536/2011, com base em uma SRE de porte 2.



Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2011g).

Segundo Corrêa (2014), com a instituição do Decreto Estadual nº 45.536/2011, a Dipe agora desempenha, em um âmbito regional, atividades de coordenação técnica, cooperação e integração com a rede pública de ensino, com o propósito de impulsionar o desenvolvimento dos profissionais em conformidade com

as diretrizes e políticas educacionais. Além disso, assumiu a responsabilidade pela aplicação das normas de gestão de pessoal, assegurando sua execução na área de atuação, onde tais ações demandam eficácia, eficiência, comprometimento, integração, qualificação e engajamento.

Assim como Corrêa (2014), Vitt (2015) também atribui a criação da Dipe aos nossos preceitos advindos do estado gerencialista, implementados por meio de uma reforma do Estado de Minas Gerais pelo “Choque de Gestão” no período de 2002 a 2014. Segundo Vitt (2015), instituída pelo governo de Minas Gerais, a Gestão para Resultados é um modelo de gestão cujo foco principal é o resultado, destacando-se, assim, que a avaliação do gestor e sua equipe está centrada nos resultados em detrimento dos processos e procedimentos. Desta forma, “com a implantação da Diretoria de Pessoal (Dipe), deveria estimular a inovação, liderança, promoção e valorização dos servidores da Educação, principais agentes de mudanças” (Vitt, 2015, p. 18).

Contudo, ainda segundo Vitt (2015), a realidade vivenciada pelos servidores foi outra. De acordo com a autora, “A pressão pelos resultados é constante, e muitas vezes, os resultados esperados não são conhecidos, pactuado com o servidor e equipe provocando estresse, desmotivação e desarticulação da equipe” (Vitt, 2015, p. 18).

No livro “O Choque de Gestão em Minas Gerais Políticas da gestão pública para o desenvolvimento” (Vilhena et al., 2006), lançado pelo Governo do Estado, em parceria com a Universidade de Minas Gerais (UFMG), Noronha (2006) já apontava os desafios que a área de gestão de recursos humanos da SEE-MG E enfrentara. O referido autor afirma que:

Muito foi feito no que se refere à gestão do pagamento e à concessão de benefícios dos servidores do Estado de Minas Gerais; podemos dizer que os grandes problemas foram enfrentados e, se alguns não foram resolvidos ainda, existem soluções em andamento. Precisamos enfrentar principalmente a questão da administração de pessoal da Secretaria de Estado de Educação; isto será feito alocando-se recursos humanos, materiais e financeiros, além, é claro, de treinamento constante deste pessoal, com o apoio da Secretaria de Estado de Educação. Com essas medidas, procura-se resolver o problema do estoque de direitos concedidos e não pagos e, simultaneamente, o da montagem correta dos processos de aposentadoria de seus servidores (Noronha, 2006, p. 245).

À época do lançamento do livro, o Governo do Estado afirmava que a “obra mostra como o Governo mineiro implantou modelo inédito e eficiente de administração pública” (Vilhena et al., 2006, p. 8). Entretanto, em sua pesquisa, Corrêa (2014) descreve um diagnóstico feito por uma empresa terceirizada contratada pelo governo de Minas Gerais, em que revelou que o modelo adotado pelo governo sobrecarregava os profissionais de Recursos Humanos (RH) com tarefas operacionais, prejudicando a disponibilidade para se dedicarem às atividades estratégicas. Tais estratégias incluem a implementação de políticas de RH, o recrutamento e retenção de talentos, a identificação e desenvolvimento de competências, o acompanhamento do desempenho e promoção da meritocracia e a criação de um ambiente de trabalho positivo.

Observando dois estudos do Programa de Pós-graduação Profissional (PPGP) em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), sobre a criação da Dipe em duas SRE distintas, Corrêa (2014) e Vitt (2015), percebe-se que em ambas as regionais, a criação da diretoria propiciou a melhoria no serviço afetos aos recursos humanos. Entretanto, as duas pesquisas também reportam que o servidor é peça fundamental para o atingimento dos objetivos da diretoria. Neste sentido, para melhor eficiência na prestação do serviço público, a diretoria carece de mais recursos humanos e capacitações permanentes. Importante, assim, trazer uma consideração feita por Vitt (2015) que, ao discorrer em suas conclusões sobre os avanços trazidos pela implementação da Dipe, afirma que “Pode-se inclusive dizer que houve a consolidação de uma cultura voltada para resultados, que não foi acompanhada na mesma intensidade por uma cultura voltada para os servidores” (Vitt, 2015, p. 99). Ainda em 2006, ou seja, antes da implementação das Dipe, Noronha (2006) reconhece que, dentre outras medidas, a alocação de pessoal e capacitação seriam medias que a SEE-MG deveria promover para melhor implementação da gestão de pagamento e de benefícios.

Em 2015, quatro anos após a implementação das Dipe nas 47 SRE, Vitt (2015) relata que dificuldades ainda enfrentadas pela diretoria, tais como o número reduzido de funcionários, a falta de capacitação de servidores.

Se considerarmos o trabalho realizado por Vitt (2015) como marco temporal para avaliação do investimento em novos servidores até a atualidade, percebemos que, desde o ano de 2015, apenas um concurso público foi realizado para a contratação de novos funcionários que irão atuar nas SRE e no Órgão Central (OC) da SEE-MG. Segundo o Edital da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag)/SEE-MG nº 03/2023 (FGV, [2025]), foram previstas para a SRE Paracatu apenas seis vagas para cargos voltadas para a área técnica da SRE, sendo um Analista Educacional (ANE) para exercer, preferencialmente, atribuições técnico-administrativas e cinco Técnicos de Educação (TDE) (FGV, [2025]). Dentre as vagas destinadas a cargos de carreira da SRE Paracatu, foram nomeados todos os candidatos aprovados para a área técnica no referido concurso, sendo que apenas dois TDE aprovados no último concurso foram alocados na Dipe.

Essa constatação nos permite dizer que, se a Dipe tem atingido bons resultados, eles devem ser creditados sobre os servidores que compõem essa diretoria, uma vez que, ainda que presentes as dificuldades demonstradas anteriormente, os servidores, muitas vezes, comprometendo seu próprio bem-estar, se desdobrando para que seja garantida a prestação do serviço público. Neste ínterim, é possível afirmar que o foco do modelo de gestão em resultados, em detrimento dos processos, está negligenciando o cuidado com o bem-estar dos colaboradores. Eles são obrigados a se adaptar aos novos processos, mesmo sem a administração fornecer as condições necessárias. Mesmo assim, são cobrados por eficiência, volume e qualidade na prestação de serviços públicos.

Feitas essas considerações sobre o contexto da criação das Dipe, e, agora, tecendo considerações sobre suas competências, o Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023b) em seu Art. 61 e seus 29 Incisos, ao tratar das competências da Dipe, estabelece que a diretoria seja responsável por planejar, coordenar, monitorar, avaliar e implementar as atividades de administração de pessoal e gestão de recursos humanos, em esfera regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, situada no OC.

Ao analisar o Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023b), que dispõe sobre a organização da SEE-MG, este faz referência às SRE e Dipe, mas não há menção expressa sobre o setor de pagamento. Contudo, da leitura das

competências da Dipe, extrai-se alguns Incisos que fazem referência às atividades desempenhadas naquele setor, conforme se verifica no Quadro 2, abaixo.

Quadro 2- Atribuições da Dipe afetos ao setor de pagamento, conforme Decreto nº 48.709/2023

Competências DIPE	Execução de atividades referentes à admissão, desligamento, bem como demais aspectos relacionados à administração de pessoal dos servidores da SRE e escolas estaduais vinculadas à regional;
	Propor ações para solucionar as questões de incompatibilidade encontradas no quadro de pessoal da SRE e nas escolas estaduais;
	Processar os atos de movimentação de pessoal das escolas estaduais referentes à mudança de lotação ou à designação em âmbito regional;
	Assegurar que o servidor seja alocado corretamente na unidade administrativa e no projeto-atividade correspondente, dentro do sistema de folha de pagamento;
	Manter constantemente atualizadas as informações dos servidores nos sistemas de gestão de recursos humanos;
	Controlar os processos relacionados às contribuições previdenciárias dos servidores em licenças não remuneradas ou cedidos para empresas estatais ou para entidades governamentais que não fazem parte da estrutura do Poder Executivo Estadual;
	Orientar e processar a inserção de dados pessoais, funcionais e de pagamento no Sistema de Administração de Pessoal (Sisap), observadas as normas vigentes;
	Receber e conferir os relatórios de frequência - Guias de ocorrências (GO) - dos servidores das escolas estaduais e da SRE e proceder aos registros exigidos para o processamento do pagamento.

Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2023b).

Conforme traçados nas linhas anteriores, a criação da Dipe fora muito influenciada pela modernização da administração pública, ocorrida na década de 1990, sob a égide do modelo gerencialista, que, no caso mineiro, foi incorporado pelo “Choque de Gestão” buscando a melhoria da eficiência dos serviços prestados e a satisfação das demandas sociais. Nesse cenário, a gestão de pessoas tem participação fundamental no processo de modernização estatal, sendo-lhe atribuída em grande medida a incumbência da efetivação das mais diversas políticas públicas.

Em sua pesquisa, Queiroz (2009), ao tratar sobre reformas de Estado, afirma que, no século XX, ocorreram apenas três reformas de Estado no Brasil, sendo elas a substituição do Estado Patrimonialista pelo Estado Burocrático Moderno, pensado por Weber por meio da implementação do Estado Novo em 1930; a adoção de princípios de descentralização, delegação e desburocratização advindos de um novo

formato organizacional no período militar (1967) e a adoção de propostas gerencialistas advindas do governo de Fernando Henrique Cardoso na década de 1990. Indo do macro para o micro, percebemos como a SEE-MG teve sua histórica marcada, de sua origem a atualidade, pela transformação da própria administração pública.

Torna-se pertinente trazermos a reflexão de Queiroz (2009) que, ao tecer comentários sobre os preceitos defendidos por Caravantes, afirma que:

Toda organização encontra-se dependente dos seus recursos humanos e por isso o sucesso de qualquer processo de mudança, a que a mesma se submete, está diretamente relacionado com a qualificação, grau de interesse e motivação dos indivíduos (Queiroz, 2009, p. 40).

Essa análise sobre a história e características da SEE-MG e, em especial, sobre a Dipe, onde o setor de pagamento está inserido, sob a perspectiva da QVT e dos servidores públicos que a compõe, à luz do estudo de Ferreira (2011), deve-se pautar na “busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais e não no foco exacerbado da produtividade” (Ferreira, 2011, p. 343).

2.2 OS SETORES DE PAGAMENTO DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO

Como visto anteriormente, o setor de pagamento antecede a própria criação da Dipe. Contudo, após a alteração legislativa, passou a compor esta diretoria. O setor de pagamento dentro das regionais é um dos setores que possui maior volume de trabalho e a necessidade de resposta e retorno rápido quanto às suas demandas. Eulálio (2017) relatou, em sua dissertação, ser um setor crítico, por trabalhar com dinheiro público e por requerer conhecimentos específicos, vivência, experiência, informação, autonomia e uma boa gestão de documentos e tempo.

Em dados extraídos do Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais, na seção que trata da despesa com pessoal, somente no ano de 2022, a SEE-MG teve despesa com a folha de pessoal da ativa, o montante de R\$ 10.648.515.597,72,

que, de forma direta ou indireta, está sob responsabilidade dos 47 setores de pagamento pertencentes a SEE-MG.

2.2.1 Descrição da composição dos setores de pagamento

Esta subseção tem o objetivo apresentar os agentes que compõe os setores de pagamento vinculado a SEE-MG. Em sua estrutura formal, o setor de pagamento é composto pelo coordenador de pagamento e o taxador. Na estrutura informal, outros servidores podem compor o setor prestando auxílio ao coordenador e taxador, como, por exemplo, a realização do processo de arquivamento dos documentos do setor, atendimento ao público e do telefone.

A composição formal do setor de pagamento está prevista no Decreto nº 43.441/2003 (Minas Gerais, 2003a), que, além de apontar os agentes autorizados para o processo de liquidação de despesa de pessoal, estabeleceu os procedimentos de taxação da folha de pagamento de pessoal. Neste sentido, segundo o Decreto, a taxação da folha de pagamento consubstancia-se como ato de liquidação de despesa pública dos valores devidos ao servidor, comprovados por títulos ou documentos adequados que serão taxados na folha de pagamento. De acordo com o Art. 63 da Lei nº 4.320/1964 (Brasil, 1964), a fase de liquidação da despesa consiste em verificar o direito do credor, que, neste caso, é o servidor, com base nos documentos que comprovam o crédito. No caso da SEE-MG, podemos citar, como exemplo, os contratos e convocações confeccionados por meio dos Quadros de Informativos (QI), Guias de Ocorrências (GO), nomeações e Informativos de Alteração (IA). Essa verificação tem como objetivo identificar a origem e o motivo do pagamento devido, o valor preciso a ser pago e para quem deve ser feito o pagamento, a fim de cumprir a obrigação.

A taxação ocorre a partir do registro, realizado pelo taxador, no Sisap, no módulo de pagamento do Sistema Integrado de Administração de Prontuário (Siap), dos valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos, conforme dispõe o Art. 3º, Inciso I do Decreto nº 43.441/2003 (Minas Gerais, 2003a).

Dessa forma, o taxador é o servidor autorizado a realizar o registro no módulo de pagamento dos acertos a serem realizados na folha de pagamento dos servidores das escolas estaduais pertencentes a sua regional, dos estagiários, bem

como dos servidores pertencentes à sede da SRE, que são mais bem detalhados na seção deste trabalho que aborda as atribuições estabelecidas aos supervisores de taxaço.

Antes da promulgaço da Lei nº Estadual nº 15.961/2005 (Minas Gerais, 2005), os taxadores não eram contemplados com qualquer tipo de bonificaço extra pela realizaço das atividades relacionadas à folha de pagamento. A partir da implementaço da mencionada Lei, os taxadores passaram a receber uma retribuiço adicional denominada funço gratificada, a qual consiste em um acréscimo financeiro em seus vencimentos, em virtude da execuço da folha de pagamento. Tal medida estabelecida pela Lei nº 15.961/2005 foi posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 44.261/2006 (Minas Gerais, 2006). Na época, a legislaço previa a criaço de 600 funço gratificadas de Supervisor de Taxaço, com valor equivalente a R\$328,90 (Minas Gerais, 2005).

Atualmente, o amparo da funço gratificada está no Art. 8º, a Lei nº 174/2007 (Minas Gerais, 2007) que estabelece no âmbito da administraço direta do Poder Executivo, funço gratificada (FGD), destinadas ao desempenho de funço de confiança. As FGD têm a denominaço formada pela sigla "FGD" acrescida de número cardinal correspondente ao nível de sua graduaço. Ainda segundo a norma, as FGD são graduadas em 15 níveis, em razão da complexidade das atribuiço e considerados os indicadores como a abrangência funcional ou temática e a complexidade de processos envolvidos.

Ainda segundo a Lei Delegada nº 174/2007 (Minas Gerais, 2007), as FGD serão exercidas, preferencialmente, por servidores que tenham completado o nível médio de escolaridade as funço gratificadas de níveis 1 e 2 e, por servidores graduados em nível superior de escolaridade, as de níveis 3 a 15.

Em relaço aos cargos ocupados pelos taxadores, vale ressaltar que, para o exercício da FGD, o servidor deverá ser ocupante de cargo de provimento efetivo ou detentor de funço pública (Minas Gerais, 2023a).

A Resoluço SEE-MG nº 2.363/2013 define critérios para atribuiço das funço gratificadas FGD-5 ao setor de pagamento (Minas Gerais, 2013a). Dentre os requisitos apontados na Resoluço, destacam-se: ter conhecimento de legislaço de pessoal e pagamento; saber operacionalizar as rotinas do Sisap; ser capaz de analisar, conferir e inserir os registros da vida funcional, da frequência e de

pagamento dos servidores de SRE e de escolas; ser capaz de analisar vida funcional de servidor; responder questionamentos relativos a pagamento; e processar acertos exigidos.

Verificado esses critérios objetivos, temos que destacar que a seleção dos taxadores é realizada por cada regional, sob referendo da Diretora de Gestão de Pessoal do OC. Além dos critérios estabelecidos pela legislação, fala-se muito se o servidor possui o “perfil” de taxador. Pontua-se, entretanto, que esse “perfil” é um critério amplo e discricionário. As características esperadas desse perfil englobam boa gestão de conhecimento, gestão de documentos, tempo, curiosidade e autonomia, pois tomam pequenas decisões na condição de escolhas a serem feitas e procedimentos a serem realizados no sistema, que poderão surtir efeitos financeiros, podendo gerar débito ao servidor em caso de pagamento indevido ou a falta de pagamento por erro ou omissão na taxação.

A Lei Delegada nº 174/2007, no item II.2 do Anexo II, estabelece o quantitativo de 600 funções gratificadas criadas com destinação específica para os servidores responsáveis pelo ato de certificação dos valores taxados no âmbito da SEE-MG (Minas Gerais, 2007). Ou seja, para os taxadores, sendo atribuída o nível 05 de graduação, sendo, portanto, FGD-5. Nesse sentido, conforme o diploma legal, podemos afirmar que são 600 o número de taxadores responsáveis pela execução da folha de pagamento da SEE-MG.

Relacionamos, a seguir, no Quadro 3, a evolução dos valores pagos em razão dessa função gratificada atribuída ao taxador no decorrer dos anos.

Quadro 3 - Das funções gratificadas de Supervisor de Taxação

Função gratificada	Código	Valor	Ano	Legislação
Supervisor de taxação	FG-ST	R\$ 328,90	2006	Lei nº Estadual 15.961/2005 (Minas Gerais, 2005) Decreto Estadual 44.261/2006 (Minas Gerais, 2006)
Supervisor de taxação	FGD-2	R\$ 330,00	2007	Lei nº 174/2007 (Minas Gerais, 2007)
Supervisor de taxação	FGD-5	R\$ 660,00	2013	Lei nº Estadual 20.748/2013 (Minas Gerais, 2013b) Decreto nº 46.279/2013 Minas Gerais (2013c) Resolução SEE-MG nº 2.363/2013 (Minas Gerais, 2013a)

Função gratificada	Código	Valor	Ano	Legislação
Supervisor de taxaço	FGD-5	R\$ 726,39	2022	Lei nº 24.035/2022 (Minas Gerais (2022a))
Supervisor de taxaço	FGD-5	R\$ 759,95	2024	Lei nº 24.838/2024 (Minas Gerais, 2024a)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em consulta realizada via e-SIC à SEE-MG, questionando o critério utilizado para distribuição das 600 FGD-5 e como elas estariam distribuídas pelas SRE, a SEE, em resposta, apresentou o seguinte quadro referente à distribuição das funções gratificadas de desempenho FGD-5, que nos permite visualizar melhor onde estão distribuídos esses taxadores pelas SRE.

Quadro 4 - Distribuições FGD-5 pela SEE-MG

Unidade	Quantidade	Unidade	Quantidade
Conselho Estadual De Educacao	2	SRE Manhuaçu	9
Metropolitana A	24	SRE Monte Carmelo	3
Metropolitana B	45	SRE Montes Claros	25
Metropolitana C	36	SRE Muriaé	6
Sede Da Secretaria	58	SRE Nova Era	8
SRE Almenara	8	SRE Ouro Preto	4
SRE Araçuaí	12	SRE Para De Minas	9
SRE Barbacena	8	SRE Paracatu	6
SRE Campo Belo	7	SRE Passos	8
SRE Carangola	5	SRE Patos De Minas	10
SRE Caratinga	10	SRE Patrocínio	5
SRE Caxambu	6	SRE Pirapora	5
SRE Conselheiro Lafaiete	8	SRE Poços De Caldas	7
SRE Coronel Fabriciano	12	SRE Ponte Nova	11
SRE Curvelo	6	SRE Pouso Alegre	12
SRE Diamantina	18	SRE São Joao Del Rei	8
SRE Divinópolis	17	SRE São Sebastiao do Paraíso	8
SRE Governador Valadares	18	SRE Sete Lagoas	12
SRE Guanhaes	8	SRE Teófilo Otoni	22
SRE Itajuba	7	SRE Ubá	10
SRE Ituiutaba	5	SRE Uberaba	16
SRE Janauba	13	SRE Uberlândia	22
SRE Januaria	15	SRE Unaí	5
SRE Juiz De Fora	16	SRE Varginha	18
SRE Leopoldina	6	TOTAL	619

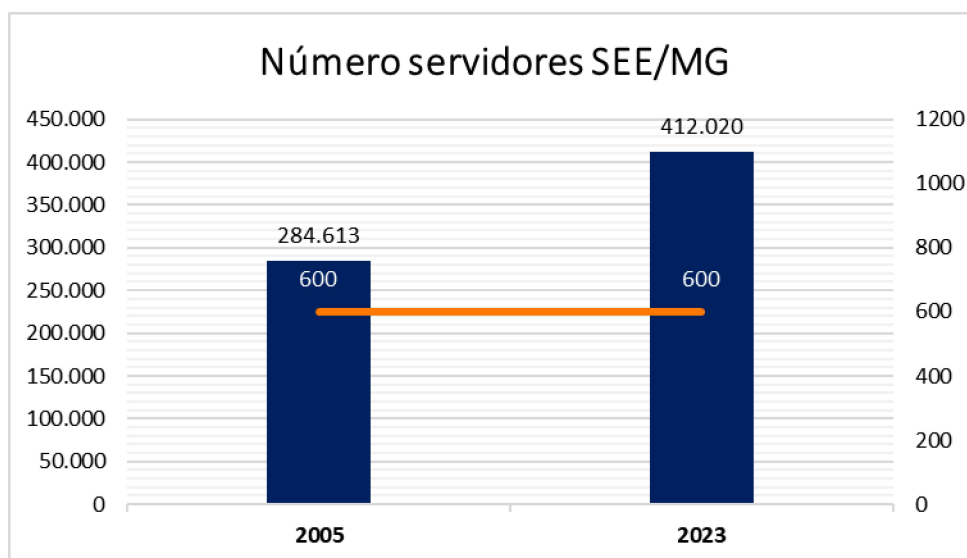
Fonte: Elaborado pelo autor com base na resposta do e-SIC nº 01260001927202363 (2024).

Conforme dados presentes no Quadro 4, o quantitativo total apresentado pela SEE-MG ultrapassa as 600 FGD-5 destinadas aos taxadores. Apesar da precisão no questionamento em relação à distribuição FGD-5 entre os taxadores, e recurso apresentado perante a resposta, a SEE-MG disponibilizou o total de FGD-5 que a secretaria dispõe, conforme o Art. 8º, §4º e 5º e item IV-B.2.8 da Lei Delegada nº174/2007 (Minas Gerais, 2007). Contudo, como citado anteriormente, o Art. 10 e anexo II, item II.2 foram destinadas especificamente 600 FGD-5 para os taxadores. Apesar de imprecisa, a tabela de distribuição das FGD-5 consegue dar uma dimensão de como os taxadores estão distribuídos pelos setores de pagamento pelo estado.

Em relação ao critério utilizado para a distribuição das FGD-5 entre os setores de pagamento da SEE-MG, é sabido entre os taxadores que para a distribuição das funções gratificadas, a SEE-MG utilizou como critério o número de escolas e servidores atendidos para cada uma delas, sendo essa informação corroborada pela dissertação de Eulálio (2017). No intuito de encontrar o documento de respaldo dos critérios desta distribuição, fora questionado de forma informal dois diretores da Dipe de regionais diferentes, bem como um alto cargo comissionado dentro do OC, não sendo apresentado o documento norteador das FGD-5. Diante de tal situação, foi realizada a consulta via e-SIC juntamente com a solicitação do levantamento da distribuição das FGD nos setores de pagamento. Contudo, a resposta da demanda só foi feita parcialmente, apenas em relação a distribuições das funções, silenciando-se sobre a questão do critério referente a distribuição. Foi apresentado recurso quanto a essa omissão, sendo que a resposta não contempla o questionamento realizado.

Outro ponto a ser destacado é que o número de funções gratificadas destinadas ao Supervisor de Taxação permanece inalterada desde sua criação, apesar do aumento de número de servidores vinculados a SEE-MG, conforme exposto na figura a seguir.

Figura 6 - Comparativo número de servidores SEE-MG em 2005 e 2023 versus número de taxadores



Fonte: Adaptado de Noronha (2006), Minas Gerais, (2005; 2007) e resposta e-SIC nº 01260002625202311.

Apesar do avanço tecnológico no decorrer dos anos propiciarem o auxílio operacional dos taxadores em suas atividades, essa contribuição se efetivou nos processos de registros que demandavam atividades repetitivas e volumosas. As atividades que demandam maior análise da vida funcional e suas singularidades que impactam a folha de pagamento da SEE-MG ainda demandam um trabalho extraordinário dos taxadores.

Para fins ilustrativos, podemos citar que as carreiras dos Profissionais de Educação Básica da SEE-MG só foram instituídas em 2004, com a Lei nº 15.293/2004 (Minas Gerais, 2024a), incluindo novas atividades a serem desenvolvidas pelos taxadores. Além disso, de 2005 a 2023 os servidores da SEE-MG tiveram três políticas remuneratórias, dentre elas o subsídio instituído pela Lei nº 18.975/2010 (Minas Gerais, 2010), que ocasionou diversas inconsistências nas carreiras dos servidores que tem repercussões até os dias atuais. A instituição das novas carreiras e as mudanças nas políticas de remuneração aumentaram significativamente a quantidade de análises e pagamentos que os taxadores precisam realizar, além de gerar um elevado índice de judicialização. Isso impacta diretamente o trabalho dos taxadores, seja pela necessidade de responder às solicitações judiciais, seja pela execução das decisões resultantes.

Apresentando a composição dos setores de pagamento, e em específico o taxador, na próxima subseção, são apresentadas as atribuições desse servidor.

2.2.2 As atribuições estabelecidas aos supervisores de taxaço

No âmbito regional, caberá a cada SRE adotar o critério de divisão do trabalho dentro do setor de pagamento. Assim, por exemplo, a SRE Paracatu distribuiu o serviço dentro do setor de pagamento pelos seus seis taxadores, utilizando a quantidade de escolas e número de servidores vinculados a ela para fazer a distribuição, tentando deixar equânime a divisão entre os taxadores, sendo que, além do quantitativo, utiliza-se o critério o grau de complexidade da escola. Outras regionais adotam o critério da especialidade dentro do setor, sendo que alguns taxadores ficam apenas responsáveis pelos IA, aposentadoria, entre outros. Em sua pesquisa, Oliveira (2020) aponta que um dos critérios utilizados pela coordenação e taxadores de SRE em estudo para divisão do serviço é se a escola pertence ao município onde se situa a SRE ou em outro município pertencente àquela regional.

Ainda de acordo com a descrição da composição dos setores de pagamento, e agora tecendo maiores comentários sobre o taxador, em sua pesquisa sobre a gestão do conhecimento nos setores de pagamento das SRE, Eulálio (2017) diz que um taxador com menos de três anos de experiência no setor é considerado um novato, haja vista a complexidade e as mudanças ocorridas nas carreiras dos servidores vinculados a SEE-MG durante o tempo. Nesse sentido, também há o entendimento entre os taxadores e pela própria SEE-MG que, para ser considerado um taxador com experiência, ele deveria ter ao menos dez anos de prática no ofício.

Desse modo, além da necessidade de se manterem constantemente atualizados das mudanças ocorridas em orientações de demandas consideradas rotineiramente ao setor, conforme bem assevera Eulálio (2017) e Oliveira (2020), o taxador também deve ter um acervo de orientações sobre situações pretéritas, que, apesar de não estarem mais em vigor, nortearam e subsidiaram situações vividas. Também há aquelas atividades que não são rotineiras no setor e que, diante de sua excepcionalidade, ou, mesmo, o decurso do prazo em que esteve vigente,

demandam um esforço maior para entendimento e cumprimento das demandas colocadas para sua apreciação ou cumprimento.

Ao tratar sobre a gestão de pagamentos e benefícios do funcionalismo público mineiro, Noronha (2006) afirma que a complexidade da gestão do quadro de pessoal da SEE-MG assume papel relevante, pois, dentre outros motivos: “Trata-se do quadro de pessoal com a legislação mais complexa, e que, no decorrer da vida funcional de cada servidor, sofreu maior número de alterações, gerando situações de ‘direito adquirido’ que devem ser respeitados” (Noronha, 2006, p. 241).

Nesse sentido, muitos desses conhecimentos são transmitidos entre o taxador mais antigo para o mais novo, de experiências e conhecimentos adquiridos pela vivência do setor, no intuito de evitar o cometimento de erros durante a taxaço. Em sua pesquisa, Eulálio (2017) aponta a saída de cinco taxadores mais experientes da SRE Metropolitana A, como sendo um dos possíveis motivos da regional encabeçar lista de erros cometidos em determinado assunto afetos a taxaço. A exemplificação citada anteriormente demonstra a importância da retenção de talentos no setor, que possibilita o compartilhamento das vivências e experiências de trabalho pelos taxadores. Esses profissionais, que estavam presentes durante as mudanças, ou aqueles que, assim como os novatos, foram orientados pelos taxadores que os precederam, desempenham um papel essencial nesse processo.

Outro fator importante diz respeito à autonomia. Essa autonomia na execução de suas atividades é fundamental para garantir a execução tempestiva do serviço. Isso ocorre porque, se um taxador responsável pela folha de um grupo de escolas e seus respectivos servidores precisar submeter cada decisão à apreciação do coordenador de pagamento ou dos demais taxadores, ele não conseguirá concluir a folha de pagamento sob sua responsabilidade, o que pode resultar em servidores sem pagamento ou com pagamento incorreto.

A autonomia esperada na atuação do taxador também pode trazer consequências para ele. A responsabilização sobre possíveis erros cometidos durante a execução da folha de pagamento é constantemente lembrada aos taxadores. Nesse sentido, Eulálio (2017) dispõe que:

Outro aspecto importante a ser enfatizado é que o taxador, conforme prevê o Decreto nº 43441/03, pode sofrer sanções administrativas quando cometer uma falta disciplinar, que se caracteriza pelo descumprimento de dever, pela violação de proibição referente ao exercício da função pública ou por qualquer ação ou omissão que possa prejudicar a eficiência do serviço público direta ou indiretamente (Eulálio, 2017, p. 32).

O Decreto nº 43.441/2003 estabelece procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2023a). Em seu Art. 3º, Inciso I estabelece que o taxador é o servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento Siap do Sisap os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos (Minas Gerais, 2023a).

As atribuições da FGD-5 de Supervisor de Taxação estão descritas no § 2º do Art. 3º do Decreto nº 44.261/2006, quais sejam:

- I- 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);
- II- acompanhar a vida funcional dos servidores mantendo os registros de dados e valores no Sisap rigorosamente em dia;
- III- emitir Certidão Negativa de Débito com os cofres públicos, 2ª via de Demonstrativos de Pagamento e outros documentos;
- IV- cumprir determinações da Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Conselho de Administração de Pessoal e decisões judiciais no que se refere à conferência, controle, acerto, cálculo, lançamento e atualização de dados e relatórios;
- V- analisar e responder reclamações de pagamento e proceder aos devidos acertos;
- VI- elaborar planilhas de valores e descontos previdenciários para institutos de previdência;
- VII- emitir documento demonstrativo ao IPSEMG para atualização de valores de pensão;
- VIII- emitir planilhas de débitos para instrução de processo administrativo, de acordo com a Resolução nº 37, de 2005 da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;
- IX- providenciar retenção e liberação de pagamento junto à instituição bancária; X- emitir Ordem de Pagamento Especial;
- XI- providenciar a tramitação de expediente referente ao Cadastramento no PASEP;
- XII- emitir DAE - Documento de Arrecadação Estadual referente à devolução de valores recebidos indevidamente;

- XIII- responsabilizar-se pessoalmente pelos valores taxados, nos termos do Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003; 27
- XIV- exercer outras atribuições necessárias à consecução dos objetivos do serviço (Minas Gerais, 2006, p. 2).

O exercício de outras atribuições necessárias à consecução dos objetivos do serviço, englobam, por exemplo, a realização de atendimento dos usuários que procuram o setor, seja presencialmente, por telefone ou canais de atendimento disponibilizados em portais oficiais, atendimento aos responsáveis pela folha de pagamento das escolas, diretores, entre outras atribuições (Minas Gerais, 2006). O taxador também é um dos responsáveis pela realização do recadastramento de aposentados e servidores em afastamento preliminar à aposentadoria.

A tempestividade citada em parágrafo acima tem como base a publicação anual, Superintendência Central de Administração de Pessoal, vinculada à Seplag, no exercício da competência prevista no Inciso IV, Art. 39 da Lei nº 24.313/2023 (Minas Gerais, 2023a), comunicando, por meio de publicação no Diário Oficial, às Unidades de Recurso Humanos da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, do cronograma de taxaço do pagamento dos Servidores Públicos Civis e Pensionistas Especiais do exercício em questão. Desse modo, apesar dos serviços afetos ao setor de pagamento serem realizados durante todo o mês, há um período que é chamado pelos taxadores de “tela aberta”, em que devem ser inseridos todos os vínculos funcionais dos efetivos e não efetivos, seus respectivos efeitos financeiros, bem como toda e qualquer ação que impacte financeiramente ou não a folha de pagamento dos servidores. Nesse período, os supervisores de taxaço têm uma demanda de serviço e volume de serviço diferenciado. A título de exemplificação, foram inseridos, em média, apenas na taxaço de fevereiro/2023, um número de convocações e contratos de servidores não efetivos no número aproximado de 92.379 inclusões, conforme Boletim Informativo Rede RH Estratégico vinculado a Seplag (Minas Gerais, 2023c).

O presente trabalho não tem a pretensão de discorrer sobre todas as funções exercidas pelos supervisores de taxaço, mesmo porque, esse exercício demandaria uma pesquisa dissertativa para cada um dos Incisos citados no artigo acima, além daquelas habilidades e atribuições inerentes ao cargo.

Todavia, a fim de exemplificar os desdobramentos decorrentes das previsões contidas no Decreto nº 44.261/2006 (Minas Gerais, 2006), foram delimitadas, para fins ilustrativos, apenas uma parte da previsão do primeiro Inciso do parágrafo supracitado.

De tal modo, quando o Decreto nº 44.261/2006 diz que cabe ao taxador “controlar, pesquisar e registrar no Sisap, dados e valores de créditos e débitos comprovados mediante títulos ou documentos próprios, com IA (Informativo de Alteração [...])” (Minas Gerais, 2006, recurso online), estamos falando da emissão de um documento fruto da publicado de no Diário Oficial de Minas Gerais, que poderá provocar ou convalidar alguma alteração na vida funcional do servidor.

Assim, o IA é a materialização de uma publicação advinda da imprensa oficial com o poder de alterar a evolução na carreira (promoção⁴, progressão⁵, posicionamento na carreira, entre outros), seja pela sua concessão (ato ou efeito de conceder), anulação (desfazimento de ato ilegal) ou revogação (extinção de ato válido, mas que deixou de ser conveniente e oportuno), ou mesmo a mudança da situação funcional, como alterar o servidor da atividade para inatividade, ou, ainda, conceder afastamentos, adjunções, ajustamento funcional, desligamento do servidor nas suas mais diversas modalidades. Sendo que, para cada uma dessas hipóteses, o taxador deverá alimentar o Sisap e verificar os possíveis acertos financeiros - crédito ou débito - decorrentes.

Delimitando ainda mais uma dessas alterações, é importante ressaltar que, no que diz respeito aos IA relacionados à evolução na carreira, destacam-se as

⁴ É a passagem do servidor público ocupante de cargo de provimento efetivo para nível da classe imediatamente superior na mesma carreira a que pertencer o servidor, condicionada a escolaridade exigida para o nível, à permanência do servidor no nível inferior pelo prazo mínimo de cinco anos de efetivo exercício, bem como a cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias com o acréscimo salarial a depender da carreira do servidor. A título de exemplo, nas carreiras de nível superior, o acréscimo salarial é de 10% em cada nível. Vale ressaltar que no âmbito da SEE-MG, não há o posicionamento imediato no nível ao qual o servidor possui a titulação, devendo aguardar o período de permanência em cada nível. Assim, um professor que já ingressa na carreira da secretaria com o título de mestre, levaria 15 anos para receber pelo mestrado que já possui.

⁵ É a passagem do servidor público efetivo para grau imediatamente superior no mesmo nível da classe da carreira a que pertencer o servidor, condicionada à permanência do servidor no grau inferior pelo prazo mínimo de dois anos de efetivo exercício, bem como a duas avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias. A cada progressão, o pagamento é acrescido de 2,5%.

promoções, progressões e, especialmente, o Adicional de Valorização da Educação Básica (Adveb), que recentemente causou uma sobrecarga aos taxadores, devido a uma promessa política feita pelo governo do Estado de Minas Gerais sobre o benefício.

Apenas para nos situarmos em números, segundo a Agência Minas (Governo..., 2023), canal oficial de comunicação do governo do Estado de Minas Gerais, em matéria vinculada no dia 01 de agosto de 2023, desde o início da atual gestão estadual, no início em 2019, foram publicadas aproximadamente 260 mil atos de concessões de progressão e promoção da carreira dos servidores da educação. Consequentemente, são aproximadamente 260 mil IA que deverão ser analisados pelos supervisores de taxaço dos quais, em regra, exigiram acerto financeiro em atraso. Vale ressaltar que todos os meses são publicados novos lotes de progressões, promoções, vantagens pessoais, Adveb, afastamentos preliminares e demais alterações que geram acerto financeiro a ser realizado pelos taxadores, uma vez que, dificilmente a publicação ocorre no mesmo dia da vigência do referido benefício ou afastamento.

Ainda segundo a reportagem, seriam pagos valores retroativos do Adveb para mais de 116 mil cargos da SEE-MG, que englobariam acertos em atraso dos adicionais publicados em 2017 e 2023, com prioridade deste último, pois sua vigência correspondia ao período englobado pela gestão atual (Governo..., 2023). Para tanto, estipulou-se que o pagamento ocorreria em três parcelas, em setembro/2023, outubro/2023 e novembro/2023. O pagamento da primeira parcela corresponderia a integralidade do Adveb publicado em 2023, e os referente aos anos anteriores seriam divididos nas outras duas parcelas acordadas (Governo..., 2023).

Para a realização desse compromisso político, os taxadores não foram consultados sobre a possibilidade e a viabilidade do cumprimento desse calendário. Na ocasião, foi repassado aos setores de pagamento que os cálculos desses valores seriam realizados automaticamente pelo Sisap. Apesar da informação da taxaço automática, os taxadores já apontavam as limitações que o sistema teria ante a complexidade que é a execução da folha de pagamento de uma secretaria do tamanho da SEE-MG e diante das milhares de particularidades da vida funcional e financeira de cada servidor.

Diante da desconsideração da experiência dos taxadores e os apontamentos realizados por eles, a Seplag processou o primeiro acerto em atraso dos valores devidos. Constatou-se que o acerto contemplou apenas 70% do valor devido e que não havia sido processado os descontos decorrentes do pagamento em atraso, como previdência e contribuição a assistência à saúde prestada pelo Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (Ipsemg).

O processamento automático também não levou em consideração a evolução na carreira, faltas, vigência do referido adicional, dentre as particularidades que o cálculo manual exigiria dos taxadores para o pagamento em atraso.

Constatada a impossibilidade do processamento integral da taxaço automática do acerto em atraso do Adveb e atentos aos inúmeros erros que o sistema cometeu, a Seplag, juntamente com a SEE-MG, incumbiu aos taxadores a tarefa de acertar a diferença do adicional já pago de forma automática, devendo proceder com o acerto de crédito e débito, como também afirmou não ser possível processar automaticamente os adicionais publicados em anos anteriores, conforme Memorando-Circular nº 19/2023/ (Minas Gerais, 2023d).

Em videoconferência realizada no dia 18 de agosto de 2023, os supervisores de taxaço foram informados de que caberiam a eles processar o acerto de mais de 116 mil Adveb publicados, e que o prazo para acerto manual seria até o dia 17 de outubro de 2023, data fim da taxaço correspondente a folha de outubro/2023 para pagamento em novembro/2023 (Governo..., 2023).

Vale destacar que as demais atividades rotineiras de execução da folha de pagamento dos meses correntes, deveriam ter seu cumprimento garantido. Foram oferecidas aos taxadores a convocação para realização de horas extras, convocações para trabalharem sábados e feriados, sem o pagamento do serviço extraordinário, apenas a criação de banco de horas a serem utilizados dentro do próprio mês. No entanto, o usufruto desse banco de horas estava, por lógica, comprometido, visto o curto prazo para o cumprimento do compromisso político feito pelo governo.

O Memorando-Circular nº 23/2023 (Minas Gerais, 2023e) datado de 29/08/2023 oportunizou aos taxadores que iriam realizar o acerto do retroativo do Adveb a ampliação do regime de teletrabalho de dois para quatro dias por semana

até o 25 de setembro de 2023, sendo posteriormente prorrogado para o dia 17 de outubro de 2023, data fim da taxaço da folha de outubro/2023.

A expanso dos dias de teletrabalho para a execuço de um ajuste substancial de Adveb sugere, de certa forma, que a SEE-MG visualiza que a produtividade dos taxadores no regime de teletrabalho supera aquela observada na modalidade presencial.

Após o início da execuço da taxaço manual do acerto do adicional pelos taxadores, orientaço desencontradas e, de certa forma, contraditória provenientes pela SEE-MG, o trabalho dos taxadores se tornou ainda mais desafiador, complexo e exaustivo.

Esse recorte de uma das atribuiço dos taxadores foi utilizado para ilustrar a complexidade, volume, diversidade e pressao a que os taxadores são submetidos e seu cotidiano. A atribuiço do cálculo dos IA previstos no Art. 3º, §2º, Inciso I, do Decreto nº 44.261/2006 (Minas Gerais, 2006) e o passivo presente nos setores de pagamento dos respectivos documentos por si só já seria um objeto de pesquisa, haja vista decisões políticas tomadas por este e governos anteriores que acabam por impactar diretamente a rotina dos setores de pagamento e na qualidade de vida dos servidores que o compõe.

Ainda em relação ao Inciso I do § 2º do Art. 3º do Decreto nº 44.261/2006 (Minas Gerais, 2006), o referido diploma legal estabelece que cabe ao taxador controlar, pesquisar e registrar no Sisap, dados e valores de créditos e débitos comprovados mediante títulos ou documentos próprios, como o QI. O quadro informativo refere-se ao documento utilizado pela escola para informar a convocação (quadro magistério) ou contratação (quadro administrativo) de um servidor ao setor de pagamento.

O Quadro 1, presente neste trabalho, discrimina a composiço dos servidores vinculados a SEE-MG em outubro de 2023. Nele, consta que, naquele recorte temporal, havia 100.763 convocados e 50.383 contratados. A vigência da convocação se dá, em regra, do momento em que se logra a vaga temporária e vigora até o último dia do ano em que ocorrera a convocação, nos casos que a convocação ocorre para ocupar um cargo vago. Já a vigência dos contratos é de 12 meses, prorrogáveis por mais 12 meses, a contar da assinatura do contrato, quando em cargo vago.

Esses números nos permitem fazer uma análise do número mínimo de QI inserido no Sisap pelos taxadores a cada ano, em relação ao magistério e, a cada 12 meses, em relação ao quadro administrativo. Trata-se de projeção de números mínimos, pois uma única convocação ou contrato pode ter diversas alterações durante sua vigência. A cada alteração, um novo QI é gerado e, conseqüentemente, é realizada uma nova inserção no sistema.

A partir de fevereiro de 2023, com a integração de dois sistemas, o Sisap e Sistema de Controle de Quadro de Pessoal (Sysadp)⁶, as inserções no Sisap referentes as convocações e contratos passaram a ser migrados do Sysadp para o Sisap, sem a necessidade de digitação pelo taxador no Sisap das informações constantes no QI. A escola em que ocorreu a convocação/contratação do servidor insere os dados no Sysadp e realiza um comando no sistema para que o QI seja migrado automaticamente para o Sisap.

A proposta era a automatização de todo o processo de inserção de dados no Sisap para o processamento do pagamento de convocados e contratados temporariamente pela SEE-MG (Processo..., 2023), onde o taxador faria a conferência se o processo de migração foi exitoso entre os sistemas, devendo validá-lo no Sysadp. Caso ocorresse algum erro, o taxador deveria intervir no intuito de saná-lo possibilitando assim a sua migração. Vale ressaltar que os possíveis acertos financeiros em atraso dessa convocação/contratação ainda ficam a cargo do taxador.

A nova funcionalidade foi repassada em videoconferência, não individualizada, oportunidade em que foram repassadas sucintas orientações sobre o novo processo, sendo posteriormente encaminhada uma orientação com procedimentos gerais sobre a migração. Entretanto, atentos que se trata de uma funcionalidade recém implantada, com expressivo número de QI que são gerados e devem ser processados na migração, bem como as diversas realidades funcionais dos servidores, a quantidade de erros no processo tem prejudicado significativamente a taxaço, pois demanda uma análise criteriosa pelo taxador e que inúmeras vezes são ocasionadas por erro do próprio sistema.

⁶ Sistema responsável pela gestão de vagas para convocações e contratações em escolas estaduais.

Somente esgotadas todas as tentativas de solução da falha na migração é que é autorizada a conversão do QI de taxaço automática para a manual, que demanda a inclusão manual do QI pelo taxador. Essa autoriza  o só ocorre no final do período de taxaço, pressionando os taxadores a realiza  o rápida e tempestiva da inclusão dos QI, sob risco de deixar os servidores convocados e contratados sem pagamento, gerando estresse e desgaste dos taxadores. Vale ressaltar que em todas as taxa  es novos erros ocorrem quando da migra  o do QI do Sysadp para o Sisap, uma vez que, cada migra  o representa uma realidade de servidor, uma carga horária, uma ou mais naturezas de contrata  o dentre outras particularidades, necessitando interven  es dos taxadores para tentar solucionar a falha. Outras falhas são gerais, como, por exemplo, desde novembro de 2024, os QI de dispensa não são migrados automaticamente, necessitando serem incluídos manualmente pelos taxadores.

Diante desse contexto, o volume, a diversidade, a complexidade e a demanda por constantes atualiza  es para a execuço da taxaço pode estar afetando a QVT dos taxadores e refletindo também na vida fora da organizaço, demandando, assim, um estudo de como está a percep  o da QVT para esse grupo.

2.3 A PERCEP  O DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA SRE PARACATU

Ao observar a rotina do setor de pagamento da SRE Paracatu, foi detectado um alto número de queixas em relaço ao trabalho, incluindo o volume de tarefas, diversidade de serviços, espaço físico do setor, falta de orienta  es diante de demandas cada vez mais complexas e pressão por prazos curtos para resolu  o. Essas mesmas questões eram recorrentes no grupo dos taxadores de todo o estado, que utilizavam o aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*⁷ para compartilhar suas preocupa  es, o que chamou a aten  o deste pesquisador para avaliar a QVT dos taxadores de sua SRE.

⁷ O WhatsApp    um aplicativo de mensagens instantâneas que permite a troca de textos, áudios, imagens e chamadas pela internet. Ele também possibilita a cria  o de grupos, onde várias pessoas podem interagir ao mesmo tempo, facilitando a comunica  o em equipe, entre amigos ou familiares.

Com o intuito de levantar dados sobre as percepções de QVT dos taxadores da SRE Paracatu, foi aplicado um questionário adaptado de Rosa (2012), com base nas oito dimensões de Walton (1973), para averiguar níveis da QVT do setor de pagamento da SRE Paracatu, cujos resultados são discutidos nesta seção. Além disso, esta parte do trabalho apresenta uma breve introdução ao tema da QVT, deixando sua análise mais detalhada para a revisão do referencial teórico.

2.3.1 A qualidade de vida no trabalho dos taxadores da SRE Paracatu

A definição do conceito de QVT é bastante ampla, pois ela está diretamente ligada a aspectos como administração, economia, ergonomia e saúde. Na visão de Sant'Ana, Costa e Moraes (2000), destacam-se dois pontos convergentes: o primeiro deles é o movimento de reação ao rigor dos métodos taylorista e fordistas; o outro ponto refere-se ao aspecto mais humanizado do ambiente de trabalho, visando a melhoria na oferta de condições e maior participação dos colaboradores na vida da empresa. Diante dessa amplitude de conceituação, há vasto campo teórico sobre a discussão da QVT e como isso pode afetar questão de produtividade, entregas, etc. Dentro dessa área de pesquisa, há modelos teóricos já consolidados pela comunidade acadêmica que trarão suporte ao levantamento sobre a QVT nesse setor tão importante dentro da regional e dentro da SEE-MG. Diante da diversidade de modelos teóricos, foi adotado o modelo teórico proposto por Walton (1973).

Essa análise foi realizada por meio da aplicação de um questionário adaptado de Rosa (2012), elaborado com base nas oito dimensões de Walton (1973) para avaliação da QVT dos seis taxadores pertencentes ao setor de pagamento da SRE Paracatu. Isso foi feito de modo a contemplar as oito dimensões de QVT propostos por Walton (1973): compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida, e relevância social do trabalho na vida.

O modelo teórico de Walton (1973) oferece uma oportunidade de estudo abrangente, permitindo a investigação da QVT para além do contexto organizacional, conforme discutido por Maia, Araújo e Alloufa (2012). Esse modelo é

conhecido por sua simplicidade e concisão, englobando oito dimensões de forma abrangente, como destacado por Ayres, Nascimento e Macedo (2016).

Quadro 5 - Modelo Dimensional QVT de Walton

Compensação justa e adequada	Refere-se às quantias que os trabalhadores recebem pelo trabalho, as quais incluem salários, gratificações, abonos e outros montantes. Segundo o autor, é difícil julgar se determinada compensação é adequada, visto que não existem padrões objetivos e subjetivos estabelecidos. Ela está intimamente ligada a quão bem o objetivo do sustento de necessidades está sendo alcançado pelos trabalhadores por meio da compensação. Como as pessoas têm necessidades diferentes, o critério da adequação torna-se extremamente relativo. Já o conceito de justiça está relacionado a fatores mais operacionais, tais como treinamento requerido, responsabilidade demandada, insalubridade das condições de trabalho, necessidade de habilidades e conhecimentos específicos, recebimento de adicionais de produtividade e outros. Dois questionamentos podem ser usados para nortear a adequação e a justiça da compensação, respectivamente: a) o que se paga a um funcionário de tempo integral corresponde ao que é socialmente aceitável ou ao que o trabalhador entende como sendo suficiente?; e b) o que se paga por determinado trabalho equivale ao que se paga por outro que exige os mesmos padrões?
Condições de saúde e segurança no trabalho	Diz respeito à não-exposição dos trabalhadores a condições prejudiciais à saúde, como uma carga horária não excessiva - horas extras pressupõem pagamento adicional -, condições de trabalho que minimizem riscos de doenças ou acidentes e limite de idade para execução de certas atividades que podem ser prejudiciais a determinadas faixas etárias.
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Remete a significados que foram perdidos com a Revolução Industrial e sua lógica de fracionamento, desqualificação e maior controle sobre o trabalho, que separou o planejamento da implementação da tarefa, fazendo com que as atividades passassem a se diferenciar na possibilidade de permitir o uso e o desenvolvimento das capacidades e conhecimentos do trabalhador. São eles: a) autonomia para realização do trabalho de maneira autocontrolável; b) possibilidade de exercitar habilidades e capacidades múltiplas; c) disponibilização de informações sobre o trabalho como um todo, para que se compreendam a importância e o impacto das próprias ações na perspectiva mais ampla; d) abrangência do trabalho - se representa a totalidade ou parte do processo; e e) possibilidade do trabalho incluir tanto o planejamento quanto a implementação das atividades.
Oportunidade de crescimento e estabilidade profissional	Aqui o foco passa a ser a carreira em vez da tarefa. Tem a ver com proporcionar ao trabalhador o incentivo necessário para que ele mantenha continuamente a atualização e o aprimoramento profissionais por meio tanto das atividades que realiza quanto de educação. Envolve também oportunidades de utilização futura de novos conhecimentos e habilidades adquiridas, a existência de uma forma instituída de concorrer a posições superiores à sua na organização e a estabilidade no emprego.
Integração social na organização	Refere-se à possibilidade que o trabalhador tem de expressar e desenvolver suas capacidades individuais no ambiente de trabalho. Os principais aspectos a serem observados nessa dimensão são a ausência

	de discriminação, a oferta de oportunidades para todos, o equilíbrio na ascensão profissional entre todas as categorias de trabalhadores, o incentivo à colaboração mútua e à amizade entre os trabalhadores dentro e fora do mesmo setor e abertura por parte da chefia para que o funcionário comunique suas ideias e sentimentos.
Constitucionalismo	As pessoas numa organização podem ser afetadas por muitas decisões que nem sempre são tomadas em seu favor. Os sindicatos de classe trouxeram para o ambiente de trabalho a dimensão constitucional, que tem como função proteger os trabalhadores contra as arbitrariedades e os caprichos dos empregadores, tendo em vista os modos como as diversas culturas organizacionais lidavam com vários assuntos funcionais. Nessa categoria, os seguintes pontos são importantes para a QVT: a) o direito à privacidade fora do trabalho, inclusive para a família; b) o direito de discordar abertamente das ideias dos superiores sem medo de represália; c) o direito de desfrutar de tratamento igualitário em todas as questões, incluindo compensação, bonificação e estabilidade no emprego; e d) o direito de ser conduzido por normas organizacionais comuns a todos e não pelo jugo de pessoas em especial.
Trabalho e espaço total da vida	Essa categoria se relaciona aos efeitos positivos ou negativos que a experiência do trabalho pode ter sobre outras esferas da vida do trabalhador, principalmente na sua relação com a família. Ela remete às dificuldades que algumas demandas do trabalho, tais como várias transferências, excesso de horas extras, muitas viagens, etc, podem gerar para a família e sugere que um equilíbrio deve ser buscado para que as necessidades do trabalho sejam atendidas sem que isso represente um incômodo frequente para a família. Esse critério é bastante discutível, já que muitas vezes é difícil saber se o excesso de trabalho é causa ou consequência de dificuldades familiares - muitas pessoas têm problemas familiares porque trabalham demais, outras trabalham demais porque têm problemas familiares.
Relevância social da vida no trabalho	O foco dessa categoria é a imagem que o trabalhador tem da organização, com base nos benefícios que ela produz. Tem a ver com a percepção de que a organização atua de maneira socialmente responsável em relação aos produtos que comercializa, aos resíduos que gera, às técnicas de marketing que utiliza, ao modo como trata os funcionários, à relação que estabelece e à assistência que presta aos mais necessitados, etc. Organizações que atuam de maneira socialmente irresponsável geram sentimentos de depreciação e baixa autoestima para o trabalhador.

Fonte: Adaptado de Garcia (2007).

O Setor de Pagamento da SRE de Paracatu atende 36 escolas estaduais distribuídas em cinco municípios: Paracatu, João Pinheiro, Vazante, Guarda-Mor e Brasilândia de Minas, além da unidade da regional. A SRE em análise possui seis taxadores. A divisão do trabalho se dá por grupos de escolas. Para compor esses grupos, foram analisados o número de servidores por escola e o nível de dificuldade de execução da folha (histórico de erros que a escola comete). Assim, tentou-se manter um equilíbrio tanto na quantidade de servidores por taxador, quanto o grau

de dificuldade referente às escolas. O rodízio desses grupos se dá a cada três meses, possibilitando que o colega detecte possíveis erros que o responsável anterior possa estar cometendo. Vale destacar que há autonomia de cada regional na divisão interna do serviço sob sua responsabilidade do Setor de Pagamento. Contudo, o rodízio entre grupos de escolas é uma determinação da Subsecretária de Gestão de Pessoas.

2.3.2 Análise das principais variáveis conforme a população

No intuito de trazer um panorama sobre a QVT dos taxadores do setor de pagamento da SRE Paracatu, foi aplicado o questionário semiestruturado adaptado de Rosa (2012), com base nas oito dimensões de Walton (1973), para averiguar níveis da QVT do setor de pagamento da SRE Paracatu (Apêndice A), além de questões que poderiam trazer dados demográficos deste setor. Foram acrescentadas três questões referentes ao perfil da amostra teste, sendo elas: cargo efetivo, tempo de serviço no exercício da função de supervisor de taxação e se exerce outra atividade remunerada. Em relação às dimensões, na dimensão 8: A relevância social do trabalho na vida, foi acrescida a questão “De modo geral, em relação à sua qualidade de vida no trabalho, você se sente”, no intuito de dar um aspecto amplo a como o grupo se sentia em relação a qualidade de vida no trabalho.

A aplicação do questionário foi realizada com objetivo de coletar dados do universo da pesquisa para evidenciar o problema da pesquisa, podendo ser posteriormente ampliado para todo o âmbito da SEE-MG. Houve a participação da totalidade dos seis taxadores pertencentes a SRE Paracatu. Faz-se, a seguir, a análise dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário em novembro de 2022.

Quadro 6 - Caracterização da amostra do teste piloto após aplicação de questionário na SRE Paracatu

Categoria	Opções	N = 06
Faixa Etária	18 - 25	0
	26 - 35	1
	36 - 45	1
	46 - 50	2
	51 - 55	1
	Mais de 55 anos	1
Gênero	Masculino	2
	Feminino	4
	Outro	0
Grau de escolaridade	Ensino médio técnico	0
	Ensino superior	0
	Pós Graduação	5
	Mestrado	1
	Doutorado	0
	Outros	0
Remuneração	Até R\$ 2.000,00	1
	R\$ 2.000,01 - R\$ 2.500,00	0
	R\$ 2.500,01 - R\$ 3.000,00	0
	R\$ 3.000,01 - R\$ 3.500,00	0
	Acima de R\$ 3.500,01	5
Cargo Efetivo	Analista de Educação Básica	0
	Analista Educacional	1
	Analista Educacional (com função de inspetor escolar)	0
	Assistente da Educação (ASE)	0
	Assistente Técnico de Educação Básica (ATB)	1
	Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB)	0
	Especialista em Educação Básica (EEB)	0
	Professor de Educação Básica (PEB)	0
	Técnica da Educação	4
Tempo de serviço na função de supervisor de taxaço	Até 3 anos	1
	3 - 5	0
	5 - 7	0
	7 - 9	0
	Acima de 9 anos	5
Exerce outra atividade remunerada	Sim	2
	Não	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O setor é composto em sua maioria por mulheres, sendo que a faixa etária que se encontra a maioria dos taxadores da regional está acima de 40 anos.

Apesar da maior parte dos taxadores serem TDE, a escolaridade mínima dos membros do setor é de pós-graduação. Lembrando que é exigido apenas o ensino médio para o exercício da FGD-5.

No que tange ao tempo em exercício da função de supervisor de taxação, o resultado apresentado demonstra a experiência da equipe.

Com o objetivo de otimizar as respostas advindas da aplicação do questionário piloto, são feitas referências em números absolutos em relação a cada dimensão e suas indagações.

Quadro 7 - Dimensão 1: Compensação justa e adequada sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Comparando a remuneração que você recebe com a dos seus colegas (dentro da instituição que trabalha), você se sente:	1	5			
Considerando a remuneração que você recebe pelo trabalho que executa, você se sente:	2	3		1	
Quando comparada a remuneração que você recebe (na instituição em que trabalha) em relação aos demais servidores (de outras instituições), você se sente:	2	3		1	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em relação a remuneração, os dados demonstram que a totalidade do grupo está ou totalmente insatisfeita ou insatisfeito com sua remuneração frente aos dos demais colegas que trabalham na superintendência. Os dados corroboram com a hipótese da existência de um sentimento de que o setor possui uma carga e volume de trabalho de maior complexidade e diversidade frente aos demais setores.

No que pese o quesito da consideração da remuneração frente ao trabalho que executa, os respondentes demonstraram que a remuneração não é condizente ao trabalho desempenhado.

Quadro 8 - Dimensão 2: Segurança e saúde nas condições de trabalho sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Em relação à sua jornada de trabalho na instituição, você se sente:		3	2	1	
Considerando a estrutura física de sua instituição no que diz respeito ao fator segurança, você se sente:	1	3	2		
Em relação ao fator conforto do ambiente físico de sua instituição, você se sente:	1	5			

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em relação ao ambiente físico de sua instituição, a equipe demonstra-se insatisfeita com seu local de trabalho. Tal situação pode se justificar pelo fato de a sede da SRE ser um prédio adaptado para o funcionamento da regional e que o setor de pagamento não possui ventilação natural, somando-se a esse fator a questão da climatização do ambiente, uma vez que o ar-condicionado está sem funcionar há mais de dois anos, sem perspectivas de conserto a curto ou médio prazo.

As respostas coletas na dimensão 3, que trata das oportunidades imediatas para o uso e desenvolvimento da capacidade humana, apontam para o fato de que os membros desse setor desenvolvem uma característica fundamental para o desempenho das suas atividades que é a autonomia, como é possível observar no quadro a seguir.

Quadro 9 - Dimensão 3: Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Em relação à liberdade para aplicar seus saberes e aptidões em sua instituição, você se		1	2	2	1

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
sente:					
Em relação ao processo de retro informação (<i>feedback</i>) sobre o seu processo total de trabalho e sobre seu desempenho, você se sente:		4	1	1	
Como você se sente em relação ao fator “autonomia” para desenvolvimento de suas atividades profissionais:		1	1	2	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os taxadores estão a todo momento tomando decisões diante das inúmeras situações que a rotina do setor os condiciona. Como as atividades desenvolvidas pelos taxadores envolvem a vida funcional e financeira de um número expressivo de servidores, e atentos que cada vida funcional possui sua particularidade, se cada taxador reportar todos os pontos para apreciação de outro colega ou chefia, o serviço não será entregue em tempo hábil. Desse modo, para o desenvolvimento das atividades do setor, o supervisor de taxaço precisa ter um bom conhecimento sobre as legislações afetas ao pagamento, bem como um perfil mais voltado a autonomia laboral, em total respeito às normatizações afetas ao setor.

O resultado dessa dimensão também demonstra a frustração da equipe no reconhecimento desse esforço, sendo que os dados demonstram que a maioria dos respondentes expressa insatisfação sobre o *feedback* do trabalho que desempenha. A ausência do retorno se dá tanto no âmbito da regional, quanto na dimensão da secretaria.

Quadro 10 - Dimensão 4: Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Em relação às condições de crescimento na carreira profissional que sua instituição propicia aos supervisores de taxaço e/ou coordenadores de pagamento, você se sente:		5	1		
Como você se sente em relação à segurança do vínculo empregatício com sua instituição (segurança de que não vai ser demitida a qualquer momento):		1		4	1
Em relação aos programas de desenvolvimento profissional e pessoal desenvolvidos por sua instituição em prol de seus supervisores de taxaço e/ou coordenadores de pagamento, você se sente:	1	4	1		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta dimensão, o que mais chama a atenção é o desestímulo da equipe quanto a perspectivas de crescimento e desenvolvimento na instituição. É possível inferir, com base nesses dados, que esse resultado levanta a hipótese de que os taxadores possuem pouco suporte por parte da SEE-MG, seja em situações pontuais, como problemas concretos que advém do dia a dia da taxaço, seja na deficiência na formação desses servidores.

Exemplificando tal situação, durante toda a pandemia, não houve um único encontro virtual de instrução ou treinamento e/ou orientações, ainda que muitas situações fossem inéditas no setor, como a aferição e registro de frequência de teletrabalho dos servidores das escolas. O último treinamento oferecido foi em dezembro de 2019. Tal capacitação foi sobre uma única atividade dentre as diversas que desempenhadas, qual seja, sobre o posicionamento dos servidores efetivos na política remuneratória do subsídio.

Eulálio (2017) apresenta como problema justamente o fator da gestão do conhecimento, quando diz:

Uma política de gestão do conhecimento no âmbito da SEE-MG ainda não foi estabelecida nos setores de pagamento, embora existam tentativas iniciadas ou improvisadas (não formalmente sistematizadas) que, na percepção da pesquisadora-autora deste estudo, não são suficientes para a proteção de todo o conhecimento já produzido para e no setor.

Podem ser mencionadas a falta de um manual com os procedimentos básicos de pagamento, a ausência de uma capacitação inicial para o taxador iniciante e as poucas iniciativas de formação continuada deste profissional como lacunas na gestão do conhecimento (Eulálio, 2017, p. 16).

No intuito de dar maior amparo às unidades de Recursos Humanos das SRE, a Subsecretaria de Gestão de Pessoas (Sugesp) criou o sistema conecta RH, tornando-se um novo instrumento que disponibiliza para as unidades setoriais de RH estaduais. O novo sistema tem como finalidade a abertura de chamados de situações pontuais referentes à vida funcional e financeira do servidor e, também, é uma plataforma de acesso a normativas afetas a toda Diretoria de Pessoal.

Quadro 11 - Dimensão 5: Integração social na organização do trabalho sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Em relação à aceitação por parte da organização e de seus colegas no tocante ao trabalho realizado por você, por suas habilidades, capacidade e potencial, você se sente:		2	1	3	
No que diz respeito à divisão de grupos na organização em termos de status, privilégios e benefícios de alguns, as conhecidas “panelinhas”, você se sente:		4	2		
Em relação à mobilidade ascendente na organização (por exemplo: promover a	2	1	2	1	

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
cargos superiores aqueles que demonstrem qualificação e competência para o cargo), você se sente:					
Em relação ao nível de companheirismo dentro e fora da organização entre você, colegas e demais membros da direção, você se sente:			2	4	
Quanto ao relacionamento interpessoal entre você, colegas e demais membros da equipe de trabalho, você se sente:				6	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta dimensão, destaca-se os dados que demonstram a satisfação dos taxadores ao relacionamento interpessoal entre taxadores, colegas e demais membros da equipe de trabalho. A equipe é reconhecida no âmbito da regional pela nossa união e companheirismo dentro e fora da organização. Isso favorece o despenho no trabalho e na solidariedade frente às dificuldades dos taxadores diante do serviço desempenhado.

Quadro 12- Dimensão 6: Constitucionalismo sob a percepção dos taxadores da SRE
Paracatu no ano de 2022

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
No tocante ao respeito às Leis e direitos trabalhistas e o real cumprimento dos direitos jurídicos do trabalhador, por parte da empresa, você se sente:		3	1	2	
Em relação à privacidade pessoal, o respeito à individualidade do trabalhador, tanto dentro quanto fora da organização, você se sente:		1	1	4	

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Em relação à liberdade de expressão, possibilidade de expor suas ideias e opiniões sem temer ser repreendido, você se sente:		2	2	2	
Em relação às normas e rotinas administrativas estabelecidas pela organização e que influenciam o seu trabalho e sua vida com um todo, você se sente:		4	1	1	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta dimensão, os dados resultantes são preocupantes, apenas dois taxadores da equipe se sentem satisfeitos em expressar suas ideias e opiniões sem serem repreendidos.

Os mecanismos muito engessados no controle da jornada dos servidores podem ser um fator preponderante diante da insatisfação de quatro taxadores com as normas e rotinas administrativas e como elas influenciam no seu trabalho e na sua vida.

Quadro 13 - Dimensão 7: O trabalho e o espaço total da vida sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Em relação ao equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, ou seja, equilíbrio entre a jornada de trabalho e a convivência com a familiar e o lazer, você se sente:	2	3		1	
Em relação às reuniões festivas e confraternizações (Natal, Páscoa, dia das mães) promovidas pela organização para você e sua família, você se sente:			5	1	

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Quando da realização de cursos, treinamentos e seminários, a organização pesquisa previamente sua possibilidade de participar, respeitando seus compromissos anteriormente agendados. Em relação a este item, você se sente:	1	1	2	2	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta dimensão, os dados obtidos no quesito que avalia a percepção do taxador em relação ao equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, ou seja, equilíbrio entre a jornada de trabalho e a convivência com a familiar e o lazer demonstra um alerta, uma vez que apenas um taxador avaliou como satisfeito esse critério, demonstrando que o trabalho pode estar influenciando negativamente a vida privada dos taxadores.

Quadro 14 - Dimensão 8 - A relevância social do trabalho na vida sob a percepção dos taxadores da SRE Paracatu no ano de 2022

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Você tem orgulho de trabalhar nesta instituição, ou seja, a imagem da empresa perante a comunidade e sociedade lhe proporciona prazer por fazer parte dela? Em relação a esta, questão você se sente:		1	2	3	
Em relação à responsabilidade social da instituição frente à comunidade local, não lhes causando danos e colaborando com a solução de problemas existentes, você se sente:			3	3	
Em relação ao		1	2	3	

Indagação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
envolvimento e preocupação da instituição com a qualidade do produto/serviço final prestado pela mesma, você se sente:					
Em relação ao trabalho que desenvolve, ele é reconhecido pela instituição a ponto de perceber sua importância, como funcionário, para a organização. Nessa situação você se sente:	1	3		2	
De modo geral, em relação à sua qualidade de vida no trabalho, você se sente:	2	3		1	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em relação a essa dimensão, o item “De modo geral, em relação à sua qualidade de vida no trabalho, você se sente” foi inserido na pesquisa realizada por Rosa (2012) em pesquisa para averiguar a QVT dos professores do ensino médio da educação pública e privada de Paracatu-MG. Proposta semelhante foi adotada por Garcia (2007), que, ao final do questionário, acrescentou o seguinte item: “como você acha que é sua QVT” (Garcia, 2007, p. 118). A inclusão desse item possibilitaria, segundo a autora, comparar os resultados obtidos pelo modelo Walton (1973) e uma percepção declarada pelos respondentes.

Em relação à dimensão da relevância social do trabalho na vida, dois pontos merecem destaque. Em relação ao primeiro deles, o reconhecimento da importância do seu trabalho perante a SRE e SEE-MG, quatro dos seis respondentes estão muito insatisfeitos ou insatisfeitos. No segundo quesito, cinco dos seis membros pertencentes à equipe estão totalmente ou parcialmente insatisfeitos com a sua QVT.

Diante dos dados advindos da aplicação do questionário e, ainda, sob o prisma de uma análise preliminar, é possível concluir que eles ratificam o problema da QVT dos taxadores do setor de pagamento da SRE Paracatu.

Fazendo uma análise preliminar quanto aos dados advindos da aplicação do questionário ao Setor de Pagamento da SRE de Paracatu e atentos que se trata de um recorte restrito frente ao número total de supervisores de taxaçaõ pertencentes a SEE-MG, percebe-se que há indícios de que o ambiente de trabalho ao qual esses atores estão envolvidos necessita de uma pesquisa para verificar a qualidade de vida nesse ambiente e seus possíveis desdobramentos.

3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SUPERVISORES DE TAXAÇÃO

No terceiro capítulo, é apresentado o referencial teórico utilizado como alicerce para investigação do nível de satisfação dos supervisores de taxaço no que diz respeito à sua QVT. Nesse sentido, apresenta-se a reviso da literatura sobre a QVT, abordando tópicos relevantes para o tema, tais como: aspectos históricos e evoluço da QVT no tempo, a multiplicidade de abordagens e conceituao sobre a QVT, a gestao de pessoas sob a perspectiva da QVT, e a QVT o setor público, e a QVT e o setor de pagamento. O presente capítulo ainda descreve a metodologia utilizada na pesquisa, bem como apresenta os dados obtidos a partir da realizao das entrevistas com os taxadores.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A trajetória da humanidade e do trabalho estão intrinsecamente ligadas, visto que o trabalho é uma constante na experiência humana. No entanto, a dinâmica entre ambos pode se transformar ao longo do tempo. Neste trabalho, são explorados alguns eventos históricos que contribuem para a compreensão da QVT.

Dentre as várias dimensões da vida, o trabalho ocupa relevante papel na trajetória de cada indivíduo, da organizaço e da sociedade como um todo. Essa relação entre trabalho e vida muitas vezes se mostra conflituosa, a atividade laboral passa a ser percebida como algo indesejado, num eterno antagonismo entre necessidade e realizao.

De acordo com Boas e Morin (2017), quando uma pessoa se depara com um ambiente de trabalho que é bem estruturado, sem exageros e sem opressão, e que oferece boas condições, ela terá uma vivência profissional muito positiva. Esse trabalhador perceberá a relevância do que faz e, como resultado, sua QVT se manifestará por meio de uma presença ativa no serviço, estará atenta e alerta para satisfazer suas próprias expectativas, bem como as demandas da organizaço. Além disso, demonstrará comprometimento com suas funções e com a empresa, colaborando com colegas, supervisores e clientes, e encontrará um equilíbrio saudável entre sua vida profissional e pessoal.

3.2 OS PRIMEIROS ESTUDOS SOBRE A SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO

O início do século XX é marcado pela racionalização do trabalho por meio de métodos que almejavam a elevação da produtividade, objetivando o aumento dos lucros dos detentores do capital. É possível apontar como exemplo dessa racionalização a Teoria da Administração Científica iniciada por Frederick W. Taylor, que, segundo Matos e Pires (2006) baseia-se na utilização de métodos da ciência positiva, racional e metódica para resolver questões do campo administrativo, visando alcançar a máxima eficiência produtiva.

A Teoria da Administração Científica introduziu abordagens e sistemas destinados a otimizar o trabalho e disciplina dos operários, colocando-o sob a supervisão da gerência. Este modelo inclui a escolha cuidadosa dos indivíduos mais qualificados para desempenhar as funções, bem como a divisão e a estruturação hierárquica das atividades laborais (Matos; Pires, 2006).

Em contrapartida a essa abordagem fragmentada da Teoria da Administração Científica, surge um movimento que prioriza as interações humanas e, posteriormente, aborda as questões relacionadas à saúde física, mental e psicológica do trabalhador (Limongi-França, 2004). Neste sentido, Branquinho (2010) diz que os primeiros passos sobre a temática de QVT tem como ponto de partida estudos sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. O surgimento da Escola de Relações Humanas teve início com Mayo e sua equipe em uma fábrica da Western Electric, localizada em Chicago no bairro de Hawthorne. Além disso, outros estudos relevantes sobre a motivação dos trabalhadores foram desenvolvidos, incluindo a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow e as Teorias X e Y de Douglas McGregor (Rodrigues, 2016).

Em seu livro, Rodrigues (2016) apresenta uma pesquisa conduzida pela "Western Electric" com o apoio do *National Research Council*, na década de 1920, buscando compreender de que forma a iluminação na fábrica poderia impactar o desempenho dos funcionários. O autor menciona considerações feitas por Homans sobre o estudo, em que foi constatado que o ambiente de trabalho, embora tenha influência, não deve ser considerado isoladamente como um fator determinante da

eficiência produtiva, mostrando como o aspecto psicológico poderia influenciar nessa produtividade.

O estudo foi aprofundado com a orientação científica do pesquisador Mayo (1959), profissional em psicologia e líder do Departamento de Pesquisa Industrial de Harvard. Por meio de entrevistas e observações, Mayo (1959) destacou que, entre outras conclusões, o trabalho é uma atividade realizada em grupo e que as atitudes e desempenho do trabalhador são influenciados pelas pressões sociais, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele (Pimentel, 2003). Os estudos foram paralisados no início da década de 1930, como reflexo da recessão, mas, como dispõe Rodrigues (2016), tiveram importante papel no estudo do comportamento humano e na qualidade de vida do trabalhador.

A teoria da satisfação das necessidades de Maslow (1954) entendia que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, a satisfação de uma necessidade estaria relacionada a satisfação de outra que a precedeu. Essas realizações poderiam ser conscientes ou inconscientes, sendo que esta era mais frequente do que aquela. Segundo Maslow (1954), seriam cinco as necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e autorrealização.

De acordo com Maia, Araújo e Alloufa (2012), Maslow classificava as necessidades em primárias ou de nível básico, abrangendo as fisiológicas e de segurança, e em secundárias ou de alto nível, englobando as sociais, de estima e de autorrealização. Essas necessidades eram organizadas em uma hierarquia de relevância, avançando de um nível mais baixo para um nível mais alto.

Segundo Rodrigues (2016), no início, a teoria de Maslow sugeria uma rigidez em relação a essa hierarquia. Entretanto, à medida que sua teoria evoluiu, ocorreu uma flexibilização desse conceito, permitindo que uma necessidade não precisasse estar completamente satisfeita para se buscar a realização da próxima.

Ao tecer comentários sobre a teoria de Maslow, Maia, Araújo e Alloufa (2012) afirmam que, embora tenha trazido muitas contribuições para o estudo da motivação, foi bastante questionada e criticada devido à crença do autor na existência de uma hierarquia quanto à satisfação das necessidades humanas. Rodrigues (2016) diz que o ciclo necessidade e comportamento constituem-se apenas como um dos fatores que poderiam influenciar as ações do indivíduo, mas que teria uma considerável importância na análise da QVT.

Somente a partir da década de 1950, que surgiram as primeiras teorias que estabeleciam uma conexão entre produtividade e satisfação do trabalhador. Neste sentido, McGregor (1980) assevera que não apenas é viável combinar a produtividade com a satisfação, mas também que um bom desempenho do trabalhador lhe traz satisfação e realização.

Em seu estudo, McGregor (1980) visualizava que a administração científica se propunha apenas a satisfação básica do trabalhador, as mesmas pensadas por Maslow, desconsiderando suas necessidades egoístas (autorrespeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento) e de reputação (status, reconhecimento e aprovação). Segundo o autor, por não ter satisfeitas suas necessidades egoístas no local de trabalho, as suas necessidades quanto a essa dimensão só se realizariam fora do ambiente laboral, afetando, portanto, a percepção do indivíduo quanto ao próprio trabalho, que passa a ser visualizado como uma forma de punição.

A fim de explicar essas análises, McGregor (1980) desenvolveu duas teorias opostas sobre a relação entre o indivíduo e o trabalho: uma negativa, a qual denominou de Teoria X, e outra positiva, a qual ele chamou de Teoria Y.

De acordo com a Teoria X, acredita-se que as pessoas têm uma predisposição negativa em relação ao trabalho, buscando sempre evitá-lo, sendo necessário realizar a coação, controle, direção e ameaças de punição para alcançar os objetivos da organização (McGregor, 1980).

Por outro lado, na Teoria Y, os homens demonstram interesse em trabalhar, sem depender apenas do controle externo para incentivar a produtividade em prol dos objetivos organizacionais. Quando há recompensas ligadas ao cumprimento desses objetivos, os indivíduos se comprometem com as metas e responsabilidades da organização, demonstrando autonomia e autogestão, e recorrendo à imaginação e criatividade para resolver os desafios organizacionais (McGregor, 1980).

De acordo com McGregor (1967 *apud* Rodrigues 2016), a menos que o trabalho em si seja gratificante e ofereça oportunidades para tornar-se divertido, nunca conseguiremos motivar os funcionários a dedicarem seus esforços de forma voluntária para alcançar os objetivos da organização. O autor ainda pontua que “O princípio fundamental da Teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançar melhor os seus próprios objetivos,

dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa” (McGregor 1967 *apud* Rodrigues, 2016, p. 45).

Desde os primórdios da humanidade, a preocupação com o bem-estar no ambiente de trabalho tem sido constante. Em diferentes abordagens e cenários, o foco tem sido sempre facilitar e promover a satisfação e o conforto do trabalhador durante a realização de suas atividades (Rodrigues, 2016).

Dessa forma, os primeiros estudos sobre a satisfação do indivíduo no trabalho contribuíram para o desenvolvimento da QVT, pois lançaram as bases para a compreensão do impacto das condições de trabalho no bem-estar e na motivação dos trabalhadores.

3.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Nesta seção são abordados os aspectos históricos sobre a QVT, a sua conceituação, modelos da literatura, a gestão de pessoas sob a perspectiva da QVT, bem como o setor público tem sido impactado pelas transformações do trabalho e consequentemente da própria administração pública.

3.3.1 Origem e Evolução da qualidade de vida no trabalho

Segundo Rodrigues (2016), nos anos 1950, na Inglaterra, Eric Trist e sua equipe introduziram o conceito de "Qualidade de Vida no Trabalho". Eles propuseram uma abordagem abrangente que explorava a interação entre o indivíduo, o trabalho e a organização. Esse estudo resultou no desenvolvimento da abordagem sociotécnica para a estruturação do trabalho, focada na satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho.

Na década de 1960, a abordagem da QVT evoluiu para além do foco exclusivo no esforço físico exigido pelas atividades profissionais. Um time composto por pesquisadores, estudantes, sindicalistas e representantes do governo dos Estados Unidos se uniram interessados em investigar maneiras de aprimorar a experiência dos indivíduos no ambiente de trabalho (Garcia, 2007).

De acordo com Rodrigues (2016), o período compreendido entre o início dos anos 1960 e o ano de 1974 foi caracterizado pela ampliação do avanço da QVT. O

interesse por esta questão entre os pesquisadores, líderes sindicais, empresários e governantes era motivado pela visão de uma sociedade mais progressista, fundamentada na saúde, segurança e contentamento dos trabalhadores respaldados pela abordagem sociotécnica.

Já a década de 1970 foi marcada pela desaceleração do desenvolvimento da QVT, muito influenciada por fatores como a “crise energética”, com a substituição do petróleo, considerado uma fonte de baixo custo, inflação que assolava as grandes potências do ocidente, em especial os Estados Unidos. Esses elementos levaram à estagnação do progresso e da preocupação com a QVT (Rodrigues, 2016).

Entretanto, houve um ressurgimento do interesse pela QVT no final dos anos 1970, devido à intensificação da concorrência nos mercados internacionais. Destaca-se a participação marcante do Japão e a disseminação das práticas de gestão japonesas nas organizações ocidentais, levando os americanos a questionarem seu próprio modelo de administração empresarial (Fernandes, 1996).

Conforme afirmado por Garcia (2007), a década de 1980 foi caracterizada pela abertura de diversas abordagens de estudo relacionadas à QVT, com o objetivo de compreender precisamente seu significado e de que forma poderia ser aplicada para aprimorar as organizações.

Durante os anos 1990, Maia, Araújo e Alloufa (2012), ao tecer comentários sobre a obra de Fernandes (1996), afirma que houve uma popularização do tema bem-estar no ambiente de trabalho, que se disseminou em diversas áreas e se tornou parte das discussões acadêmicas. Esse tema foi abordado ao lado de estudos sobre o comportamento humano em organizações e iniciativas de melhoria contínua, que enfatizavam a importância de não encarar essa questão como uma simples tendência administrativa, mas sim como um processo essencial e estrategicamente valorizado por gestores e colaboradores.

Com o intuito de demonstrar como as definições evoluíram ao longo do tempo, Nadier e Lawler (1983 *apud* Rodrigues, 2016) examinam, sob sua perspectiva, essa evolução, conforme o Quadro 15, a seguir:

Quadro 15 - Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawler (1983)

Período	Foco principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiências do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de enfatizar os resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era visto como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência; invocadores como ideias do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT, nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 *apud* Rodrigues, 2016, p. 98).

Segundo Pedroso e Pilatti (2010), Nadler e Lawler (1983), na última análise espaço-tempo, parecem fazer uma predição de que a QVT se tornaria “nada”. No entanto, essa previsão acabou se mostrando equivocada, pois a QVT se tornou um componente organizacional com reais possibilidades de ir além de uma simples tendência passageira.

3.3.2 Conceitos e Modelos de QVT

A QVT é uma terminologia que engloba uma diversidade de conceituações a depender da época de sua análise e da sua perspectiva em descrever situações e métodos com objetivos diversos (Rodrigues, 2016). Nesse sentido, a terminologia QVT tem se espalhado de forma extensa nos meios corporativos e acadêmicos, ainda que não haja concordância em relação ao seu conceito (Pacheco, 2011).

Segundo Fernandes (1996), a QVT precisa ser vista como uma abordagem dinâmica, uma vez que tanto as organizações quanto as pessoas estão em

constante evolução. Além disso, é uma prática contingencial, pois varia de acordo com a realidade específica de cada empresa no contexto em que está situada.

A revisão da literatura sobre o tema nos permite observar que, embora os estudiosos tenham abordagens distintas na definição de QVT, um objetivo comum atravessa a perspectiva de todos eles – direcionar esforços para alinhar os interesses tanto individuais quanto organizacionais. Em outras palavras, ao promover a satisfação do trabalhador, a empresa também acaba beneficiando sua produtividade (Fernandes, 1996).

Na visão de Fernandes (2011), a promoção da QVT busca estabelecer uma relação harmoniosa entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nas organizações, colocando-as a serviço a missão organizacional, missão esta que deverá ser construída coletivamente.

Segundo Lacaz (2000), o estudo da QVT, com origem pós Segunda Guerra Mundial, passou a ser a teoria capaz de não apenas conciliar produtividade à satisfação, mas também relacionar o bom desempenho do trabalhador a sua bem-estar e realização.

Em sua obra, Ferreira (2011) ressalta que a QVT apresenta uma abordagem complexa por abarcar diferentes perspectivas, sendo necessário considerar tanto o ponto de vista da empresa quanto do colaborador, abrangendo toda a estrutura organizacional.

Na atualidade, são variadas as conceituações sobre a QVT, a depender da perspectiva teórica adotada. Contudo, podemos citar alguns autores internacionais que são considerados clássicos no estudo da QVT, os quais serão demonstrados no Quadro 16, abaixo:

Quadro 16 - Conceitos de QVT

Autor	Construção e entendimento da QVT	Ênfase
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Hackman e Suttle (1977)	Descreve o quanto as pessoas na organização estão aptas a satisfazer as suas necessidades pessoais consideradas importantes por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização	Dimensões básicas da tarefa.

Autor	Construção e entendimento da QVT	Ênfase
Lippitt (1978)	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Guest (1979)	Um processo pelo qual uma organização tenta revelar o processo criativo de seus funcionários, envolvendo-os em decisões que afetam a vida deles no trabalho.	Melhoria da produtividade e eficiência, assim como autorrealização e autoengrandecimento.
Westley (1979)	Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas.	Forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização.
Werther e Davis (1983)	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler (1983)	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho e melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.

Fonte: Klein, Pereira e Lemos (2019, p. 5).

De acordo com Ferreira, Alves e Tostes (2009), a diversidade de definições acerca da QVT demonstra a expansão do campo de pesquisa. Contudo, a ausência de um entendimento unificado sobre o conceito de QVT pode criar obstáculos para que os gestores assimilem o programa de QVT a ser implantado na organização, dificultando, assim, tanto sua implementação quanto, especialmente, a sua continuidade. Os autores ainda afirmam que “é fundamental que o processo de gestão se apoie em bases teóricas, metodológicas e éticas mais sólidas” (Ferreira; Alves; Tostes, 2009, p. 324).

Apropriar-se do programa de QVT é, portanto, fazer uma opção - diante da diversidade de modelos –por aquele que mais se adeque a organização e que já esteja consolidado na literatura.

Em seu artigo “Ofurô corporativo”, Ferreira (2006) aponta outro aspecto que a QVT pode ser percebida na prática, podendo ser assistencialista (hegemônica) e a preventiva (contra-hegemônica).

Na modalidade assistencialista, é considerada hegemônica, pois o trabalhador ainda é visto como um recurso, uma variável de ajuste, que é instrumento para se atingir resultados, não abandonando a visão da administração científica. Para Pacheco (2011), os autores da abordagem assistencialista ainda são a maioria e

“reforçam a ideia de fortalecimento dos trabalhadores, para torná-lo pronto a suportar as exigências do contexto de trabalho, reforçando o paradigma da flexibilidade” (Pacheco, 2011, p. 38).

Nessa situação, segundo Ferreira (2006), sob a ótica assistencialista, a pretensa melhoria da QVT revela-se efêmera e superficial, uma vez que o empregado logo percebe que está lidando apenas com os sintomas da fadiga. Ferreira (2006) ressalta que essa abordagem assistencialista apresenta três principais limitações: baseia-se em atividades antiestresse, procura apenas compensar o esgotamento sem solucionar sua origem e focaliza no indivíduo como fator de adaptação, relegando a responsabilidade institucional a um segundo plano. Ferreira (2006) menciona como exemplos desse tipo de assistencialismo a disponibilização, por parte das organizações, de aulas de dança, yoga, capoeira, entre outras práticas. Ele ressalta que, embora tais atividades sejam benéficas, podem acabar sendo apenas paliativas, resultando na falta de engajamento dos trabalhadores.

Por outro lado, segundo Ferreira (2011), em uma abordagem preventiva ou contra-hegemônica, destaca-se que a perspectiva da QVT preventiva requer foco na eliminação de fatores críticos que causam desconforto nos ambientes de trabalho. É fundamental entender a QVT como uma responsabilidade coletiva, e não apenas individual, buscando constantemente a harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nas organizações, ao invés de focar exclusivamente na produtividade.

Considerando a variedade de modelos teóricos disponíveis, existem certos autores e modelos que são reconhecidos como clássicos na literatura internacional, conforme ilustrado no Quadro 5.

Nessa diversidade de teorias, a escolha pelo modelo teórico proposto por Walton (1973) para a análise desta pesquisa se justifica, pois, Walton (1973) foi um precursor ao estabelecer a ligação entre a satisfação e a motivação dos funcionários e a produtividade das organizações. Ele defende que um ambiente de trabalho que favorece a QVT traz vantagens não só para os colaboradores, mas, também, incrementa a eficiência e a eficácia da empresa como um todo. Essa perspectiva humaniza o ambiente profissional, ressaltando a relevância do bem-estar dos trabalhadores. Além disso, é um modelo teórico amplamente reconhecido e respeitado na literatura, sendo considerado um dos mais abrangentes na análise da

QVT, pois inclui oito dimensões, que cobrem diversas dimensões próprias do ambiente de trabalho ou relacionadas a ele.

Neste referencial teórico, busca-se desenvolver uma análise sobre a QVT à luz das contribuições de dois autores internacionais e dois autores brasileiros. O objetivo é facilitar a compreensão da QVT, a avaliação dos dados e a elaboração de estratégias para aprimorar a QVT dos taxadores.

3.3.2.1 Modelo de Walton (1973)

De acordo com Walton (1973), o termo qualidade de vida tem sido cada vez mais utilizado para descrever valores ambientais e humanos que foram ignorados, negligenciados pelas sociedades industriais em prol do progresso tecnológico, da eficiência produtiva e do desenvolvimento econômico.

Conforme mencionado por Walton (1973), a QVT é moldada pela variedade de preferências humanas, que se altera de acordo com fatores como cultura, classe social, nível educacional e traços de personalidade. À medida que os estilos de vida se tornam mais diversos, as interpretações sobre o que define uma boa qualidade de vida no ambiente de trabalho também se transformam.

Ainda segundo Walton (1973), essa variedade dentro de uma mesma unidade de trabalho pode ser implementada ajustando as tarefas individuais para que se alinhem às preferências pessoais. Segundo o autor, em uma organização, é possível promover a diversidade ao reestruturar o trabalho de forma distinta entre as unidades e permitindo que os colaboradores optem pelo estilo de vida no ambiente de trabalho que mais lhes agrada.

No decorrer de sua pesquisa, Walton buscou reconhecer os fatores que exercem influência relevante sobre o trabalhador em ambientes de trabalho, apresentando oito dimensões voltadas para a humanização do trabalho e para a responsabilidade social das organizações (Maia; Araújo; Alloufa, 2012). Em seu trabalho, Walton descreve essas dimensões como “categorias conceituais” (Rodrigues, 2016), sendo elas: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, chances de crescimento e segurança, interação social na empresa, constitucionalismo, trabalho e espaço total

de vida e relevância social da vida no trabalho, conforme Quadro 5 apresentado no capítulo 2 deste trabalho.

As dimensões que integram o modelo de Walton (1973) não seguem uma hierarquia, podendo ser organizados de forma variada para adquirir diferentes níveis de importância, de acordo com a situação específica de cada organização (Timossi *et al.*, 2009). De acordo com Garcia (2007), Walton argumenta que essas oito categorias estão interligadas, sendo que algumas podem apresentar relações positivas, como quando o trabalhador busca o aprimoramento profissional diante de uma tarefa desafiadora, enquanto outras relações podem ser negativas, por exemplo, normas rígidas que garantem direitos e evitam abusos, mas restringem a flexibilidade para tornar as atividades mais desafiadoras.

Da mesma forma, Garcia (2007) diz que o alto engajamento decorrente da promoção da autonomia, a responsabilidade pela tarefa em sua totalidade e o trabalho em equipe podem ocasionalmente prejudicar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A autora esclarece que Walton sustenta que não é necessário reduzir o nível de QVT em uma categoria para obter ganhos em outra. A promoção da QVT consiste em desenvolver novas abordagens ou promover transformações culturais que proporcionem flexibilidade às dimensões sem resultar em impactos negativos.

Como modelo teórico desta pesquisa, optou-se pela proposta de Walton (1973), considerando que esse modelo abrange uma variedade de aspectos que “cobre desde as necessidades básicas do ser humano até as condições da organização passando pelas necessidades secundárias do homem com realce para a auto-realização” (Goulart; Sampaio, 1999, p. 26).

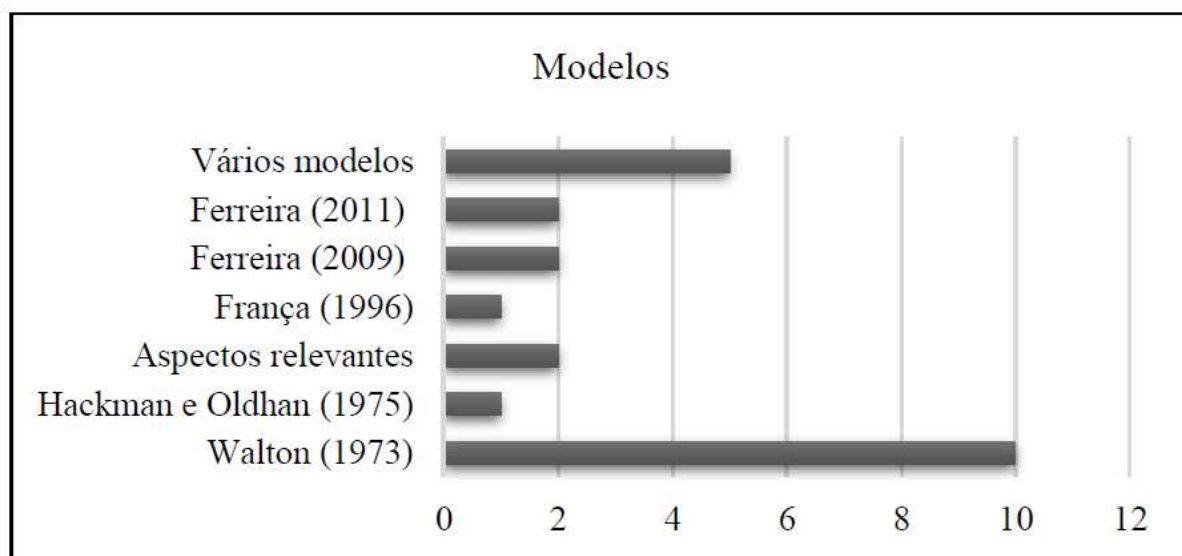
Segundo Pereira *et al.* (2021), mesmo sendo um estudo desenvolvido em 1973, o trabalho de Walton continua a ser amplamente utilizado como referência em diversos estudos na área de gestão da QVT. Isso se deve ao fato de que ele aborda de maneira mais abrangente as dimensões ligadas ao bem-estar do indivíduo, além de ser útil para o diagnóstico e a avaliação de ações e programas de QVT.

Garcia (2007) realizou um levantamento e análise dos instrumentos em 11 pesquisas de mestrado de universidades brasileiras, sendo que sete dessas pesquisas eram do setor privado, duas no setor público e duas abrangiam simultaneamente ambos os setores. Observou-se que o modelo de Walton foi

utilizado em sete pesquisas, sendo que as quatro pesquisas que envolviam o setor público foram fundamentadas no modelo de QVT proposto por Walton.

Um outro estudo foi realizado por Orsiolli *et al.* (2024), com o objetivo de identificar e analisar os instrumentos de avaliação da QVT mais utilizados na administração pública brasileira, sem considerar a área específica, o nível (federal, estadual ou municipal) ou o tipo de poder (executivo, legislativo ou judiciário). Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL)⁸ nas bases de dados da *Scielo*, *Scopus*, *Web of Science* e *Spell*, abrangendo publicações entre os anos de 2012 e 2021. Dos 164 estudos analisados, 23 estavam aptos pela seleção estabelecida no protocolo de RSL, sendo que foi identificado que, dos 23 artigos selecionados, dez se basearam no modelo de Walton, enquanto os demais se fundamentaram em um ou mais modelos de outros autores, seja nacional ou internacional, conforme Figura 7, a seguir.

Figura 7 - Instrumentos de avaliação da QVT mais utilizados na administração pública brasileira de 2012 a 2021



Fonte: Orsiolli *et al.* (2024, p. 16).

⁸ A Revisão Sistemática de Literatura é uma abordagem que busca garantir a imparcialidade e a reprodutibilidade, utilizando protocolos bem definidos que têm como objetivo responder a uma pergunta específica formulada pelo pesquisador, a qual orientará toda a pesquisa.

Vale ressaltar que Walton (1973) não traz em seus estudos um instrumento de avaliação da QVT. Os instrumentos são, na verdade, desenvolvidos com base na teoria apresentada por ele.

Diante do exposto, o estudo teórico proposto por Walton (1973), apesar do tempo, se demonstra muito atual pois engloba diversos aspectos que influem na percepção de cada indivíduo sobre sua QVT. Da leitura da obra de Walton (1973), percebe-se que o autor concebe a QVT como um conceito em constante evolução, influenciado por mudanças organizacionais e das expectativas dos trabalhadores ao longo do tempo.

3.3.2.2 A QVT segundo David Nadler e Edward Lawler

O modelo de QVT desenvolvido por Nadler e Lawler (1983) explora de maneira mais aprofundada os temas que Walton abordou de forma mais geral (Pilatti *et al.*, 2021). Os autores observam que, a partir da introdução da QVT na década de 1960, as organizações começaram a se adaptar gradualmente às novas realidades. No seu estudo, Nadler e Lawler (1983) enfatizam que os programas de QVT devem ter como prioridade o bem-estar do indivíduo e promover sentimentos positivos no ambiente de trabalho (Pilatti *et al.*, 2021).

De acordo com Nadler e Lawler (1983, p. 26 *apud* Garcia, 2007, p. 79):

QVT é uma forma de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações. Os elementos que a identificam são (1) a preocupação sobre o impacto do trabalho nas pessoas e na efetividade organizacional, e (2) a ideia da participação na solução dos problemas organizacionais e nas tomadas de decisão

A proposta de QVT de Nadler e Lawler (1983) apresenta uma abordagem inovadora para a reflexão acerca dos indivíduos, do trabalho e da própria estrutura organizacional. Nesse sentido, a “qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização” (Nadler; Lawer 1983 *apud* Fernandes; Gutierrez; 1988, p. 31).

Segundo Rodrigues (2016, p. 93), “Para Nadler e Lawler (1983), QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”. Essa perspectiva destaca a

importância de considerar o impacto do trabalho tanto nas pessoas quanto na eficácia da organização, além de valorizar a participação na resolução de problemas organizacionais e no processo de tomada de decisão. Para o atingimento da QVT, Nadler e Lawler (1983) dispunham:

Quadro 17 - Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Aspecto	Descrição
Participação dos funcionários nas decisões que os afetam	A ideia é envolver pessoas de vários níveis da organização na tarefa de entender, analisar e resolver problemas, preferencialmente trabalhando em grupo.
Reestruturação do trabalho pelo enriquecimento de tarefas e da adoção de grupos autônomos de trabalho	Visa promover adequação das tarefas às necessidades das pessoas e à estrutura social na qual o trabalho está inserido.
Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional	O objetivo é promover um clima organizacional diferente já que se sabe que a recompensa é um forte determinante na motivação, esforço e performance das pessoas
Melhoria no ambiente de trabalho	Relaciona-se quanto as condições físicas e psicológicas e flexibilidade no horário e local de trabalho.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014) e Garcia (2007).

De acordo com Nadler e Lawler (1983), é fundamental atender a certas necessidades básicas para o sucesso de um programa de QVT. Isso inclui o desenvolvimento do projeto em diferentes níveis organizacionais, alinhados ao contexto em que será implementado. Essa abordagem requer mudanças nos sistemas de gestão e na estrutura organizacional, bem como alterações no comportamento da gestão superior. A alta administração deve não apenas demonstrar comprometimento com o processo, mas, também, se envolver ativamente em sua execução para garantir que ele se espalhe por toda a organização (Rodrigues, 2016).

Nesse contexto, a sugestão de incluir os colaboradores na solução de problemas organizacionais e no processo decisório não significa que todas as decisões devem ser apresentadas ao nível operacional; refere-se, na verdade, àquelas que têm impacto sobre eles (Garcia, 2007). Desse modo, a QVT envolve todos os membros da organização, visando evitar competições do tipo "nós contra eles" (Pilatti *et al.*, 2021).

3.3.2.3 A QVT segundo Ada Conte Fernandes

Conforme afirmam Fernandes e Gutierrez (1988), uma compreensão robusta do conceito de QVT evitará que essa tecnologia se torne apenas mais um modismo gerencial, o que, segundo os autores, tem contribuído para a perda de credibilidade dos profissionais da área de recursos humanos.

Segundo os autores, no Brasil embora certas empresas desenvolvam trabalhos com as mesmas intenções, é importante buscar, com base na bibliografia específica, uma clara conceituação de QVT, do que é, dos fatores de sustentação, o que pode ser feito e esperado, a maneira de implantar novas formas de organização do trabalho e o papel do setor de recursos humanos (Fernandes; Gutierrez, 1988).

Em sua obra "Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar?" (Fernandes, 1996), foi destacado que os estudos e pesquisas desenvolvidos pela autora em uma busca pela definição de QVT, sua conceituação ficou compreendida como "a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas" (Fernandes, 1996, p. 45).

Ao abordar a definição de QVT, Fernandes (1996) ressalta que, para uma compreensão mais aprofundada do conceito de QVT, deve ser considerada:

uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados (Fernandes, 1996, p. 46).

Conforme aponta Fernandes (1996), é possível concluir que há diversos fatores que influenciam a qualidade de vida dos indivíduos em ambiente de trabalho. Essa influência depende de uma gestão eficaz, que pode criar condições favoráveis que são essenciais para otimizar o desempenho e a produtividade.

3.3.2.4 A QVT segundo Mário César Ferreira

Em seu livro “Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores”, Ferreira (2011) ensina que a QVT é conceituada sob duas perspectivas interdependentes: sob a ótica dos dirigentes e gestores e sob a ótica dos trabalhadores.

Sob a ótica dos dirigentes e gestores, o autor destaca a importância da dimensão institucional na gestão da QVT. Nesse contexto, a QVT deve ser percebida como um dos objetivos das organizações, integrando-se como um valor intrínseco à sua cultura organizacional e sendo incorporada ao seu modelo de gestão. Para que isso ocorra, a QVT deve estar presente de forma transversal em toda a estrutura organizacional, envolvendo todas as unidades administrativas e assegurando sua sustentabilidade ao longo do tempo, respaldada por um marco legal acordado coletivamente e institucionalizado por meio de políticas e programas.

Segundo Ferreira (2011), nessa linha de pensamento, a QVT precisa ser direcionada para os principais elementos que influenciam o bem-estar no ambiente de trabalho: as condições, a organização, as relações socioprofissionais, o reconhecimento e o crescimento profissional. O autor afirma que esses elementos são cruciais para promover o bem-estar tanto individual quanto coletivo, além de fomentar o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e a prática da cidadania no ambiente laboral.

Sob a ótica dos trabalhadores, a abordagem foca nas percepções e representações de todos os colaboradores de uma determinada organização. Nesse contexto, o status teórico da “matéria-prima”, relacionado à QVT, consiste nas representações mentais que os trabalhadores têm, as quais permitem compreender suas opiniões sobre o ambiente de trabalho em que se encontram. Essas representações transmitem as avaliações que os colaboradores fazem com base em suas experiências, vivências, relatos, eventos e situações que impactaram suas trajetórias, tudo isso dentro de um contexto organizacional específico.

Em relação à QVT, Ferreira (2011) diz que é evidente que os sentimentos de bem-estar no ambiente laboral emergem, evoluem e se consolidam a partir das experiências profissionais. Os elementos que compõem a percepção de QVT como

sinônimo de bem-estar no trabalho são diversos, destacando, dentre eles: o reconhecimento em suas diferentes formas, as oportunidades concretas de desenvolvimento e avanço na carreira, além da consideração das características, limites e habilidades individuais.

3.3.3 Gestão de Pessoas e QVT

Segundo Chiavenato (2014), a globalização e o avanço das novas tecnologias estão promovendo transformações tanto no cenário mundial quanto no mercado de trabalho, influenciando as relações estabelecidas nesse contexto de evolução. Nesse cenário dinâmico, a gestão de pessoas tem se revelado como um fator determinante para o êxito das organizações. Há uma mudança de enfoque do capital financeiro para o capital intelectual, o que redefine o papel dos recursos humanos dentro das empresas. O autor ainda afirma que “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas” (Chiavenato, 2014, p. 11).

Para tanto, segundo o autor, é fundamental que os objetivos da gestão de pessoas sejam diversos, mas devem visar, entre outras metas, o aumento do autodesenvolvimento e da satisfação dos colaboradores no trabalho, assim como o aprimoramento e a promoção da QVT. Para tanto, o autor ressalta a importância de direcionar o foco das necessidades da empresa para as necessidades individuais, destacando a importância de estruturar as atividades e o ambiente de trabalho de forma a atender às necessidades específicas dos colaboradores, criando um ambiente agradável, atrativo e acolhedor.

O redirecionamento do foco poderia ocorrer, por exemplo, pela sugestão apresentada por Siqueira e Mendes (2009). Segundo os autores:

O desenvolvimento da gestão de pessoas no setor público é prioridade, mas de uma gestão remodelada que garanta o alcance de resultados de moto participativo (da população e do servidor público) e que não adoeça o indivíduo e nem faça uso de mecanismos de manipulação (Siqueira; Mendes, 2009, p. 248).

Siqueira e Mendes (2009) discutem sobre discursos organizacionais e a gestão de pessoas, enfatizando a importância da participação dos trabalhadores no processo decisório de forma efetiva, não simplesmente para ratificar decisões tomadas sem a sua prévia participação. Nessa abordagem proposta por Siqueira e Mendes (2009), busca-se criar um ambiente de diálogo e colaboração para desenvolver estratégias de transformação organizacional por meio da participação “O momento da escuta e de fala do trabalhador é quando se alimenta a possibilidade de reconstruir processos de subjetivação do sujeito, do coletivo, no coletivo” (Siqueira; Mendes, 2009, p. 247). É possível verificar certa similaridade de ideias entre o modelo proposto por Nadler e Lawler (1983) sobre o sucesso de um programa de QVT e o defendido por Siqueira e Mendes (2009) sobre a gestão de pessoas no setor público

Ao refletir sobre a importância da gestão de recursos humanos em uma organização, é crucial que se faça ponderações, pois é possível cometer o equívoco de igualar o ser humano aos recursos, não diferenciando a organização do ser humano. Desse modo, poder-se-ia condicionar o elemento humano da organização a uma mera ferramenta ajustável, empregada para alcançar resultados (Ferreira, 2011).

Nesse sentido, Ferreira (2011) afirma que, embora a área de gestão de pessoas seja de fundamental importância na promoção das ações de QVT, é importante salientar que QVT deve ser transversal, abarcando todas as áreas das organizações.

Quanto ao serviço público, segundo Siqueira e Mendes (2009) e já exposto anteriormente, é essencial que a atenção se volte para uma abordagem renovada da gestão de pessoas, que assegure a consecução de resultados de maneira colaborativa, sem prejudicar a saúde dos indivíduos nem recorrer a práticas manipulativas. Os autores afirmam, também, que a gestão de pessoas no âmbito público carece de um desenvolvimento significativo na construção de um modelo autêntico, eficiente e eficaz, não precisando imitar a gestão privada, mas sim servir de referência para ela.

3.3.4 A QVT e o setor público

Segundo Maia, Araújo e Alloufa (2012 p. 438), “No atual contexto mundial e organizacional, mudança é a única certeza”. As mudanças organizacionais influem diretamente na QVT das organizações, não sendo diferente no setor público. Aspectos como introdução de novas tecnologias, busca por resultados, competitividade, eficiência, qualidade, baixos custos, responsabilização que antes poderiam ser considerados características inerentes ao setor privado, agora também são atributos afetos ao setor público.

Neste sentido, segundo Maia, Araújo e Alloufa (2012), no âmbito do setor público:

Pressão por uma atuação mais voltada para o alcance de resultados, acúmulo de trabalho, estruturas organizacionais rígidas, escassez de recursos, aprendizagem de novas tecnologias, criatividade, flexibilidade, múltiplas habilidades, aperfeiçoamento contínuo de conhecimentos, usuários mais exigentes quanto à qualidade dos serviços prestados, entre outros fatores, têm culminado na geração de ambientes complexos e desafiadores tanto para os servidores quanto para a gestão de pessoas.

Fatores como esses podem resultar em problemas de saúde física ou mental, sobrecarga emocional, desinteresse pelo trabalho, absenteísmo, afastamentos e conflitos no ambiente de trabalho, refletindo na qualidade de vida dos servidores e nos resultados organizacionais. Tudo isso aponta para a necessidade de se repensar a QVT na esfera pública e rever as práticas voltadas para o alcance do bem-estar dos servidores e da satisfação de suas necessidades (Maia; Araújo; Alloufa, 2012, p. 441).

No âmbito do setor público, soma-se ao que foi mencionado a pressão da sociedade por uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis e resultados mais satisfatórios, assim como por maior transparência na aplicação dos recursos financeiros. Ademais, a população tem se mostrado menos complacente diante das falhas nos serviços e atividades públicas (Klein; Pereira; Lemos, 2019).

É fundamental reconhecer a importância de aumentar a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços públicos, no entanto, é crucial também considerar os impactos que uma busca excessiva por produtividade e resultados pode provocar. É essencial mobilizar os servidores que se encontram desmotivados, criando metas colaborativas, implementando incentivos tanto materiais quanto simbólicos e atribuindo um propósito significativo às suas atividades. Assim, a gestão de

empresas privadas pode trazer valiosas contribuições, mas não deve ser vista como a única referência em modelos de administração (Siqueira; Mendes, 2009).

Em um estudo feito acerca da gestão de QVT no âmbito do serviço público federal, Ferreira, Alves e Tostes (2009) evidenciam a interligação entre as transformações no mercado de trabalho e o Estado em si:

Do ponto de vista institucional, no caso da presente pesquisa nas organizações públicas, as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho produzem impactos nos aparelhos de Estado, colocando na agenda das inovações novos desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, suas finalidades, suas estruturas e o seu próprio funcionamento. Esse processo se desenrola em um contexto de consolidação de direitos e valores democráticos, colocando em cena novos atores sociais que forjam uma nova cidadania (Ferreira; Alves; Tostes 2009, p. 320).

A administração pública tem sido impactada por essas transformações e tem encontrado diversas dificuldades para se ajustar, especialmente em razão de suas particularidades. Isso ressalta a urgência de se implementar políticas voltadas para o servidor público, que, infelizmente, têm sido deixadas de lado nas reformas da administração, ignorando a importância do trabalhador para o êxito da gestão em um contexto tão desafiador e em constante transformação. Essa realidade se torna ainda mais evidente devido às mudanças na natureza do trabalho, nas qualificações exigidas dos servidores e no perfil dos usuários dos serviços públicos (Maia; Araújo; Alloufa, 2012).

Klein, Pereira e Lemos (2019) argumentam que a disciplina exigida pela Administração Pública de seus servidores pode afetar a percepção destes sobre a QVT, sendo essa uma característica muito marcante da forma burocrática de Administração Pública pensada por Weber.

Diversas características inerentes à natureza pública diferenciam as organizações do setor público das organizações do setor privada quando se faz uma análise do ponto de vista dos programas de QVT. As organizações públicas burocráticas são comuns no Estado capitalista, já que ganharam forma no mundo moderno e são dominantes até os dias de hoje. O Estado burocrático cria papéis sociais, normas, controle, disciplina, poder, hierarquias, objetivando um crescimento e desenvolvimento do Estado. Para Weber (1978, p. 25), 'a administração burocrática é sempre observada em igualdade de condições e de uma perspectiva formal e técnica [. . .], é

indispensável para o atendimento das necessidades da administração de massa’.

Além do excesso de burocratização, Motta e Bresser Pereira (1980) também tecem comentários sobre a tendência de os funcionários apresentarem resistência às normas burocráticas que impõem um padrão comportamental. Para os autores, esse tipo de imposição de comportamento está apoiado na disciplina, ou seja, no cumprimento respeito às normas de cunho racional- legal. No entanto, essa exigência de disciplina estrita por parte dos funcionários pode entrar em conflito com as necessidades deles, com seus valores e suas crenças, com a estrutura e as normas dos grupos sociais primários a que pertencem (Klein; Pereira; Lemos, 2019, p. 7).

De acordo com Ferreira (2011), ao exemplificar a aplicação de abordagem contra-hegemônica de QVT em um órgão público em uma reciclagem de Política de Gestão de Pessoas, afirma que a instituição precisa se dedicar a desenvolver uma cultura organizacional voltada para alcançar resultados alinhados com o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho, promovendo a inovação e o aprimoramento da administração pública, além de incentivar a produtividade e a qualidade dos serviços oferecidos.

Neste sentido, Siqueira e Mendes (2009), ao abordaram a gestão de pessoas e QVT no setor público, afirmam que:

A gestão, inclusive de pessoas, tem papel singular na modernização do Estado, a fim de garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas. Rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas são ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra efetivamente suas funções. [...] Há também a necessidade de se refletir sobre o impacto dessas mudanças na subjetividade do servidor público e o quanto a ideologia gerencial e a pressão da gestão atual podem prejudicar as relações de trabalho nas organizações públicas, ao invés de desenvolvê-las (Siqueira; Mendes, 2009, p. 242).

Siqueira e Mendes (2009) afirmam que é fundamental que o setor público adote modelos de gestão de pessoas que promovam alterações nos processos de trabalho, além de influenciar a atitude e o comportamento de todos os integrantes da organização. Essas transformações visam intervir nos grupos de trabalho para criar um ambiente onde haja espaço para diálogo e, coletivamente, desenvolver estratégias que transformem a organização do trabalho, permitindo que os empregados participem ativamente da gestão de suas atividades. Por meio da

comunicação, os trabalhadores podem expressar suas experiências no ambiente laboral, refletindo sobre como se constroem e se reconstróem por meio do trabalho e suas relações com ele. Além disso, Siqueira e Mendes (2009) destacam que essas iniciativas não apenas previnem o adoecimento dos indivíduos, mas também melhoram a eficácia organizacional, o desempenho e os serviços prestados à sociedade.

3.3.5 A QVT e o setor de pagamento

Nas linhas anteriores, podemos perceber que a própria história de criação de desenvolvimento da SEE-MG, bem como das SRE, Dipe e do setor de pagamento muito se assemelham com a evolução dos modelos de estado brasileiro. Também podemos perceber como cada um deles influencia a QVT dos servidores.

Ademais, demonstramos a complexidade, volume e diversidade de serviço desempenhado pelos taxadores e o significativo recurso financeiro público atrelado ao desempenho de suas funções. Analisar a QVT dos taxadores vinculados a SEE-MG também envolve garantir a eficiência no uso do recurso público, ao proporcionar dignidade a esses servidores no desempenho de suas funções. Isso ajuda a evitar erros e, conseqüentemente, danos ao erário. Mais importante ainda, trata-se de zelar pelo bem-estar desses servidores que, dentre outros eixos, podem e devem realizar-se também por meio do trabalho.

A satisfação com a QVT é, conforme já mencionado, é essencial para a consolidação da própria cidadania dos servidores públicos, neste caso, os taxadores. Isso melhora o desempenho de suas atribuições, refletindo na própria melhoria da prestação estatal da educação. O pleno desenvolvimento das suas funções - como staff –garante que os servidores que executam a função fim - os professores - recebam a contraprestação devida, ou seja, a remuneração, possibilitando a plenitude do desenvolvimento de suas atribuições, garantido a prestação estatal da educação pública de qualidade.

3.4 PROPOSTA METODOLÓGICA

O setor de pagamento onde se desenvolveu este estudo é um setor pertencente a SRE Paracatu, sendo composto por seis taxadores. O estudo em análise é classificado como descritivo-explicativo, focado em identificar fatores que influenciam a QVT dos taxadores da referida SRE.

Quanto ao aspecto descritivo, de acordo com Gil (1987), as pesquisas desse tipo visam principalmente descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis. Nesse contexto, o presente trabalho se fundamenta em sua natureza descritiva, uma vez que tem como propósito identificar o nível de QVT dos taxadores da SRE Paracatu.

No que diz respeito ao seu aspecto explicativo, segundo Gil (1987), uma pesquisa explicativa é capaz de dar continuidade a uma pesquisa descritiva, pois a identificação dos fatores que influenciam um fenômeno requer uma descrição suficientemente detalhada deste. Assim sendo, o objetivo deste estudo é investigar a razão por trás do nível de QVT na realidade examinada.

Para atingir esse objetivo, foram empregadas duas abordagens: a quantitativa, que visa mensurar o nível de QVT dos taxadores da regional por meio da aplicação de um questionário adaptado de Rosa (2012), elaboradas com base nas oito dimensões de Walton (1973) presente no capítulo 2; e a qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas elaboradas pelo autor, também com base nas oito dimensões propostas por Walton (1973), adaptando algumas questões à realidade laboral dos taxadores no intuito de analisar o contexto organizacional e sua repercussão na QVT, que são apresentados neste capítulo.

As alternativas adotadas pelos métodos quantitativo e qualitativo estão embasadas na reflexão de Triviños (1987), que ressalta que uma pesquisa pode englobar ambas as abordagens simultaneamente. Segundo o autor, os dados obtidos e analisados estatisticamente servem como suporte para o pesquisador, sem serem um objetivo final. Assim, esta pesquisa visa investigar os dados quantitativos, alicerçando-se nas informações qualitativas para um aprofundamento das análises realizadas.

3.4.1 Coleta de dados

A coleta de dados constitui-se na utilização dos instrumentos, quais sejam, questionário, entrevistas e análise documental.

A primeira ferramenta utilizada para a coleta de dados foi um questionário adaptado de Rosa (2012), elaborado com base nas oito dimensões propostas por Walton (1973), tendo como foco a metodologia quantitativa, além de servir como evidências para o problema da pesquisa. Essa escolha se justifica com base na observação de Selltitz *et al.* (1967), que destaca o questionário como um método capaz de proporcionar respostas que são mais facilmente comparáveis em relação às obtidas por entrevistas, além de garantir a uniformidade na mensuração entre diferentes situações.

As entrevistas semiestruturadas foram empregadas para aprofundar a compreensão do ambiente organizacional em que os taxadores atuam, além de adicionar e aprimorar as informações já coletadas. Essa abordagem está alinhada com a observação de Triviños (1987), que aponta que analisar o comportamento humano sem considerar o contexto em que ocorre gera situações artificiais, distorcendo a realidade e resultando em enganos, postulados inadequados e interpretações equivocadas.

É importante reiterar que a SRE Paracatu possui um total de seis taxadores, dos quais todos participaram do questionário. Além disso, foram realizadas entrevistas com cada um dos seis taxadores. Dessa forma, as informações obtidas representam integralmente o universo analisado.

Foi realizada uma análise documental com o objetivo de examinar os aspectos legais que fundamentam a organização, bem como a descrição das atribuições do taxador, sua posição no contexto organizacional e as funções que exerce.

3.4.1.1 O questionário

Foi utilizado um questionário adaptado de Rosa (2012), elaborado com base nas oito dimensões propostas por Walton (1973) (Apêndice A). Vale destacar que Walton não elaborou um instrumento de avaliação, mas sim um modelo teórico. Para medir a satisfação individual dos colaboradores, foi utilizada uma escala do tipo

Likert com cinco opções: Totalmente insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e totalmente satisfeito.

O questionário (Apêndice A) foi desenvolvido em formato eletrônico e disponibilizado em novembro de 2022 na plataforma *no Google Docs*, por meio de formulário eletrônico, e foi enviado para o e-mail dos supervisores de taxação e disponibilizado o *link* no grupo de *WhatsApp* em que somente os supervisores de taxação da regional fazem parte. O referido questionário foi dividido em duas partes, sendo que a primeira contém questões que investigam dados sociodemográficos. A segunda parte contém 29 questões que abrangem o modelo teórico de QVT proposto por Walton (1973).

Os dados obtidos pela aplicação do questionário estão presentes no item 2.3.2 deste trabalho, sendo utilizado também como fonte de evidências do problema apresentado na pesquisa.

3.4.1.2 A entrevista

Para entender melhor o contexto dos taxadores, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas (Apêndice B), com a intenção de ampliar a análise dos dados obtidos por meio do questionário. Foram entrevistados seis taxadores que fazem parte da SRE Paracatu.

As entrevistas foram elaboradas pelo autor e tiveram como base o modelo teórico de Walton (1973), utilizado nesta pesquisa, visando esclarecer os aspectos legais que orientam a organização e buscar novas informações que possibilitem um aprofundamento em cada uma das dimensões abordadas no questionário. Assim, cada dimensão foi discutida à luz da realidade da SRE em estudo, além de outras questões que surgiram a partir das respostas dos entrevistados.

3.4.2 Limitação da pesquisa

A presente pesquisa é a primeira investigação sobre a QVT dos taxadores vinculados à SEE-MG. Além disso, a amostra corresponde a apenas 1% do total de 600 taxadores vinculados a SEE-MG. Importante mencionar que, entre os seis participantes do questionário aplicado em novembro de 2022, três já haviam deixado

o setor de pagamento da SRE Paracatu no momento da realização da entrevista. Embora essa mudança possa afetar a continuidade dos dados, na entrevista realizada em novembro de 2024, foram adicionados três novos taxadores. Essa atualização proporciona uma visão mais completa e atual, aumentando a relevância da pesquisa e assegurando que diversas perspectivas sejam levadas em conta.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são expostos e discutidos os dados coletados por meio da entrevista semiestruturada, tendo como base teórica o modelo de Walton (1973), adaptado para a realidade do setor de pagamento. Esse modelo sustenta-se em oito dimensões que servem para mensurar a QVT dos seis taxadores, ou seja, todos os taxadores da SRE Paracatu.

Inicialmente, é apresentada a trajetória profissional dos entrevistados no âmbito da SEE-MG até desempenharem a função de taxador, e a percepção dos respondentes de como a tecnologia acompanhou essa trajetória. Para enriquecer os dados obtidos da aplicação do questionário, também são apresentados alguns depoimentos que evidenciam o sentimento dos taxadores em relação as oito dimensões propostas por Walton (1973) para avaliação da QVT.

3.5.1 Trajetória profissional dos taxadores no âmbito da SEE-MG e influência da tecnologia nessa trajetória

O setor de pagamento da SRE Paracatu é composto por seis taxadores, sendo um homem e cinco mulheres. Se considerarmos o cargo efetivo dos seus integrantes, temos quatro TDE, um ATB e um PEB, cujas cargas horárias do cargo efetivo são de 40, 30 e 24 horas semanais respectivamente. Segundo o Art.9º, §4º da Lei nº 174/2007 (Minas Gerais, 2007), as FGD-5 serão exercidas, preferencialmente, por servidores graduados em nível superior de escolaridade. Com exceção do cargo de PEB, os demais cargos efetivos dos taxadores da SRE Paracatu (TDE e ATB), exigem escolaridade mínimo em nível médio técnico. Apesar da legislação não tornar obrigatória a formação em nível superior para o exercício da FGD-5, analisando a escolaridade dos taxadores, sua composição no quesito

escolaridade é de um mestre, três pós-graduados, e dois taxadores com nível superior.

Analisando a trajetória dos atuais taxadores, o setor de pagamento é composto por um taxador, que, inicialmente, foi nomeado como ATB no primeiro semestre de 2002, exercendo essa função na escola por sete meses, sendo posteriormente nomeado como TDE, no segundo semestre de 2002. Tendo em vista o impedimento constitucional de acumulação de cargos, o servidor optou por exonerar o cargo de ATB e permaneceu no cargo TDE. Em sua atuação como TDE na SRE, atuou por quatro anos no setor de aposentadoria, também vinculado a Dipe, e, posteriormente, foi para o setor de pagamento para assumir a função de taxador, que ocupou até o momento da realização da entrevista, tendo 18 anos no cargo.

Um dos entrevistados começou sua trajetória na SRE em 2002, assumindo o cargo efetivo de TDE. Nos primeiros anos, atuou na Dafi, na análise de prestação de contas. Em 2007, passou a integrar o setor de pagamento como taxador e continua exercendo essa função o período da finalização da pesquisa. Durante sua passagem pelo setor de pagamento, ele já ocupou cargos como supervisor de taxaço e coordenador de pagamento.

Outros dois taxadores foram nomeados para exercício SRE no cargo efetivo de TDE em 2002 e 2003 e, desde então, desempenham atividades no setor de pagamento da regional, acumulando mais de 20 anos de experiência como supervisores de taxaço.

Além deles, há outros dois taxadores que ocupam cargos efetivos em escolas estaduais vinculadas à SRE em análise, sendo que um é ATB e o outro PEB.

O entrevistado com cargo de ATB foi nomeado no ano de 2014, atuando na escola de lotação em seu primeiro ano com a parte financeira da escola. Posteriormente, foi trabalhar com assuntos relacionados aos alunos e pessoal da escola em questão e, a partir do ano de 2021, começou a trabalhar na parte de pagamento da escola. O entrevistado relata que foi designado para o cargo em comissão de secretário de escola a partir de 2017, permanecendo na função até a sua designação para a FGD-5 para atuação no setor de pagamento da SRE, em junho de 2023.

Em relação ao entrevistado que possui cargo efetivo de PEB, este foi nomeado em 2022, exercendo suas funções como professora até sua designação para a FGD-5 para atuação como taxador no setor de pagamento, em dezembro de 2023.

Os taxadores que possuem mais tempos na atuação no setor de pagamento relatam a evolução da tecnologia no decorrer de sua atuação no setor.

Inicialmente houve a abordagem de como instrumentos à época considerado tecnológicos como *fax* e *e-mail* possibilitaram a melhoria na comunicação e transmissão de informações referentes ao processo de execução da folha de pagamento. Antes da existência desses instrumentos, a comunicação de documentos e informações ocorria por meio de portadores ou correios. Lembraram também que existiam escolas que ficavam a mais de 350 quilômetros de distância da sede da SRE, o que dificultava sobremaneira a execução da folha de pagamentos desses servidores, que ocorria muitas vezes em atraso.

Retomando ao aspecto histórico dos sistemas que trabalhavam, os entrevistados afirmaram que o setor de pagamento era dividido em dois grupos que atuavam em sistemas diferentes, sendo o “FFAK⁹”, sistema que processava apenas informações financeiras e contábeis, enquanto o registro da vida funcional dos servidores era feito em outro sistema paralelo chamado “EKAB¹⁰”. Apenas em 2007 foi criado o Sisap, no intuito de integrar dados funcionais e dados financeiros e um único sistema.

Os entrevistados afirmam que inicialmente a implementação do novo sistema causou diversos transtornos, quando da geração do primeiro pagamento realizado pelo Sisap, o novo sistema deixou diversos servidores sem cheque gerado, tendo que se executar uma nova folha para não deixar estes servidores sem pagamento.

De acordo com os entrevistados, as gerações de contratos para servidores não efetivos eram realizadas de forma manual, incorrendo em inúmeros erros. Posteriormente, eles passaram a ser gerado via Sysadp, mas o envio do referido contrato era realizado por meio do envio do documento físico ao setor de pagamento, que dependia da inclusão manual pelo taxador. Atualmente, Sysadp e

⁹ O FFAK não possui nomenclatura, a sigla foi criada automaticamente pelo sistema *International Business Machines* (IBM)

¹⁰ Assim como o FFAK, o sistema EKAB também não possui nomenclatura, a sigla foi criada automaticamente pelo sistema *IBM*

Sisap estão integrados, sendo que a migração do primeiro ocorre para o segundo sistema por um comando da escola, dispensando, em regra, o envio do documento físico e a inserção pelo taxador, que só ocorrerá em caso de falha no processamento da migração.

Ainda segundo os entrevistados, com o tempo e aprimoramentos realizados, estes passaram a ser ferramentas que facilitaram a execução da folha de pagamento e se tornaram mecanismos de monitoramento e controle da folha de pagamento dos servidores, evitando erros ou mesmo pagamentos em duplicidade ou de servidores que já estavam desligados da SEE-MG. Isso ocorreu porque houve o cruzamento de dados de sistemas independentes, que possibilitou aos taxadores, à SEE-MG e à Seplag a visualização da folha como um todo.

Apesar dos avanços trazidos, segundo os entrevistados, atualmente o Sisap não está tendo capacidade de atender todas as novas demandas para a execução da folha de pagamento. Além disso, há necessidade de criação de mecanismos, planilhas e sistemas que estejam alinhados à realidade da folha da educação para conseguir sanar toda demanda que existe. Vale ressaltar que o Sisap atende a diversas outras secretárias de estado para a execução da folha de pagamento.

A tecnologia que possibilitou o melhor compartilhamento de informações, como, por exemplo, telefone, fax e e-mail, também avançara com o passar do tempo, sendo que atualmente gera transtornos. O contato da escola com os taxadores que antes ocorria apenas por meio dos instrumentos de comunicação da SRE, agora passou a estender os horários de expediente dos taxadores, emaranhando vida profissional e pessoal, quando as escolas não respeitam o horário de trabalho desses funcionários, os contatando via aplicativos de mensagens, como o *WhatsApp*, em horários e dias em que, em tese, estariam fora da sua atuação profissional.

3.5.2 Entrevista sobre a QVT sob as oito dimensões propostas por Walton (1973)

De acordo com Walton (1973), o modelo composto pelas oito dimensões abre espaço para diversas abordagens analíticas. Isso inclui a investigação sobre a inter-relação prática entre os diferentes atributos da qualidade de vida, a relação de cada

um deles com a produtividade, a identificação de quais critérios são particularmente relevantes para determinados grupos de funcionários, mas não para outros, além da análise das mudanças que ocorrem ao longo do tempo.

Dessa forma, foram entrevistados os seis taxadores da SRE Paracatu, que, neste texto, são descritos, a partir deste ponto, como taxador 1 (T1), taxador 2 (T2), taxador 3 (T3), taxador 4 (T4), taxador 5 (T5) e taxador 6 (T6), cuja análise será apresentada a seguir.

3.5.2.1 Dimensão 1 - Compensação justa e adequada

De acordo com Walton (1973), quando se trata de remuneração, a motivação principal para trabalhar é garantir os meios para viver. O sucesso na concretização desse objetivo impacta diretamente a QVT. A adequação da remuneração se revela como um conceito bastante relativo, superando qualquer outro critério de sua teoria. Não existe um acordo quanto aos parâmetros, sejam eles objetivos ou subjetivos, para avaliar essa adequação.

Nesse cenário, o autor faz uma distinção entre remuneração justa e remuneração adequada. A renda adequada refere-se àquela oriunda de um emprego de carga horária completa, que atenda aos critérios socialmente estabelecidos de suficiência ou ao padrão individual do trabalhador. Por sua vez, a compensação é considerada justa quando o valor recebido por um determinado trabalho se relaciona de maneira apropriada ao valor pago por outras ocupações.

Assim, a análise de cargos estabelece as relações entre o salário e os elementos, como a formação necessária, a responsabilidade do trabalho e as condições laborais desfavoráveis. Outras perspectivas sugerem que a oferta e a demanda por competências específicas ou as médias regionais influenciam o que pode ser considerado um nível justo de compensação.

Quando questionados sobre como avaliam sua remuneração frente ao trabalho que realizam, todos os entrevistados disseram que, diante da complexidade, especificidades e grau de responsabilidade envolvidos na função do taxador, acreditam que deveriam ser mais bem remunerados. A exemplo dessa percepção, destacamos as respostas dos entrevistados T1 e T2:

Os salários, em geral, na esfera da educação, são vergonhosos. Trabalhar em um setor tão importante da sociedade e não ser reconhecido financeiramente é desestimulante. Sem contar que o setor de pagamento na SRE lida diretamente com a vida de milhares de servidores, com um dos objetivos de se trabalhar, é uma grande responsabilidade (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

Por ter uma demanda grande e envolver diretamente no pagamento de todos os servidores, não considero uma remuneração justa, afinal é um setor que requer muita responsabilidade, atenção, comprometimento e raciocínio lógico (T2, entrevista realizada em nov. 2024).

Os entrevistados T4, T5 e T6 fazem comparações entre a remuneração e o serviço desempenhado entre os taxadores e demais setores pertencentes a SRE e acreditam que, por desempenharem atividades diferenciadas, deveriam ser mais bem remunerados.

Não, porque colegas aqui às vezes recebem até mais, você percebe que trabalham muito menos, a demanda de serviço é muito menor e às vezes ganha até mais (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

Considerando as especificidades, o volume de trabalho e a sua complexidade em comparação com os demais setores, considero pouco valorizado (T5, entrevista realizada em nov. 2024).

A responsabilidade, a dedicação e tempestividade requer muito do taxador, diferente de algumas outras áreas, que não exigem tanto (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T5 mencionou que a distinção entre analistas e técnicos se resume apenas à legislação e à remuneração, visto que, no âmbito da SRE, não existem diferenças nas atribuições dos servidores que não ocupam funções gratificadas. Segundo ele, tanto os técnicos quanto os analistas por vezes desempenham as mesmas atividades, enfrentando níveis de dificuldade e responsabilidades idênticos, mas com disparidades nos salários. O entrevistado também observou que, embora não seja possível equiparar as carreiras, sendo necessário passar por um novo concurso para tal¹¹, seria pertinente atribuir responsabilidades e dimensões de trabalho equivalentes às respectivas carreiras.

¹¹ O entendimento do entrevistado está em conformidade com o posicionamento do Supremo Tribunal Federal (STF), que por meio de julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 6532/2024 (Brasil, 2024) decidiu que a ascensão funcional

Analisando a manifestação da respondente sob a teoria de Walton (1973), a remuneração parece não ser justa na medida em que o valor recebido por um determinado trabalho não se relaciona de maneira apropriada ao valor pago por outras ocupações.

O entrevistado T3 apontou o descumprimento pelo governo mineiro quanto ao cumprimento do piso nacional salarial do magistério¹². Destaca que, apesar da previsão da constituição mineira do pagamento do piso salarial nacional para a jornada de 24 horas, os servidores da educação só recebem o piso proporcional, o que gera a discrepância na remuneração dos servidores com o estabelecido pela Constituição Estadual.

Consoante do que disse o entrevistado, a Constituição Estadual de Minas Gerais estabelece que:

Art. 201-A - O vencimento inicial das carreiras dos profissionais de magistério da educação básica não será inferior ao valor integral vigente, com as atualizações, do piso salarial profissional nacional dos profissionais do magistério público da educação básica previsto no inciso VIII do caput do art. 206 da Constituição da República.

§ 1º - Considera-se como jornada de trabalho, para fins de percepção integral do piso salarial a que se refere o caput, a jornada de vinte e quatro horas semanais.

§ 2º - Serão reajustados na mesma periodicidade e no mesmo percentual adotados para a atualização do piso salarial a que se refere o caput os valores de vencimento das carreiras de Professor de Educação Básica - PEB -, Especialista em Educação Básica - EEB -, Analista de Educação Básica - AEB -, Assistente Técnico de Educação Básica - ATB -, Técnico da Educação - TDE -, Analista Educacional - ANE -, Assistente de Educação - ASE - e Auxiliar de Serviços de Educação Básica - ASB -, sem prejuízo de revisão geral ou outros reajustes (Minas Gerais, 1989, recurso online).

O entrevistado T3 ainda apontou a defasagem da remuneração ao longo do tempo em relação ao salário-mínimo. A título de exemplificação, ele, tendo como

é uma afronta à regra da obrigatoriedade de concurso público, pois servidores ocupantes de cargo de nível fundamental e médio que foram providos a cargos de nível superior por meio de alteração legislativa foram investidos em cargo com atribuições e requisitos de ingresso distintos daquele para o qual foram aprovados.

¹² De acordo com o §1º do Art. 2º da Lei nº 11.738/2008 (Brasil, 2008), o valor do piso salarial profissional nacional é aquele que não pode ser inferior ao que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios estabelecem como vencimento inicial para as carreiras do magistério público na Educação Básica, considerando uma carga horária máxima de 40 horas por semana.

referência sua carreira de TDE e o ano de 2003, ano do seu ingresso no estado, afirma que a legislação à época garantia aos servidores níveis remuneratórios mínimos correspondentes ao grau de escolaridade e à jornada semanal de trabalho¹³. O entrevistado T3 fez uma comparação entre a remuneração recebida frente ao salário-mínimo na época e traz esse comparativo para os dias atuais. Segundo o entrevistado T3, quando do seu ingresso, a legislação garantia remuneração correspondente à sua escolaridade e jornada de trabalho o valor mínimo de R\$ 660,00, o que correspondia a quase três salários-mínimos. Já atualmente, um TDE no início de sua carreira não chega a receber dois salários-mínimos.

Ao analisar os marcos temporais mencionados pelo entrevistado T3, referente aos anos de 2003 e 2024, e comparar a legislação vigente em ambas as épocas, tanto no que diz respeito à carreira quanto ao salário-mínimo, percebemos coerência na fala do entrevistado. No ano de 2003, o valor de R\$660,00 indicado pelo entrevistado T3, equivalia a 2,75 salários-mínimos¹⁴ da época. A partir do reajuste de 4,62%, advindos da Lei nº 24.838/2024 (Minas Gerais, 2024a), o TDE com jornada de trabalho de 40 horas semanais recebe R\$ 2.556,15, o equivalente a 1,81 salário-mínimo¹⁵.

Outro comparativo realizado pelo taxador T3 é em relação à disparidade entre a remuneração de um TDE e um professor com autorização¹⁶ para lecionar. A autorização para o exercício temporário permite que candidatos ao cargo de PEB exerçam a função mesmo sem a formação específica. Ele pondera que são profissionais de nível superior, mas, a título de comparação, ela fala que esses profissionais sem formação específica na área recebem por uma jornada de 24 horas o equivalente R\$ 2.636,08, enquanto um TDE com nível técnico que trabalha

¹³ Realizada uma pesquisa sobre a legislação que o entrevistado T3 menciona, observou-se que ele fazia referência a Lei Delegada nº 41/2000 (Minas Gerais, 2000).

¹⁴ No ano de 2003 o valor correspondente ao salário-mínimo era de R\$ 240,00, conforme Lei nº 10.699/2003 (Minas Gerais, 20003a).

¹⁵ O valor do salário-mínimo em 2024 é de R\$ 1.412,00, conforme Decreto nº 11.864/2023 Brasil, 2023).

¹⁶ Podem ser autorizados a lecionar como professores da Educação Básica os licenciados, bacharéis, tecnólogos e demais profissionais cuja formação esteja incluída nas legislações que estabelecem critérios de habilitação e escolaridade para lecionar na Educação Básica.

40 horas semanais recebe o valor inicial de R\$ 2.556,15. Segundo o entrevistado, isso demonstra a disparidade na carreira dos técnicos.

O entrevistado T3 também utiliza os valores histórico do salário-mínimo para argumentar sobre a defasagem do valor recebido pela função gratificada. Segundo o entrevistado T3, à época, o valor da função gratificada se aproximava do valor correspondente a um salário-mínimo em 2006, que era o valor de R\$ 350,00¹⁷. Segundo o entrevistado T3, atualmente o valor da função gratificada corresponde a um pouco mais de meio salário-mínimo.

A partir das observações do taxador e observando os valores das funções gratificadas no tempo, conforme Quadro 3 desta pesquisa, verifica-se que o valor da função gratificada em 2006 era de R\$ 328,90, o que equivalia à época a 93,97% do salário-mínimo daquele ano. Em 2024, ao analisarmos novamente o Quadro 3, percebe-se que o valor recebido pela função gratificada é de R\$759,95, sendo que o salário-mínimo em 2024 é no valor de R\$ 1.412,00, sendo que a função gratificada nos tempos atuais representa 53,82% do salário-mínimo de 2024.

O reajuste diferenciado para o primeiro escalão do governo mineiro em relação aos demais servidores do executivo mineiro também foi apontado por T4 como incômodo quanto a uma análise da remuneração justa e adequada. O reajuste dos subsídios do governador, vice-governador, secretários e secretários adjuntos de Estado, compreendido entre 2023 e 2025, foi de 298%, conforme dispõe a Lei nº 24.314/2023 (Minas Gerais, 2023g). Lado outro, a recomposição para os trabalhadores da Educação Básica do executivo estadual mineiro, em 2023 foi de 12,84%, por meio da Lei nº 24.383/2023 (Minas Gerais, 2023h), e, em 2024, foi de 4,62%, conforme a Lei nº 24.838/2024 (Minas Gerais, 2024a). Nesse sentido, Walton (1973) diz:

The adequacy and fairness of pay are partly ideological questions. For example a twenty to one ratio between the pay of the top executive and the hourly worker of a firm may have been accepted in the recent past, but it may be regarded as too large in the future (Walton, 1973, p. 13)¹⁸.

¹⁷ A Lei nº 11.321/2006 (Brasil, 2006) estabeleceu o valor do salário-mínimo em 2006.

¹⁸ A adequação e a justiça do pagamento são questões parcialmente ideológicas. Por exemplo, uma proporção de vinte para um entre o pagamento do executivo de topo e do trabalhador por hora de uma empresa pode ter sido aceita no passado recente, mas pode ser considerada muito grande no futuro.

Walton (1973) destaca que a adequação e a justiça da remuneração também refletem questões ideológicas, destacando que disparidades salariais que eram aceitáveis no passado podem tornar-se excessivas com o tempo, gerando descontentamento entre os trabalhadores.

Sob outra perspectiva, os entrevistados T1 e T2 possuem cargos cuja lotação é prevista para atuação nas escolas estaduais, mas exercem a função de supervisor de taxação com exercício no setor de pagamento da SRE. Ambos os entrevistados demonstram descontentamento por cumprirem a jornada estabelecida pela função gratificada, que é de 40 horas semanais, ao invés da jornada prevista no seu cargo efetivo. Os entrevistados T1 e T2 ainda apontam que o valor da ajuda de custo foi o fator motivador para assumir a função de taxador, sendo que o entrevistado T1 ainda exemplificou que se não fosse pela ajuda de custo, assumir um cargo em comissão de secretário de escola seria mais vantajoso, uma vez que possui remuneração superior à da função recebida pelo taxador e ainda poderia cumprir jornada de 30 horas semanais.

Considerando os apontamentos feitos por T1 e T2, conforme o disposto pelo Art. 9º, §3º da Lei Delegada nº 174/2007 (Minas Gerais, 2007), a jornada de trabalho das funções gratificadas FGD-5 é de 40 horas semanais. O servidor deve cumprir essa jornada da função, o que resulta que em um valor por hora de trabalho inferior ao recebido pelo cargo efetivo, uma vez que uma vez que não há complementação da remuneração para cobrir a diferença entre a carga horária do cargo efetivo e a jornada exercida na função gratificada. Vale ressaltar que o mesmo dispositivo legal prevê que, para as funções gratificadas de nível 1 (FGD-1), que pertence a outros setores da SRE, o cumprimento da jornada deverá ser estabelecida para seu cargo efetivo ou função pública, ou seja, o servidor que possui jornada do cargo efetivo de 24 ou 30 horas semanais, ainda que possua função gratificada de nível 1, deverá exercer a carga horária do seu cargo efetivo.

A ajuda de custo mencionada pelos entrevistados T1 e T2 é um benefício destinado a cobrir as despesas alimentares dos servidores do Poder Executivo Estadual, oferecido pelo governo de Minas Gerais. Este benefício é pago mensalmente aos servidores, de forma proporcional aos dias efetivamente trabalhados, desde que sua carga horária seja de pelo menos 6 horas diárias e 30

horas semanais, conforme as diretrizes estabelecidas no Decreto nº 48.113/2020 (Minas Gerais 2020). Essa ajuda de custo consiste em uma parte fixa e uma parte variável, com valores distintos, cujo pagamento dependerá do cumprimento das metas estabelecidas e dos valores determinados pelo Comitê de Orçamentos e Finanças. O referido comitê emitiu a Resolução Conjunta COFIN/SES nº 001/2023 (Minas Gerais, 2023i), em que estabeleceu, em seu Art. 2º, que a parcela fixa terá o valor de R\$ 50,00 e a parcela variável terá o valor máximo de R\$ 25,00, possuindo a ajuda de custo no valor máximo de R\$ 75,00 por dia efetivamente trabalhado. Outro ponto a ser destacado é que, apesar do cargo de ATB e de diretor de escolar possuir jornada de trabalho de 30 e 40 horas semanais, respectivamente, não é devida a ajuda de custo para eles, tendo em vista que os servidores possuem direito à alimentação gratuita no local de trabalho, ou seja, na escola, conforme Art. 4º, Inciso I, do Decreto Estadual nº 48.113/2020 (Minas Gerais 2020).

Ainda em relação à dimensão da compensação justa e adequada, todos os entrevistados, ao avaliarem o valor pago pela FGD-5 e o trabalho despenhado como supervisor de taxaço, apontaram descontentamento com o valor atribuído à função frente ao que é desempenhado. O entrevistado T5 aponta que “Considerando a complexidade, o volume de trabalho e seus desdobramentos, o valor da FGD-5 não está condizente, muito abaixo de um valor que motive a permanecer no setor” (T5, entrevista realizada em nov. 2024). O entrevistado T3, assim como o entrevistado T1, fez correlação entre valores recebidos por secretários de escola pertencentes a escolas de menor porte e aqueles recebidos pelos taxadores, fazendo referência que o taxador trabalha com maior número de escolas e servidores, contudo recebe valor menor do que os secretários de escola.

O descontentamento apontado por todos os entrevistados referente ao valor recebido pela FGD-5 e as considerações realizadas pelos entrevistados T1, T2 e T3 nos convida a fazer duas reflexões: a primeira refere-se à baixa atratividade do valor da FGD-5, a segunda à discrepância entre os valores recebidos pelas funções gratificadas e cargos em comissões de exercício nas SRE e os cargos em comissões de exercício nas escolas estaduais.

A falta de atratividade da FGD-5 resulta na desmotivação para o cargo de taxador. Os dois últimos servidores que se tornaram taxadores no setor de pagamento vieram das escolas estaduais da região. Segundo relato do entrevistado

T3, esse fato se deu, pois, os demais servidores de carreira pertencentes à SRE não manifestaram interesse na função devido ao valor correspondente à função e o trabalho desempenhado. Conforme resposta dos entrevistados T1 e T2, a função não é o maior atrativo para o exercício de taxador, mas o recebimento da ajuda de custo para despesas com alimentação regulamentado pelo Decreto nº 48.113/2020 (Minas Gerais 2020).

A segunda reflexão é considerarmos como critério os valores de cargos comissionados e função de vice-diretores das escolas frente à função gratificada FGD-5 paga aos taxadores. Em relação a isso, os cargos pertencentes às escolas são mais atrativas que os da SRE, conforme afirmou os entrevistados T1 e T3.

Considerando o exemplo apontado por dois entrevistados, o secretário escolar, que exercesse suas funções na escola de menor porte (menor quantidade de alunos), optando pelo vencimento do seu cargo efetivo acrescido de 50% do cargo em comissão de secretário de escola, secretário escolar nível 5 (SE-V), recebe o valor adicional de R\$ 1.158,11, com uma jornada de trabalho de 30 horas semanais. Como já apontamos anteriormente, o valor pago pela FGD-5 é de R\$ 759,95 para trabalhar 40 horas semanais.

Quanto a proposições para melhoria da remuneração, várias hipóteses foram levantadas. O entrevistado T1 fez as seguintes proposições:

Tem várias formas que o governo pode utilizar para valorizar a função, de acordo com as responsabilidades envolvidas, como poderia triplicar o valor da FGD-5, receber meu vencimento como 40 h/s e ter progressão de dois graus, iguais aos diretores de escola. Seria muito bom se fosse todas as alternativas juntas (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

No que pese à sugestão em aumentar o valor referente a FGD-5, essa opção foi apresentada por T3, que expôs dificuldades nessa alternativa. Assim, o entrevistado ponderou: “O reajuste não pode alcançar apenas um nível da função gratificada, o aumento deve ser linear a todas as funções previstas na Lei nº 174, e sabemos que existem diversos outros níveis de função gratificada” (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

Os entrevistados T3 e T6 sugeriram que fosse proposta uma alteração do nível da função gratificada para um valor equivalente ao recebido pelo vice-diretor de

escola, cuja jornada é de 30 horas semanais¹⁹. Quanto a essa sugestão, conforme já foi explicado no item 2.2.1 deste texto, são 15 os níveis de função gratificada, distribuídos em razão da complexidade das atribuições e considerados os indicadores referentes à abrangência funcional ou temática e a complexidade de processos envolvidos, conforme Art. 8º, §1º cumulado com Incisos I e II do § 1º do Art. 3º da Lei nº 174/2007 (Minas Gerais, 2007). Nesse caso, para que o taxador recebesse o valor equivalente ao vice-diretor, a função deveria ser elevada ao nível FGD-10, correspondente a R\$ 1.782,97.

Em relação ao tempo de exercício da função gratificada ser considerado para progressão na carreira do cargo efetivo, ele foi apontado por outros dois entrevistados, T3 e T4, além do T1. A sugestão apresentada decorre de uma legislação mineira que contempla os diretores de escola que puderam ter o tempo no exercício do cargo comissionado para adquirir graus na carreira de seu cargo efetivo. A legislação em questão refere-se ao Art. 22 da Lei nº 15.293/2004 (Minas Gerais, 2024a), regulamentada pelo Decreto nº 46.206/2013 (Minas Gerais, 2013d). Assim, os entrevistados sugerem a edição de uma legislação similar que contemple e estabeleça os critérios para a concessão dessa evolução na carreira decorrente do exercício da função gratificada.

Uma terceira sugestão apresentada pelo entrevistado T4 abordava a questão de como transitar essa função para a aposentadoria. Ela ressaltou que, após anos dedicados ao trabalho de taxador, ao se aposentar, não levará consigo nenhuma gratificação, além da perda da ajuda de custo para alimentação:

Uma preocupação que tenho é que desempenhando a função de taxador estou tendo um desgaste físico, emocional, minha saúde está se deteriorando, física e psicológica, cada dia mais cobranças, mais relatórios. Dediquei uma vida no setor de pagamento, desde quando ingressei na SRE no início de 2003. E sabe o que vou levar quando aposentar? Apenas meu cargo efetivo de técnico. Na verdade, perderei a função gratificada e a ajuda de custo que correspondem a um quarto da minha remuneração, é justo isso? (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

¹⁹ No ano de 2024, o valor referente à função de vice-diretor de escola com jornada de 30 horas semanais é de R\$ 1.684,52. O valor pago para o vice-diretor independe do porte da escola, o que varia é a quantidade de vice-diretores a depender do porte da escola que pode ir de porte I a porte V.

O entrevistado T4 tornou-se servidor estável no estado em 2003, antes da promulgação da Emenda Constitucional (EC) nº 41/2003 (Brasil, 2003b), que eliminou o direito à integralidade e paridade para todos os novos servidores públicos que ingressassem no serviço após 01/01/2004. Aqueles que se tornaram servidores antes da EC nº 41/2003 não têm a possibilidade de contribuir sobre a função gratificada como base de cálculo para a aposentadoria. Entretanto, os servidores efetivos que começaram suas atividades depois da EC nº 41/2003 e que ocupam cargos comissionados ou exercem funções gratificadas, assim como aqueles que recebem qualquer tipo de remuneração devido ao local de trabalho, têm a opção de incluir essas verbas na base de cálculo da contribuição, visando aumentar a média a partir da qual serão apurados os proventos de aposentadoria e a pensão por morte, conforme Art. 26, § 5º da Lei Complementar nº 64/2002 (Minas Gerais, 2002).

Embora não tenha sido indicado de forma explícita como uma proposta de aprimoramento na dimensão da compensação justa e adequada, o entrevistado T3 menciona questões como a ausência de pagamento do piso salarial conforme a constituição de Minas Gerais e a defasagem da remuneração em relação ao salário-mínimo ao longo dos anos. Assim, a observância das normas legais e a implementação de mecanismos de reajuste que sejam iguais ou superiores à inflação anual se evidenciam como opções para melhorar a remuneração, não apenas para os taxadores, mas para todos os profissionais da educação estadual de maneira geral.

Das entrevistas realizadas, dois depoimentos demonstram que também se faz necessário um estudo quanto a possíveis distorções na política remuneratória entre os cargos de nível técnico em relação aos cargos de nível superior pertencentes ao Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo de Minas Gerais.

O entrevistado T5, por sua vez, apenas pontuou que os mecanismos para tornar mais justa e adequada a remuneração devem ser revestidos da legalidade, gerando estabilidade e garantia de manutenção de possíveis melhorias conquistadas. Consoante ao apontamento realizado por T5, todas as sugestões de melhorias na dimensão da compensação justa e adequada apresentadas pelos taxadores, com a exceção do cumprimento do piso nacional do magistério, necessitam de uma inovação ou alteração legislativa.

O cumprimento do piso nacional do magistério, por sua vez, destacado entrevistado T3, é uma decisão jurídica, mas também é uma decisão política. Sendo que independentemente do apontamento realizado, as sugestões demonstradas pelos taxadores perpassam a autonomia da SRE. Nesse sentido, é essencial estabelecer uma via de diálogo entre os taxadores e o nível mais alto da administração pública em Minas Gerais, que poderá ser realizado por meio do superintendente da regional, uma vez que, ainda que presentes outros requisitos, trata-se de um cargo político.

3.5.2.2 Dimensão 2 - Segurança e saúde nas condições de trabalho

Walton (1973) afirma que é um consenso na nossa sociedade que os trabalhadores não devem ser submetidos a condições físicas ou horários que sejam demasiado arriscados ou prejudiciais à saúde.

Em relação às condições do ambiente físico, todos os taxadores fizeram boas observações a nova sede da SRE Paracatu. A mudança para o novo espaço ocorreu no primeiro semestre de 2024. O entrevistado T3, que já trabalhou em três diferentes sedes da SRE Paracatu, fez um comparativo entre elas e afirma que: “Eu estive em três sedes, né? Essa é a terceira. Então, eu acredito que para o setor de pagamento, até então, essa foi a melhor. A nossa sala melhorou muito” (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T4 também afirma a boa escolha do local onde foi selecionado para a instalação do setor de pagamento na nova sede: “É bem tranquilo, um ambiente bem reservado. Pelo menos isso, os diretores escolheram com cuidado para o setor, porque sabe que é um setor que precisa de... de um momento mais tranquilo, mais isolado” (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T5 aponta a boa localização da nova sede da SRE Paracatu, mas relata que ainda precisa de algumas adequações, como a internet e a Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemg)²⁰.

²⁰ A Prodemge é uma empresa estatal, integrante da administração pública indireta do Estado de Minas Gerais que se dedica a desenvolver, manter e integrar sistemas importantes para a gestão da administração pública estadual mineira, como por exemplo, o Sisap.

Problemas com a internet e a ausência de uma rede *Wi-Fi*²¹ também foram apontados pelos entrevistados T1 e T2. Em relação à ausência de uma rede de *Wi-Fi*, o entrevistado T1 relata que “não temos acesso ao *Wi-Fi* o que nos leva a utilizar nossa própria internet para comunicação com as escolas, principalmente as que são em outros municípios” (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T3 ainda cita como ponto a ser melhorado em relação ao espaço físico seria o arquivo: “Ainda temos algumas coisas que precisam melhorar. O que não mudou, por exemplo, arquivo? Desde quando nós entramos, o sistema de arquivo de pasta funcional é o mesmo” (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

Por sua vez, o entrevistado T6 aponta como melhorias a serem realizadas a implementação de controle de entrada de luz solar pelas janelas e portas, pois sua ausência está deixando alguns taxadores expostos ao sol. Mas afirma que atualmente o maior problema é com a impressão, pois, segundo o seu relato, a impressora que atende o setor de pagamento continuamente apresenta defeitos.

O prédio onde se situa a regional é alugado e possui três andares, além do térreo onde fica a recepção e o protocolo. Uma das justificativas para a mudança seria a falta de acessibilidade da sede anterior. Entretanto, o prédio ainda não conta com elevador, o que possibilitaria a acessibilidade pretendida, mas o processo de instalação já está ocorrendo. A falta de acessibilidade foi destacada por dois entrevistados. O entrevistado T1 afirma que “As instalações físicas após a mudança de prédio são muito boas, apesar de o elevador ainda não funcionar e precisarmos subir escadas” (T1, entrevista realizada em nov. 2024). O entrevistado T3, apesar de apontar a falta da acessibilidade ser uma questão a ser melhorada, pondera que os atendimentos presenciais diminuíram substancialmente.

Sobre a percepção da jornada de trabalho, o entrevistado T1 e T2 demonstraram interesse no cumprimento da jornada de trabalho do seu cargo efetivo e não da função gratificada. Os entrevistados T3 e T4, por sua vez, demonstram a vontade de que a jornada do cargo efetivo pudesse ser reduzida para 30 horas. Diante das pretensões quanto à redução de jornada apresentadas pelos entrevistado T3 e T4, foi questionado, também, aos demais entrevistados sobre o que achavam sobre o fato do OC da SEE-MG situado na Cidade Administrativa (CA)

²¹ O *Wi-Fi* é uma tecnologia de conexão sem fio que possibilita o acesso à internet em dispositivos como computadores, smartphones e tablets.

em Belo Horizonte cumprir 35 horas de efetivo trabalho semanais e se havia interesse de equiparação a jornada praticada pelos colegas que trabalham na CA. Nesse sentido, todos apontaram a falta de isonomia no tratamento a servidores de uma mesma secretaria e manifestaram desejo de equiparação da jornada.

Vale destacar que a equiparação da jornada de trabalho entre os servidores lotados nas SRE e os servidores lotados no OC é uma demanda que o Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais (Sind-Ute/MG) apresentou à SEE-MG e à Seplag no ano de 2024. A seguir, são apresentadas respectivamente a demanda apresentada à SEE-MG e à Seplag e o respectivo retorno dado pelo governo mineiro:

3. Equiparação de Jornada entre SRE e Órgão Central:

O Sindicato destacou a importância da equiparação da jornada presencial de trabalho dos servidores das Superintendências Regionais de Ensino com a dos servidores do Órgão Central, lotados na Cidade Administrativa.

O Governo reconheceu a relevância da demanda e comprometeu-se a estudar a questão como um ponto de atenção prioritário.

Em relação às demandas de SRE e Órgão Central foram debatidos os seguintes pontos:

a) Equiparação de jornada entre SRE e Órgão Central - O governo informou que a pauta é de competência da Seplag e que a motivação para os servidores do Órgão Central fazerem esse horário diferenciado se deve à necessidade de maior mobilidade pela mudança da sede da SEE para a Cidade Administrativa. O Sindicato contra-argumentou apontando que uma série de servidores deslocam para trabalhar nas SRE por distâncias enormes todos os dias, pois moram em outros municípios fora das sedes das SREs. O governo disse que para o momento não tem como avançar nesse assunto, mas que posteriormente poderemos voltar a discutir (Sind-Ute..., 2024, recurso online).

Em relação à diferenciação da jornada de trabalho entre os servidores lotados nas SRE e os lotados no OC, esta foi implementada por meio da Resolução Seplag nº 105/2012 (Minas Gerais, 2012), que alterou a Resolução Seplag nº 10/2004 (Minas Gerais, 2004b). Esta Resolução estabelece normas complementares relativas ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Todos os servidores lotados tanto nas regionais (SRE), quanto no OC têm jornada de 8 horas diárias. Contudo, os servidores do OC têm o intervalo mínimo de 1 hora para

refeição incluído na jornada de trabalho, enquanto para os servidores das SRE, despreza-se o intervalo mínimo de 1 hora para refeição das 8 trabalhadas. Isso garante aos servidores lotados no OC uma jornada efetiva de 7 horas diárias, conforme se depreende do Art. 11 *caput* e Inciso IV, e Art. 11-A *caput* e parágrafo único da Resolução Seplag nº 10/2004 (Minas Gerais, 2004b).

No que diz respeito à flexibilidade do horário e ao trabalho remoto, todos os taxadores mostraram-se favoráveis a essa forma de trabalho e gostariam que as quantidades de dias fossem ampliadas. A primeira resolução que contemplava o regime de teletrabalho fora do contexto da pandemia do Covid-19, foi a Resolução Conjunta Seplag/SEE-MG nº 10.488/2022 (Minas Gerais, 2022b), que dispõe sobre a implementação do regime de teletrabalho. Esta resolução estabeleceu o quantitativo máximo de três dias de teletrabalho e dois dias de trabalho presencial. Contudo, o Memorando-Circular nº 1/2022 (Minas Gerais, 2022c) estabeleceu que, em regra, os servidores lotados nas SRE deveriam realizar três dias de trabalho presencial e dois em teletrabalho. Algumas excepcionalidades quanto a esses quantitativos foram debatidas no item 2.2.2 desta pesquisa. Vale destacar que os dias para realização de teletrabalho devem ser previamente combinados com a chefia imediata.

O entrevistado T1, ao ser questionado como percebe a carga horária e a flexibilidade e teletrabalho, afirma que:

A jornada de trabalho é intensa principalmente nos períodos de tela aberta, o que nos leva as vezes a exceder a carga horária. Quanto a flexibilidade não temos muita, mesmo com o teletrabalho, porque temos que estar disponíveis do mesmo jeito do período que quando estamos presencial, se precisarmos mudar o dia de teletrabalho por algum motivo, não é autorizado pela chefia (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

O taxador T3 aponta o teletrabalho como duas evoluções que aconteceram no pagamento:

Então, acho que existiam duas, do tempo que eu estou no pagamento, que posso considerar acontecendo duas evoluções. A primeira evolução é que quando nós começamos não tinha função. Aí foi criada uma função para o taxador. E a segunda evolução foi a questão do teletrabalho. Porque quando você criou a função para o

taxador, é claro que lá no início ela foi ótima. A gente estava até olhando ali, a gente ganhava mais (...) e a outra coisa boa que aconteceu foi a questão do teletrabalho. A pandemia trouxe isso, né? A questão de você pensar que você pode fazer um serviço que é de fazer, que é de cálculo na sua casa, né. Você pode fazer isso na sua casa e com mais tranquilidade, eu acho que o teletrabalho trouxe a questão da, é claro que o setor de pagamento a gente tem muita autonomia, então a questão de você estar consultando outras pessoas é menor do que eu acho um setor que é muito mais deliberativo a nossa de fazer mesmo, então a questão do cálculo (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T4 destaca que as metas definidas para o teletrabalho precisam de melhorias, pois, conforme a situação atual, ele acredita estar trabalhando mais do que o necessário se as metas fossem mais bem definidas. Ele ainda manifesta o desejo que sejam oportunizados mais dias de teletrabalho com metas mais ambiciosas e que a adesão a maior quantidade de dias na modalidade de trabalho remoto fosse uma escolha pessoal do taxador.

O entrevistado T3, ao ser questionada sobre a possibilidade de ampliação dos dias de teletrabalho, observando o critério eficiência, respondeu que:

Sim, tudo é questão de responsabilidade individual, né. O teletrabalho te dá mais responsabilidade individual, porque quando você tá aqui, você tem, vamos dizer assim, você pega o horário, são 8 horas, você cumpre essas 8 horas. Quando você tá em casa, você pega o seu trabalho, a sua métrica, a sua produtividade, tem que prestar conta disso, então você tem que prestar conta do trabalho, então eu acho que, quando você tá em casa, pelo menos a minha, a minha preocupação em relação a cumprir a minha meta, ou fazer as atividades dentro, claro dentro daquelas 8 horas, hoje eu consigo, antigamente nem isso eu conseguia porque eu ficava tão preocupada em cumprir o que eu tinha determinado pra ser cumprido, hoje eu consigo fazer nas minhas 8 horas e faço com maior produtividade do que quando a gente tá presencial porque em casa eu estou sozinha, o serviço cada um faz o seu, e faz de tudo. Então, trabalhar em casa é muito mais produtivo porque você não tem interferências, porque em casa você tem você e as pessoas que estão lá. Se elas sabem que você está trabalhando, elas não vão mexer com você. Agora, aqui dentro da superintendência é diferente, chega um, chega outro, até um grupo grande fazendo o mesmo serviço e às vezes há conversa (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T5, por sua vez, menciona que a prática do teletrabalho já se tornou uma realidade em todos os órgãos públicos, apresentando um retorno bastante positivo na realização das atividades. Assim, segundo a sua visão, a SEE-

MG deve fortalecer e expandir essa modalidade, visto que, atualmente, são permitidos apenas dois dias de teletrabalho. Ele acredita que o ideal seria aumentar essa carga para, pelo menos, quatro dias de trabalho remoto e um dia presencial.

O entrevistado T6 afirma não ter flexibilidade em relação à sua jornada de trabalho, e exemplificou que, quando o entrevistado precisa trabalhar no horário do almoço, esse período não conta como serviço extra, o que não pode ser abatido na sua jornada diária. Como sugestão para mudança da jornada de trabalho para melhoria da QVT, o entrevistado T6 gostaria que pudesse trabalhar em horário corrido, sem intervalo de almoço. Segundo ele, isso o ajudaria muito.

Embora as observações do entrevistado T6 tenham sido levadas em conta, o Inciso III do artigo 11 da Resolução Seplag nº 10/2004 (Minas Gerais 2004b) determina um intervalo mínimo de 1 hora para o almoço. Essa disposição está em consonância com o que estabelece a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), especificamente no Art. 71, que requer que em qualquer jornada de trabalho contínua que ultrapasse 6 horas seja assegurado um intervalo para descanso ou refeição.

Esse intervalo deve ser, no mínimo, de 1 hora e, exceto em casos de acordo por escrito ou de convenção coletiva que estipulem o contrário, não pode ultrapassar 2 horas. O que não impediria o cômputo das horas extras trabalhadas durante o intervalo do almoço, na mesma proporção que ultrapasse o mínimo de 1 hora, caso o servidor tenha 2 horas de horário de almoço previsto, por exemplo. Aqui também poderia se aplicar o que ficou estabelecido para os servidores do OC, que o cômputo do intervalo mínimo de 1 hora fosse considerado na jornada de 8 horas diárias.

A pretensão da mudança da jornada de trabalho para uma carga horária semanal de 30 ou 35 horas semanais praticadas pelos servidores do OC, também é percebida por diversos setores da sociedade brasileira. A Proposta de Emenda à Constituição (PEC) proposta pela deputada Erika Hilton, do Partido Socialismo e Liberdade (Psol) para acabar com a escala de trabalho 6x1 (Brasil, 2025) visa não apenas extinguir o modelo de trabalho em que os empregados trabalham seis dias seguidos com apenas um dia de folga, mas também estabelecer uma jornada de trabalho de 36 horas semanais, permitindo um formato de quatro dias de trabalho

para três dias de descanso, facultada a compensação de horários e a redução de jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho.

Os entrevistados T1, T3, T4 e T5 sugeriram a ampliação do regime de teletrabalho como medida para melhoria da sua QVT no trabalho na dimensão condições de saúde e segurança do trabalho. Contudo, a Resolução Conjunta Seplag/SEE-MG nº 11.017/2024 (Minas Gerais, 2024b) alterou o quantitativo de realização da modalidade de teletrabalho, sendo que a partir de 1 de janeiro de 2025, os servidores das SRE poderão realizar no máximo dois dias de teletrabalho. Na prática, em regra, não houve alteração do quantitativo de teletrabalho já realizado pelos taxadores. Entretanto, a mudança na legislação aponta que a atual gestão está dando indicativos de diminuição na possibilidade da realização do teletrabalho, indo de encontro às pretensões dos taxadores quanto à ampliação dessa modalidade de trabalho.

3.5.2.3 Dimensão 3 - Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana

De acordo com Walton (1973), algumas das qualidades do trabalho são necessárias para esse desenvolvimento, incluindo autonomia, múltiplas habilidades, informação e perspectiva. Isso se concretiza ao obter informações sobre seu trabalho e o resultado dessas ações, no que tange à sua relevância, às consequências de suas ações e ao planejamento e execução de tarefas completas.

Segundo relato do entrevistado T3, uma característica que é inerente ao taxador é saber lidar com desafios: “Desafios, se a pessoa não gostar de desafios e não tiver afinidade ela não consegue ficar” (T3, entrevista realizada em nov. 2024). Ainda segundo o taxador, o fator autonomia é um dos aspectos que o faz permanecer no setor: “Temos. Na verdade, é uma das questões que me faz, não sei se é porque eu tenho afinidade, me faz gostar do trabalho devido a essa autonomia que a gente tem” (T3, entrevista realizada em nov. 2024). Em relação ao *feedback*, o entrevistado queixa-se sobre a ausência desse retorno: “Não! Sem dúvida não tenho. E se tiver, fica para as pessoas, que eles não falam para gente. Eu sinto que eles sabem que o serviço nosso é de qualidade ou de responsabilidade” (T3, entrevista realizada em nov. 2024). Questionado se gostaria dessa manifestação de

reconhecimento por parte da chefia, o entrevistado diz que: “Deveria. Deveria ter esse reconhecimento, principalmente quando se trata dos diretores, dos nossos superiores” (T3, entrevista realizada em nov. 2024). O entrevistado T3 também visualiza uma diferenciação no reconhecimento ou do *feedback* em relação às diretorias que compõem a SRE. Os desafios são um dos maiores motivadores do entrevistado T3. Nesse sentido, ele explana que:

Eu gosto do serviço, eu gosto. Eu gosto de cálculo. Mas eu gosto de desafios, entendeu? Eu gosto do novo. Eu gostava mais. Mas eu ainda gosto. As coisas difíceis que eu tenho que resolver. Então eu gosto disso. O serviço ele, te dá essa possibilidade, porque não é só fazer, taxar. Não é só fazer, é analisar. A parte da análise é a parte melhor que existe, porque o cálculo a máquina faz, né? De qualquer forma, você faz ali, a máquina pode fazer, você faz uma planilha e a máquina calcula. Mas a análise que você faz... As possibilidades que você tem, a observação, de chegar, nossa, isso aconteceu, isso, isso, porque cada situação é única, né? (T3, entrevista realizada nov. 2024).

Para o entrevistado T1, os desafios que incentivam o uso e o desenvolvimento das suas capacidades também estão nas análises que a natureza do serviço demandam: “Preciso analisar a vida funcional do servidor em todas as esferas para poder fazer um pagamento, pesquisar legislações da época para saber como eram feitos os pagamentos, isso gera um desafio que traz prazer no trabalho” (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T5 também aponta os desafios que o serviço demanda: “O trabalho do setor de pagamento é altamente desafiador, muitas alterações, complexidade. A legislação em constante mudanças, obriga o taxador a constantes atualizações e estudos, isso tudo torna o trabalho bastante desafiador” (T5, entrevista realizada em nov. 2024).

Um ponto interessante na análise sobre como trabalho contribuiu para o crescimento pessoal e profissional foi apontado pelo entrevistado T1. O referido entrevistado anteriormente trabalhava na escola que, dentre outras atribuições, confeccionava as guias de pagamento de sua referida escola que eram posteriormente encaminhadas ao setor de pagamento para taxação. Atualmente, como taxador, ele fez a seguinte reflexão: “Quando trabalhava em escola mesmo fazendo as guias de ocorrências, não tinha a dimensão do que envolvia o setor de

pagamento. Trabalhar no setor me ajudou a aprimorar meu conhecimento no setor e em legislações” (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

Das entrevistas realizadas com os taxadores, eles reportam o *feedback* dos seus pares e das escolas, não fazendo menção às chefias. O entrevistado T1 pontua que “Recebo através dos colegas taxadores que têm mais tempo de serviço no setor” (T1, entrevista realizada em nov. 2024). O entrevistado T2 afirma que “Recebo *feedback* através de mensagens e ligações e fico feliz com o reconhecimento ou com a crítica construtiva. Os *feedbacks* recebidos nos motiva e nos ajuda de alguma forma aperfeiçoar nosso trabalho” (T2, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T6, por sua vez, afirma que as habilidades e competências são bem aproveitadas no trabalho. Contudo, aponta que elas não são valorizadas. Ainda segundo T6, ao fazer considerações sobre como o trabalho contribui para seu crescimento pessoal e em relação ao *feedback* recebido, esta demonstra descontentamento. No que diz respeito ao trabalho e ao seu crescimento pessoal, o entrevistado afirma: “Não acredito que contribua em nada, aqui só somos cobrados, vigiados, sugados. Para conseguirmos orientações para trabalhar, temos que ficar praticamente implorando” (T6, entrevista realizada em nov. 2024). Em relação ao *feedback*, ele pontua que “Se cometo um erro, caem matando, mas os acertos, são mais que nossas obrigações” (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

Um ponto destacado por T6, no que diz respeito à ausência de orientações para execução do trabalho, foi apontado também por T1, T2, T3, T5 e T6 como sugestões de mudanças que gostariam que ocorressem para melhoria da aplicação e desenvolvimento de suas capacidades no trabalho. Nesse sentido, trazemos a resposta apresentada pelo entrevistado T5:

Melhor suporte por parte da SEE no que diz respeito a orientações em tempo hábil, ouvir os taxadores para tomadas de decisões que envolvem o trabalho do setor, melhorar a comunicação com outros órgãos com os quais o trabalho do setor tem dependência (T5, entrevista realizada em nov. 2024).

Chiavenato (2014), ao citar pesquisa realizada por Levering e Moskowitz (1998), traz que os autores apontam que não existe uma empresa perfeita, embora

duas características pareçam estar presentes em uma empresa boa para se trabalhar, sendo elas o respeito e a credibilidade. No que diz respeito à credibilidade,

a melhor empresa promove um clima interno no qual os funcionários se sentem à vontade para fazer perguntas e dispostos a receber uma resposta franca. Os melhores locais de trabalho possuem mecanismos de retroação (feedback) para que todas as pessoas tenham oportunidades de fazer perguntas diretamente à direção, inclusive ao presidente. É importante trabalhar em um ambiente em que se possa confiar no que lhe dizem. Alguns dirigentes nunca querem discutir francamente os problemas com seus funcionários e agem como se tudo estivesse perfeito (Chiavenato, 2014 p. 43).

Em suma, as respostas dos entrevistados sobre essa dimensão demonstraram que, embora os taxadores tenham acesso a oportunidades para aplicar e expandir suas habilidades, enfrentem desafios que incentivam o uso de seu desenvolvimento e capacidades, ainda existem lacunas em aspectos como *feedback* das chefias imediatas e o reconhecimento do trabalho realizado. Se aprimorados, esses fatores poderiam contribuir significativamente para o crescimento profissional dos taxadores. Investir em uma comunicação mais clara e frequente, bem como a requisição de treinamentos e capacitações, além de um acompanhamento mais estruturado do desenvolvimento, seria um passo importante para otimizar o potencial de cada taxador.

3.5.2.4 Dimensão 4 - Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho

Segundo Walton (1973), nesta dimensão o foco se desloca do trabalho para as oportunidades de carreira. No que se refere às oportunidades de evolução na carreira, o principal fator apontado pelos entrevistados está no plano de promoções atualmente vigentes no âmbito da SEE-MG.

Para se subir de um nível inicial para um nível superior, é necessário cumprir critérios cumulativamente, tais como escolaridade exigida para o nível, avaliações de desempenho e o interstício de cinco anos do nível inferior para o imediatamente superior. Isso leva uma pessoa que já possui a titulação exigida para o referido nível ter que aguardar o cumprimento do quesito tempo e número de avaliações de desempenho. O entrevistado T1 assim avalia o critério de promoção:

Péssimo. Quando fui nomeado já tinha nível superior, já tenho dez anos de serviço público e só daqui a cinco anos vou ganhar pelo meu ensino superior. O valor dos vencimentos para um cargo administrativo na área de educação é muito pouco, para trabalhar 40 horas em empresas privadas o valor é muito maior e ainda tem chance de crescimento profissional (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T5 expressa: “Poderia ser menos engessado e poderia ser mais bem remunerado nas progressões e promoções” (T5, entrevista realizada em nov. 2024). T3 e T4 manifestam que o recebimento pelo nível que a escolaridade exige deveria ser imediato, respeitado o período do estágio probatório. Nesse sentido, T3 discorre que:

Poderia ser melhor, e a questão da escolaridade podia ser mais valorizada, principalmente a questão do servidor técnico, né? Precisa de 20 anos pra chegar num grau de pós graduação. Passou o estágio probatório, você já podia mudar de nível em relação à sua escolaridade (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

Por sua vez, T4, ao falar sobre a promoção, explana que:

Olha, a promoção eu acho que deveria ser de imediato, assim que a pessoa obtivesse o diploma. E a progressão, tudo bem, em dois anos, perfeito. Mas quanto à promoção, eu acho um absurdo o governo não atrelar ela a partir do momento que a pessoa tem o diploma. Às vezes, por exemplo, pode ter a cláusula do estágio probatório, que eu acho que tem muitas carreiras que tem sim, aguardar o estágio probatório, mas assim que terminar já pode implementar essa promoção, aí para a pessoa que faz jus (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

Além disso, os entrevistados demonstraram insatisfação em relação aos programas de desenvolvimento profissional. Os taxadores T1, T2 e T5 foram bem objetivos nas respostas, sendo que respectivamente responderam não terem nenhum treinamento ou programas de desenvolvimento para o aprimoramento de suas capacidades. O entrevistado T6 afirma que: “Não temos treinamentos há anos. Quando mandam orientações, são confusas, e quando procuramos sanar dúvidas, nos deixam com mais dúvidas ainda” (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

Nessa toada, T4 faz referência a troca de saberes entre os taxadores da própria regional e de outras regionais também:

Não sei nem quantos anos tem que a gente não tem um treinamento eficaz, não tem essa assistência referente ao nosso processo, que é pagar. Hoje o nosso suporte está sendo taxador com taxador. A gente divide responsabilidade, na troca de experiências com outras regionais. Nós temos o grupo do Sisap que assim... Quando não tem a resposta que a gente faz a gente pergunta lá, às vezes tem um taxador antigo que ajuda (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

Já T3, além de citar que os saberes são trocados entre os taxadores, aponta a omissão da SEE-MG em relação às capacitações:

Eu acho que o último treinamento de cálculo que nós tivemos, se eu não me engano, foi em 2011. Se eu não me engano, foi em 2011, que foi na época da mudança para o subsídio. De lá para cá, eu acho que nós não tivemos outro treinamento em relação a cálculo. É, eu acho que, assim, apesar da gente trabalhar com as duas secretarias, é claro que a Seplag deixa a responsabilidade para a Secretaria de Educação. Claro, que tem a fase, as correções, primeiramente, dos valores que a gente manda acima de dez mil é a secretaria, mas a própria secretaria não sei nem se eu posso falar isso, mas a própria secretaria, ela não nos capacita, ela sabe o que está acontecendo, vê os erros repercutindo, mas ela não se move em relação a proporcionar capacitação. Fala assim, não, tá errando demais nisso. Nós vamos fazer um treinamento em relação a isso. Que hoje é tão fácil né, que tem a videoconferência, mas realmente é defasado isso. Aí fica por conta dos próprios taxadores. Assim, nenhuma planilha, a secretaria conseguiu, né? Na verdade, quem conseguiu foi um taxador (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

A título de comparação entre a falta de treinamentos dos taxadores e da atual área de atuação do pesquisador deste trabalho (ex taxador), que é no núcleo de correição administrativo da SEE-MG, apenas em 2024, este pesquisador participou de 12 cursos, eventos e capacitações oferecidas pela SEE-MG, Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG) e outras entidades, evidenciando a carência de programas de desenvolvimento profissional e pessoal desenvolvidos por sua instituição em prol dos taxadores.

No que pese a possibilidade de perda da função gratificada, T1 afirma que “A minha preocupação é muito maior em perder a ajuda de custo do que perder a função. Porque financeiramente, não faria tanta diferença” (T1, entrevista realizada

em nov. 2024). Já T2 declara que “Eu não tenho essa preocupação atualmente, embora, caso a perca, provavelmente retornarei ao meu cargo efetivo” (T2, entrevista realizada em nov. 2024). As ponderações realizadas pelos dois entrevistados estão relacionadas direta e indiretamente ao retorno ao seu cargo de origem da escola caso ocorra a perda da função gratificada, sendo que, para T1, o impacto maior seria a perda da ajuda de custo recebida enquanto servidor em exercício na SRE.

O entrevistado T3, ao ser indagado sobre se a SRE Paracatu, apresenta uma estabilidade maior na manutenção da função para os atuais taxadores e se tinha receio de perder essa função, ao responder:

Verdade. Eu acho que sim, até porque a gente, o valor é muito irrisório, né? É R\$ 759,00. Então, para o serviço que a gente faz, então não é atrativo. Duas novas servidoras no pagamento que vieram de escolas, penso eu, ou acredito, que ninguém da superintendência se dispôs a vir e na verdade a função, ela só se torna interessante por conta da ajuda de custo. A função se torna interessante por causa da ajuda de curso, para quem vem de escola (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T3 foi questionado sobre sua permanência no setor de pagamento caso fosse tirado a função e respondeu:

Não é questão até de experiência que a gente tem, é claro. Mas você chega numa fase, 50 anos, já a sua capacidade de observação vai caindo, vai caindo um pouco. Hoje eu acho que, nem sei se é só pela perda da função. Talvez você está chegando na hora de sair (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

O questionamento sobre a percepção do taxador se a SRE Paracatu demonstra mais estabilidade na manutenção das atuais funções se justifica pelo recente caso envolvendo outra superintendência onde houve o pedido de dispensa de dez taxadores em um único ato por desentendimentos entre estes e a gestão da referida regional. O Sind-Ute buscou explicações das referidas dispensas junto ao governo do estado, obtendo o seguinte retorno:

A SEE afirmou que recebeu os ofícios nos quais o Sindicato cobra uma análise criteriosa da situação e que seja oportunizado o direito ao contraditório, ouvindo a versão dos fatos narrada pelos taxadores.

O Governo ainda não deu resposta sobre as providências que foram tomadas e até o momento a situação segue inalterada. A equipe de governo afirmou que já realizou a apuração da denúncia e que irá encaminhar o relatório ao Sindicato. Alegou ainda que casos de assédio moral devem ser analisados e resolvidos na Ouvidoria Geral do Estado. O Sindicato aguarda o relatório para dar encaminhamento e tomar as providências necessárias (Sind-Ute..., 2024, recurso online).

O entrevistado T4 foi questionado sobre esse ponto e ponderou que “a superintendente foi infeliz. Foi uma falta de reconhecimento, de habilidade como administradora, como superintendente, né? E, assim, ela foi simplesmente infeliz na decisão dela de aceitar a exoneração de todos” (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

No que se pese diretamente sobre o seu receio de perder a função, o entrevistado T4 disse:

Nenhum momento, inclusive está à disposição. Não é que eu tenha um sentimento, eu tenho a consciência que como ela não está atrelada ao meu cargo. Função gratificada, a qualquer momento você pode perder. Até porque o governo dá autonomia para as chefias colocar quem eles quiserem, embora a legislação estabeleça requisitos que você tem que ter requisitos lá que tem um mínimo de tempo, como taxador, para ser coordenador (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T5 também ponderou sua tranquilidade sobre a perda da função gratificada “Da melhor maneira possível, não é minha, está comigo, posso perder a qualquer momento, então tranquilo” (T5, entrevista realizada em nov. 2024).

Por sua vez, T6 afirma que “A preocupação não é em perder a função, mas como perder, pois, são anos de dedicação e responsabilidade, para perder, acredito que teria que ter uma causa justa” (T6, entrevista realizada em nov. 2024). Dada a oportunidade em falar mais sobre essa dimensão, o entrevistado discorre que: “O cansaço físico e psicológico é o maior problema, pois as cobranças são muitas, e nossas responsabilidades maior ainda, se fôssemos melhor valorizados, já ajudaria no melhor desempenho da função” (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

Ao analisarmos as considerações realizadas pelos taxadores, verifica-se que é imprescindível a reconsideração dos critérios para promoção por escolaridade

atualmente vigentes, bem como a instituição invista em programas de desenvolvimento profissional e pessoal direcionados aos taxadores, além de garantir maior estabilidade na manutenção das funções gratificadas.

3.5.2.5 Dimensão 5 - Integração social na organização do trabalho

De acordo com Walton (1973), as interações pessoais emergem como uma nova dimensão crucial da QVT. Elementos como a ausência de preconceitos, o igualitarismo que se manifesta na falta de hierarquias nas organizações, a participação de grupos, o sentimento de comunidade e as relações entre os integrantes da equipe influenciam significativamente a forma como eles percebem a QVT.

O entrevistado T5 pondera que, apesar das diferenças, ele avalia como satisfatório o convívio entre os taxadores: “Temos problemas, discordâncias, mas muita união e solidariedade, ou seja, convivência normal entre seres humanos com diferenças” (T5, entrevista realizada em nov. 2024). Em sentido parecido, o entrevistado T6 também avalia como boa a convivência entre os taxadores, mas faz ponderações sobre momentos pontuais em que a convivência não se demonstra tão satisfatória “Bom, somos humanos, às vezes fica difícil o convívio, com conversas paralelas e falta de solidariedade uns com os outros” (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

Os entrevistados T1 e T3 apontam o fato de todos realizarem o mesmo serviço como um elemento de entrosamento entre os taxadores. Nessa direção, T1 afirma: “Eu acho que é uma dinâmica de cooperação da maioria dos taxadores, porque afinal todo mundo está no mesmo barco. O convívio é bom no meu ponto de vista” (T1, entrevista realizada em nov. 2024). O entrevistado T3 diz que:

Apesar de ser uma das mais antigas, é uma relação boa porque é claro que você trabalha num setor onde a parte social, a parte de envolvimento, a parte emocional ela é bem legal, vamos dizer se a convivência é legal é muito melhor, muito mais fácil até porque o nosso setor que eu acho que facilita esse entrosamento, essa convivência, porque todo mundo faz tudo, se todo mundo faz tudo você pode consultar o colega (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

Já o entrevistado T4 afirma que “É ótimo. O ambiente de trabalho é algo assim imenso, a tranquilidade, a paz, o equilíbrio, o apoio, posso falar, a cooperação” (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

Os entrevistados T3 e T4 ponderam que o relacionamento com os demais integrantes da SRE fica prejudicado pela própria dinâmica e dedicação que o trabalho do setor de pagamento exige. T4, ao ser questionado como era o convívio com os demais servidores da SRE, justifica:

Na verdade, não tem interação, tem um bom dia e um boa tarde, porque a nossa demanda de serviço não permite integrar com os colegas, confraternizar com os colegas em nenhum momento, dentro do horário de trabalho, porque o serviço não permite. O número de taxador é muito pouco para a demanda de serviço (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

Já o entrevistado T3, ao discorrer sobre a dificuldade do convívio com outros colegas da SRE, o justifica pelo fato de:

O serviço exige que você esteja lá dentro, não tem como você, né, teve uma palestra, não tem como você sair no meio. E a outra preocupação em relação ao setor de pagamento é isso, a responsabilidade em relação da vida financeira, não só do colega da casa, mas da escola (T3, entrevista realizada nov. 2024).

Os taxadores entrevistados também avaliam positivamente o nível de colaboração e apoio recebido pelos demais taxadores e coordenador. Em resposta a esse quesito, T1 afirma que há um “alto nível de colaboração. Porque quando não sei algo e peço ajuda estão sempre dispostos a me ajudar, mesmo se não souberem muito bem” (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T6 argumenta que ainda há espaço para melhoria do nível de cooperação. Para tanto, ele sugere um aprimoramento numa participação mais democrática nas decisões do grupo “Melhorar a dinâmica em grupo, decisões em conjunto, não as que convém só para alguns” (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

Em relação à percepção de como são envolvidos nas decisões que afetam seu trabalho, os taxadores, em sua maioria, demonstram satisfação. O entrevistado T1 afirma que “As decisões em sua maioria são tomadas de forma coletiva, sempre

tento entender a situação e trago algumas sugestões” (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

Nesse sentido, T4 também acredita que sua opinião reflete nas decisões do setor: “Sim, eu participo sim da diretoria de pessoal, porque o meu setor é da diretoria de pessoal e se eu tenho aquele poder de opinar ou definir alguma coisa, eu já estou influenciando” (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

Já T6 pondera que quase não está envolvido nas decisões que afetam o seu trabalho: “Quase nenhuma, pois nem todos aqui têm voz ativa” (T6, entrevista realizada em nov. 2024). Para tanto, o entrevistado T6 foi o único a sugerir melhorias na integração social: “Todos terem a chance de falar e serem ouvidos, dar suas opiniões, e não somente uns e outros” (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

É notório, na análise realizada até aqui quanto a essa dimensão, que determinados entrevistados analisam que a integração social é facilitada pela execução de uma mesma atividade. Contudo, temos outro taxador que tem a percepção de que sua individualidade não é considerada na tomada de decisões. Quanto a esse fator, Ferreira (2011) afirma que:

Os postos de trabalho, as ferramentas, os equipamentos, as tarefas podem ser iguais ou padronizados em dado contexto sociotécnico de trabalho, mas os sujeitos que ali exercem sua atividade jamais são iguais. Se os indivíduos não são iguais, se eles diferem entre si por ‘n’ fatores, como é possível exigir ou prescrever performances iguais? Eis um dos questionamentos que a Ergonomia²² coloca aos enfoques de inspiração taylorista (Taylor, 1989), contrapondo-se à noção abstrata de trabalhador médio e do homem como variável de ajuste. Neste sentido, a Ergonomia chama a atenção sobre a diversidade interindividual que caracteriza qualquer população de trabalhadores (Ferreira, 2011, p. 147).

Ao abordar sobre essa diversidade interindividual, Ferreira (2011) aponta que ela se revela de várias maneiras, abrangendo desde elementos mais evidentes, como gênero (masculino ou feminino), idade e dimensões físicas (altura, partes do

²² Trata-se de uma disciplina que considera características físicas e emocionais do ser humano, visando a promoção da saúde e do bem-estar no ambiente laboral. Nesse sentido, a ergonomia desempenha um papel fundamental na promoção da QVT, atuando na prevenção de lesões, no aumento do conforto e na otimização do desempenho laboral.

corpo), até aspectos menos perceptíveis, como traços de personalidade, experiências pessoais e vivências, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. Essas características exercem uma influência considerável sobre o comportamento das pessoas em suas atividades profissionais, ressaltando os distintos jeitos de se individualizar.

Dando continuidade à análise das entrevistas e diante das mudanças ocorridas no setor de pagamento nos últimos dois anos, com a mudança de três coordenadores, diretora de pessoal e superintendente, o entrevistado T3 foi questionada se esse envolvimento dos taxadores na tomada de decisões sofreu alterações, sendo que ele pontuou:

Influencia, você sabe por quê? Quando coordenação, diretor de pessoal, trazer essas duas pessoas, figuras. Porque tem, assim, setor de pagamento, você tem que tomar decisões por mais que a gente tenha orientação por mais que você tenha receio, tem coisas que não tem jeito e são decisões muito rápidas e assim você pensa, fulano e tal aí você tem muita ligação olha, dá pra fazer isso? Dá, e você sabe que mesmo sendo você executando, você vê que tem outra pessoa. Se aquela decisão que você tomou não foi a mais acertada, vamos dizer assim, mas era a que você tinha na hora e que você tem um amparo de uma direção, é muito mais fácil porque senão você trava o serviço (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

Dessa forma, em relação à dimensão da integração social dentro do setor de pagamento, a maioria dos taxadores expressou satisfação com a interação entre eles e a colaboração mútua, embora haja algumas situações isoladas em que o ambiente não é tão harmonioso. No entanto, pontuaram que esses momentos são parte da normalidade das relações profissionais. Por outro lado, foi mencionado que a interação com os outros servidores da SRE é prejudicada pela própria natureza das atividades que realizam. Um dos entrevistados destacou não se sentir incluído nas decisões do setor, sendo o único a sugerir melhorias nesta dimensão. Portanto, apesar de a percepção da QVT ser algo individual, a melhoria nesse contexto deve ser um esforço coletivo, promovido por um processo contínuo de aprimoramento que leve em consideração a individualidade de cada membro do grupo.

3.5.2.6 Dimensão 6 - Constitucionalismo

Walton (1973), ao tratar sobre a dimensão do constitucionalismo, dispõe que *“A member of a work organization is affected by many decisions that are made on his behalf or about his status in the organization. What rights does he have, and how can he protect his rights?”* (Walton, 1973, p. 15)²³. O autor propõe que essa dimensão abrange a necessidade de estabelecer princípios que esclareçam os direitos e deveres dos colaboradores dentro da organização. Isso leva os indivíduos a se protegerem de ações arbitrárias por parte dos gestores.

Nesse sentido, a percepção quanto ao respeito aos direitos estatutários e trabalhistas estão divididas. Os entrevistados T1, T3, T4 e T6 demonstram satisfação quanto ao respeito os direitos estatutários, sendo que os entrevistados T3 e T4 novamente retomam para a discussão os critérios de promoção, que, segundo eles, poderiam ser aprimorados objetivando a ascensão aos níveis mais altos da carreira de forma mais célere.

Os outros dois entrevistados trouxeram preocupações quanto a essa proteção de seus direitos. T2 expõe que: “É sempre importante que saibamos nossos direitos para que eles sejam exercidos caso contrário pode passar batido” (T2, entrevista realizada em nov. 2024). Já T5 expressa certa insegurança na manutenção de seus direitos: “Não sinto seguro, pois uma simples alteração na legislação e pode-se perder direitos, benefícios, vantagens, além das ações judiciais que o estado ingressa contra direitos já conquistados” (Entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado exemplificou seu receio, citando o ingresso na justiça pela atual gestão do executivo estadual, que segundo o entrevistado, pedia a retirada dos cargos administrativos das carreiras da educação de Minas Gerais do pagamento do piso salarial do magistério. O exemplo dado pelo entrevistado T5 refere-se ao ingresso de uma ação direta de inconstitucionalidade contra a legislação estadual que regulamenta o pagamento do piso salarial do magistério no Estado de Minas Gerais, quanto ao pagamento do piso nacional para uma jornada de 24 horas de trabalho semanal²⁴.

²³ Um membro de uma organização de trabalho é afetado por muitas decisões que são tomadas em seu nome ou sobre o seu status na organização. Que direitos ele tem e como pode protegê-los?

²⁴ A ADI nº 0672810-18.2022.8.13.0000, ajuizada pelo Estado de Minas Gerais, questiona a constitucionalidade dos art. 2º e 3º da Lei Estadual nº 21.710/2015 e da Emenda Constitucional nº 97/2018.

O entrevistado T5 ainda apontou para o fato de os retroativos das evoluções da carreira, como progressão e promoção, não estarem sendo pagos desde outubro de 2015. Assim, ele fala que, apesar das evoluções estarem sendo concedidas, a diferença do pagamento entre a efetiva vigência do benefício e sua publicação não é paga pelo governo, gerando um passivo de valores a receber, o que poderia estar sendo caracterizado como descumprimento das normas pelo governo.

Alguns entrevistados divergem sobre a percepção em relação à liberdade de expor suas opiniões em dois âmbitos, o âmbito micro (setor de pagamento e a diretoria de pessoal) e o âmbito macro (superintendência como um todo). Os entrevistados T2 e T5 demonstram completa liberdade de expor suas opiniões e ideias, sendo que o entrevistado T2 afirma que: “Livre, os colegas são bem receptivos quanto essa liberdade, mesmo que sempre há divergência de opiniões chegam a um resultado” (T2, entrevista realizada em nov. 2024). O entrevistado T5 expõe, ainda, que: “Liberdade total de exposição” (T5, entrevista realizada em nov. 2024). Por outro lado, T1, T4 e T6 colocam ponderações a essa liberdade de exposição de ideias e opiniões. O entrevistado T1 diz: “No setor de pagamento, eu tenho liberdade para expor minhas ideias, mas, se pensar na SRE como um todo, não temos muita liberdade” (T1, entrevista realizada em nov. 2024). O respondente T3 declara:

São acessíveis, né? A depender da chefe talvez menos, porque é de um setor pedagógico, talvez a gente não tinha essa convivência que a gente tinha com as outras que eram do setor administrativo. Mas, em relação às diretoras de pessoal, sempre com uma convivência boa. Até porque ela sai do setor inspetor, né? O inspetor tem essa vantagem quando ele está na gestão, porque ele conhece, ele transita em todos os setores (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T4 expõe bem essa diferenciação do micro para o macro dentro da SRE:

Sim, você é livre para falar e, como lá é um trabalho em equipe, o nosso setor é um trabalho em equipe, então assim, você sugere. Partes que se juntam para chegar no melhor resultado para todos. Embora aqui na nossa SRE, na nossa superintendência, se for para falar, eu acho que talvez seja em todo lugar, se for para falar o que a pessoa quer ouvir, ótimo, mas se for para criticar, é melhor você ficar

na sua, porque não vai ser ouvido (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

Em posicionamento similar, o entrevistado T6 demonstra que determinados assuntos não são considerados e que alguns servidores possuem voz mais ativa quando expressam suas ideias e opiniões: “Às vezes até tem oportunidade de expor, mas nem sempre mostram interesse, tem sempre alguém que se sobressai, tem mais voz ativa” (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

No quesito sobre a maneira que se sente para reivindicar melhorias no trabalho, em sua maioria afirmam que utilizam como canal de reivindicação a chefia imediata que seriam o coordenador de pagamento e o diretor de pessoal. O entrevistado T6 afirma que a forma de reivindicar melhorias no trabalho se dá em grupo e por meio da chefia que posteriormente é levado a pessoa competente para atendimento ou não da demanda “Reuniões com chefias, discussões em grupo, levantamento com argumento de todos, para serem levados a apreciação das pessoas competentes” (T6, entrevista realizada em nov. 2006). Um dos taxadores, entretanto, evidencia a descrença em reivindicar melhorias no trabalho, expondo a seguinte opinião:

Posso falar a verdade? Porque eu já tenho a resposta. Eu tenho medo de coisa, mas eu vou te falar uma coisa. Na verdade, a partir do momento, principalmente esses cargos de chefia, eu falo assim, quando você trata de educação, é muito complicado. Porque chefia é o seguinte, é aqueles cargos indicados. Então, assim, eles respondem, eles trabalham pra quem indicou eles, na verdade, assim, diferentemente de outros, a representatividade aqui na verdade não é dos servidores para o governo, é do governo para os servidores. Ele representa o governo, não o servidor. Então, o que o governo propôs eles vão defender. Entendeu? Então não adianta. Essa pergunta eu acho que é válida, mas é uma ilusão, na minha cabeça (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

A partir da avaliação das respostas relativas a essa dimensão, apesar de bem avaliados, torna-se crucial o acompanhamento para que os direitos trabalhistas e estatutários sejam continuamente defendidos e aprimorados. Esse exercício possibilita que os taxadores possam usufruir de suas garantias legais. A proteção desses direitos não só promove condições de trabalho dignas, mas também potencializa a capacidade de reivindicar melhorias, contribuindo, assim, para a

criação de um ambiente profissional mais justo e equilibrado. O aprimoramento do direito de expor e buscar melhorias nas condições de trabalho é essencial para promover o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, elevar a QVT.

A descrença apresentada pelo entrevistado T4 quanto a fazer reivindicações na melhoria no trabalho e nos canais para que isso possa ocorrer é um alerta que a literatura sobre a QVT já discute. Conforme apontado por Fernandes (1996), é fundamental que a administração participativa transcenda o mero bom-senso de gerentes mais informados. É necessário aprimorar as habilidades gerenciais para escutar os colaboradores. Ainda segundo o autor, uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações é conduzir, de maneira científica, a participação dos colaboradores. Métodos para avaliar o nível de engajamento ou satisfação dos funcionários, como pesquisas de opinião interna realizadas com rigor técnico, são raramente utilizados como ferramentas de informação.

3.5.2.7 Dimensão 7 - O trabalho e o espaço total da vida

Em sua teoria, Walton (1973) sustenta que a vivência profissional de uma pessoa pode influenciar, de maneira tanto benéfica quanto prejudicial, diversos aspectos de sua vida, incluindo suas interações familiares. Trabalhar horas adicionais por um longo período pode resultar em consequências significativas para a dinâmica familiar. Em determinados momentos, as exigências da empresa podem interferir drasticamente na habilidade do funcionário de desempenhar outras funções no seu dia a dia.

Os entrevistados T1, T2, T3, T4 e T6 expõem de que forma o trabalho acaba impactando sua vida particular, citando exemplos, como datas para sair de férias ou mesmo atendimentos fora do horário de trabalho. O entrevistado T1 discorre que:

Influencia bastante, principalmente depois da pandemia em que os nossos celulares pessoais foram usados como forma de comunicação com as escolas. As pessoas não têm muito esse filtro de horário, entram em contato no horário de almoço ou a noite. Sem falar que minhas folgas e férias, tenho que planejar conforme a taxaço, principalmente as férias que sempre têm que ser divididas, se eu quiser férias no início do mês por exemplo não é aprovado (T1, entrevista realizada nov. 2024).

O entrevistado T2 comenta que “Dependendo da demanda, afeta no cansaço mental, o que muitas vezes me impossibilita de ter mais paciência e disposição para o lazer” (T2, entrevista realizada nov. 2024). O entrevistado T3 também cita o problema relacionado aos períodos para gozo de férias regulamentares além da dificuldade de se desligar do trabalho e sugere a figura de um taxador substituto:

Eu acho que o setor de pagamento tem suas desvantagens em relação a tempo, aqui você não tira férias. Não pode, não dá, não dá. Então eu acho que nesse ponto, e eu sou uma pessoa que eu sou muito ansiosa e demoro a desligar então eu preciso de um tempo maior de descanso, porque descansar dez dias, duas semanas pra mim é pouco, você descansa fisicamente, mas mentalmente eu não descanso. Então, eu acho que isso é uma defasagem, é uma coisa que tinha que ter é que o taxador tinha que ter substituto. Tinha que existir. Então, é algo que eu acho que falha, porque eu acho que tinha que existir uma pessoa no setor a mais (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T6 também relata problemas relacionadas ao gozo de férias regulamentares e ao acúmulo de serviço em seu retorno “Não tem como usufruirmos férias integrais como outros setores, e não relaxamos sabendo que no retorno das férias o serviço ficou acumulado” (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T4 explana sobre a necessidade de extrapolar a jornada de trabalho para garantir o pagamento dos servidores, que é uma preocupação sua desde quando entrou no setor:

Às vezes extrapola, principalmente quando está em época de fechamento de taxaço, porque em geral você tem início e fim da taxaço, né? Então, naquele momento você... Pode sim que ocorra de você exceder sua carga horária de trabalho para cumprir para garantir o pagamento do servidor. Com certeza você trabalha fora do horário e você pode até provar, porque no próprio sistema nosso tem lá o registrado de tudo que você faz, o horário, todos que você registrou (T4, entrevista realizada nov. 2024).

Nesta dimensão, apenas o entrevistado T5 tenta sopesar o quanto a influência do trabalho atrapalha a sua rotina familiar e seus momentos de lazer. O entrevistado afirma que “Procuro não permitir que os problemas de trabalho saiam do ambiente de trabalho, nem que possam interferir nos momentos de lazer, evito trabalho extra e em finais de semana” (T5, entrevista realizada em nov. 2024).

Como já anteriormente abordado no item 2.2.2 desta pesquisa, todo ano é publicado um cronograma de taxaço do pagamento dos servidores. Desse modo, apesar dos serviços afetos ao setor de pagamento serem realizados durante todo o mês, há um período que    chamado pelos taxadores de “tela aberta” em que devem ser inseridos todos os vínculos funcionais dos efetivos e não efetivos, seus respectivos efeitos financeiros, bem como toda e qualquer a  o que impacte financeiramente ou não a folha de pagamento dos servidores. Nesse período, os taxadores têm uma demanda e um volume de serviço diferenciado. Dessa maneira, caso o taxador se afaste por motivo de férias regulamentares no período de “tela aberta”, o serviço deverá ser redistribuído aos demais colegas ou os servidores que necessitem de inclusão ou altera  o na sua vida financeira ficarão sem pagamento ou em débito com o estado, conforme o caso, sendo recomendado que nesse período de tela aberta, os taxadores estejam em efetivo exercício. Nesse sentido, a SEE-MG deve adotar práticas que assegurem que o trabalho não interfira na rotina familiar dos taxadores nem nos seus momentos de lazer. Isso inclui respeitar horários de descanso, principalmente no quesito de férias regulamentares.

3.5.2.8 Dimensão 8 - Relevância social do trabalho na vida

Walton (1973) defende que a imagem que a organizaço tem perante a sociedade, seu compromisso com os colaboradores e as estratégias que adota impactam a QVT dos seus membros, seja positiva ou negativamente.

Durante a entrevista, os participantes da pesquisa foram indagados sobre sua percep  o a respeito da imagem que o taxador possui e seu reconhecimento perante os colegas, pela institui  o e pela sociedade. Tomaremos como início desta análise o que o entrevistado T5 disse sobre a imagem do taxador e seu reconhecimento: “Alguns amam, outros odeiam” (T5, entrevista realizada nov. 2024).

Em sua resposta, o entrevistado T2 faz uma diferencia  o entre a imagem e reconhecimento do taxador feito pela própria SRE e pela escola:

   uma fun  o respeitada aqui na nossa SRE, mas pelos servidores de algumas escolas desvalorizada, pois muitos não conhecem e não atende as fun  o es desempenhadas pelo taxador, acreditam que não

fazem nada pelo tanto que exige da pessoa da escola (T2, entrevista realizada em nov. 2024).

Ao ser indagado sobre o reconhecimento do setor de pagamento, o entrevistado T4 afirma que o setor não tem uma boa imagem e justifica sua percepção:

Do setor do pagamento não. Por quê? Porque lá é um setor que é como se fosse um campo de futebol e nós éramos o goleiro. Então você tem que barrar tudo que vem de divergente, de errado, se não está de acordo com a legislação. Com isso, cria esse atrito. Porque você tem que apontar o erro (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

Em linha de raciocínio semelhante, o entrevistado T6, por sua vez, argumenta que, pelo fato de receberem função gratificada, os colegas acreditam que, além de desempenhar bem o papel que lhe atribuído, também deve dar suporte a serviços que, apesar de não serem diretamente desempenhado no setor de pagamento, acabam repercutindo no serviço de taxaço: “Não sei bem o que os colegas dos outros setores pensam, pois ninguém quer ser taxador, mas acham que com a FGD-5 que recebemos temos que dar conta até do serviço que alguns não têm o compromisso de fazer certo” (T6, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T3 aborda sobre o reconhecimento do taxador ou a falta dele perante a SEE-MG:

Então, esse reconhecimento, assim, eu acho que caiu muito em relação à secretaria, porque a gente vê muita cobrança, igual eu tô te falando, muita cobrança, vocês estão fazendo errado vocês estão fazendo errado, mas a partir do momento que você não tem uma orientação específica para aquela situação, cada um age conforme a sua interpretação. E isso também acaba fazendo com que a gente se sinta menos valorizado, porque só existe a cobrança e não existe reconhecimento (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

Sentimento também compartilhado pelo entrevistado T1, ao afirmar que: “As pessoas em geral veem como um serviço difícil e que tem muita responsabilidade. O taxador não é muito reconhecido pelo seu trabalho, nem de forma financeira e nem com elogios pelo trabalho executado” (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

Em relação à própria percepção dos entrevistados sobre a relevância do seu trabalho como taxador, o entrevistado T1 diz que “Eu sempre gostei de cálculos, então gosto bastante do que eu faço. Uma das coisas que eu gosto na função é que faço meu serviço de forma independente e autônoma” (T1, entrevista realizada em nov. 2024).

Por sua vez, T2 traz: “Me sinto importante, admiro a habilidade, o raciocínio, a honestidade, a empatia e o compromisso que a função exige” (T2, entrevista realizada em nov. 2024). Já T4 discorre que:

Eu amo fazer o serviço, talvez seja por isso que eu esteja aqui até hoje. Porque, a partir do momento que você tem afinidade com o serviço, com o trabalho, você acaba que vai, que se envolve. Embora não sou satisfeita pelo valor que eu recebo da função, pelo trabalho executado, eu gosto, porque eu tenho afinidade com o serviço (T4, entrevista realizada em nov. 2024).

O entrevistado T3, questionado se sentia orgulho do que faz, ponderou que “Já me senti mais, né? Hoje, assim, hoje nem tanto. Falta reconhecimento, tanto da superintendência e secretaria” (T3, entrevista realizada em nov. 2024).

De acordo com Ferreira (2011), o reconhecimento está intimamente relacionado à atividade-trabalho. Nesse contexto, o autor afirma que:

Esses significados de reconhecimento, integrantes do postulado de Qualidade de Vida no Trabalho, em termos de ‘trabalho fonte de prazer’, expressam a necessidade de uma retribuição que os trabalhadores vivenciam nos ambientes de trabalho. Eles alimentam, permanentemente, essa expectativa de retribuição. Tais significados são formas de reconhecimento que se revestem de uma dimensão simbólica, peculiar importante. Eles reforçam a necessidade que cada trabalhador tem de se sentir útil, mas a expectativa de que o binômio ‘empenho-trabalho’ seja reconhecido pelos pares, pelas chefias, pelos dirigentes. Nesse caso, quando o reconhecimento do trabalho existe, ele simboliza para os trabalhadores uma contrapartida em termos de agradecimento ou de gratidão em nível hierárquico ou direto, seja monetário, seja simbólico (Ferreira, 2011, p. 115).

As informações coletadas apresentam a imagem que os taxadores têm sobre as funções que exercem, destacando atributos como autonomia, desafios e afinidade, mencionados pelos participantes da pesquisa. Por outro lado, no que

tange ao reconhecimento externo, foram levantadas algumas considerações. Isso se deve, em parte, à natureza do serviço, que ocasionalmente pode gerar desconforto com outros colegas da SRE ou das escolas, além da ausência de reconhecimento por parte de colegas, chefias imediatas e da SEE-MG. Portanto, é fundamental implementar iniciativas que promovam ou fortaleçam a imagem dos serviços prestados pelos taxadores perante a comunidade escolar e a própria SRE. Isso evidenciará a relevância e o comprometimento dos taxadores, ressaltando como suas ações influenciam diretamente em uma área tão crítica para todos os trabalhadores: a remuneração.

Com base nas informações obtidas nas entrevistas com os taxadores, foi criado o Quadro 18, que resume os dados coletados em cada dimensão.

Quadro 18 - Dos principais dados coletados pelas entrevistas

Dimensão	Principais dados obtidos
Compensação Justa e Adequada	Os entrevistados reconhecem a complexidade e a responsabilidade associadas às suas funções, argumentando que a remuneração recebida não condiz com as exigências do trabalho. Ainda dentro da mesma dimensão da remuneração justa e adequada, é notório como cada taxador tem sua visão sobre os motivos que levaram a sua insatisfação. É possível citar, a título de exemplificação, a percepção sobre o valor recebido pela função gratificada para os taxadores que vieram de escolas para o setor de pagamento. Tal valor tem sua importância atenuada, pois, em questão de remuneração, a ajuda de custo para alimentação é um diferencial para aceitarem desempenhar a função de taxador. Os entrevistados também desejam que o valor da função gratificada seja equivalente a um nível acima, o que garantiria uma maior equivalência com os valores recebidos pelas funções das escolas.
Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho	Embora as instalações físicas e os equipamentos do local sejam bem avaliados, os taxadores apontaram que a carga de trabalho é alta, acompanhada pela pressão de atender a prazos rígidos de taxaço. Há, ainda, uma referência à responsabilidade de gerenciar a folha de pagamento de milhares de servidores, o que contribui para uma pressão constante. Além disso, foi ressaltada a ausência de suporte institucional ao trabalho desenvolvido pelos taxadores. Comparando os resultados obtidos no questionário presente no Quadro 10 em relação ao conforto e segurança do local de trabalho, é possível verificar que a maioria dos taxadores avaliam negativamente esse quesito quando da aplicação do questionário, em novembro de 2022. Na entrevista realizada em novembro de 2024, os taxadores avaliaram positivamente o seu local de trabalho, ainda que fizesses ressalvas quanto a aspectos que podem ser melhorados. Isso demonstra que a percepção sobre a QVT é dinâmica, muda a partir de inúmeros fatores. Nesse caso, a mudança da sede da SRE no intervalo entre a aplicação do

	questionário e a realização da entrevista pode ser o motivo para a melhora do nível de QVT. Todos os taxadores desejam a ampliação de dias de trabalho na modalidade de teletrabalho.
Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	Apesar das atividades desenvolvidas pelos taxadores propiciarem desafios que incentivam o aprimoramento de suas habilidades e promoverem a autonomia em suas funções, existem falhas significativas, como a falta de <i>feedback</i> constante e de reconhecimento por suas contribuições, além da ausência de um suporte e orientação adequados.
Oportunidade de crescimento e segurança no trabalho	Descontentamento em relação ao plano de carreira dos seus cargos efetivos, especialmente no que se refere à promoção por meio de escolaridade. Os taxadores ressaltam mais uma vez a falta de programas estruturados de capacitação, o que gera uma dependência de soluções entre os colegas mais experientes, evidenciando a ausência de investimentos institucionais no desenvolvimento contínuo dos taxadores. Adicionalmente, a entrevista indica que a perda da função gratificada não preocupa a maioria dos taxadores.
Integração social na organização do trabalho	Esta dimensão é considerada satisfatória, principalmente no que se refere ao apoio mútuo, colaboração e o ambiente de convivência, com a maioria dos taxadores expressaram um bom entrosamento no trabalho. Contudo, os dados demonstram desafios no que diz respeito à interação com outros setores da SRE, que é limitada pela carga de trabalho. Além disso, a percepção de exclusão nas decisões, observada em T6, aponta para a necessidade de um aprimoramento na dinâmica de participação e inclusão, assegurando que todos os membros tenham voz ativa e sintam que suas opiniões são consideradas.
Constitucionalismo	Há uma variedade de percepções entre os taxadores, revelando tanto satisfações quanto preocupações significativas a respeito dos direitos trabalhistas e estatutários. Apesar de alguns taxadores avaliarem positivamente o respeito aos direitos estatutários e a liberdade de expressão em certos contextos, outros demonstram insegurança em relação à preservação desses direitos, além de uma certa descrença nas reivindicações.
O trabalho e o espaço total da vida	Baseando-se nas respostas dos entrevistados sobre a dimensão, evidencia-se que a atividade profissional impacta a vida pessoal e a rotina dos taxadores. Isso resulta em uma sobrecarga, dificultando o equilíbrio entre os momentos de lazer e descanso. Situações como o trabalho em tela aberta aumentam a necessidade de estender a carga horária, inclusive com comunicação pelo <i>WhatsApp</i> . Ademais, os períodos de taxaço afetaram também o tempo destinado ao usufruto das férias regulamentares.
Relevância social do trabalho na vida	As informações coletadas nas entrevistas indicam que, apesar de muitos taxadores valorizarem as suas funções desempenhadas e sentirem afinidade por elas, a forma como percebem a imagem e o reconhecimento do seu trabalho não demonstram satisfação nesse quesito, principalmente considerando agentes externos, como os demais colegas da SRE, as escolas e a SEE-MG. Um exemplo que pode ser mencionado nesta dimensão é que um dos entrevistados trouxe que a imagem dos taxadores é afetada quando precisam indicar falhas que ocorrem em outros setores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ante o exposto, é possível concluir que o resultado dos dados obtidos na entrevista demonstra coerência com o que Walton (1973) ensina, sendo que é fundamental reconhecer a diversidade das preferências humanas, que varia conforme cultura, classe social, formação familiar, educação e personalidade, algo que ficou evidente nas entrevistas realizadas, pois identifica-se diversas manifestações, a depender do respondente, em relação ao mesmo aspecto abordado.

A partir de todos os aspectos discutidos na análise dos dados da pesquisa, o próximo capítulo tem o objetivo de propor ações que possam colaborar para a melhoria da QVT dos taxadores da SRE Paracatu.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

A motivação para a realização deste estudo originou-se da experiência adquirida pelo pesquisador durante seu tempo como taxador na SRE Paracatu, de 2013 até o início de 2023. Ao longo desses anos, o pesquisador conviveu com queixas e preocupações relacionadas às atribuições profissionais e à alta demanda de trabalho, tanto dentro da SRE Paracatu quanto em outras regionais, por meio de interações em grupos de *WhatsApp* com outros taxadores. Essas queixas evidenciaram um impacto negativo na QVT dos profissionais.

Antes de fazer apontamentos dos planos de ações para melhorias da QVT para os taxadores, é necessário compreendermos as condições e características dessa população, possibilitando criar uma base sólida para a tomada de decisões bem fundamentadas. Por meio de uma avaliação minuciosa, conseguimos identificar os pontos fortes, as áreas que precisam de melhorias e as necessidades específicas dos taxadores. Esse diagnóstico é fundamental para assegurar que as propostas sejam coerentes, eficientes e alinhadas com as reais condições e desafios enfrentados. Sem uma compreensão adequada da situação vigente, as intervenções podem fracassar em alcançar os objetivos almejados, o que poderá resultar em consequências indesejadas, tais como a falta de engajamento dos servidores ou a descrença nas melhorias advindas do programa de melhoria da QVT. Nesse sentido, Ferreira (2011) afirma que:

A orientação básica consiste em possibilitar a participação no diagnóstico de todos os que trabalham numa dada organização. No caso, por exemplo, do setor público, é muito importante a participação não só dos servidores efetivos (concursados), mas também dos trabalhadores terceirizados, prestadores de serviços com vínculos mais 'permanentes', estagiários. A razão é simples: o trabalho de todos é vital para o funcionamento do órgão e, portanto, todos devem ser ouvidos no diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (Ferreira, 2011, p. 205).

Isso posto, é importante ressaltar que a avaliação da QVT é um processo contínuo, o que quer dizer que a avaliação da QVT consiste no monitoramento regular de diversos fatores que impactam o bem-estar dos taxadores e demais servidores da SRE, incluindo a carga de trabalho, as condições do ambiente físico,

as relações interpessoais, a participação dos servidores nas tomadas de decisões, dentre outras.

A realização de avaliações frequentes possibilita a identificação e o enfrentamento de problemas que possam interferir na satisfação e no desempenho dos funcionários. Quando não for possível eliminá-los, pelo menos deverão atenuar esses problemas.

Além disso, essa prática contínua favorece a implementação de melhorias e adaptações que atendam às necessidades dos taxadores, promovendo um equilíbrio entre as demandas laborais e a saúde mental e física dos trabalhadores.

Desse modo, a presente dissertação tem como objetivo geral verificar o nível da QVT dos supervisores de taxaço do setor de pagamento da SRE Paracatu e propor ações visando a melhoria sua QVT.

Verificou-se, no decorrer da pesquisa, que não haveria como traçarmos um plano de ação para melhoria da QVT desses trabalhadores sem que propuséssemos a continuidade dessa avaliação ao logo do tempo e, necessariamente, devemos envolver os demais servidores que direta ou indiretamente podem influenciar na QVT dos taxadores.

Trazendo contornos mais específicos sobre o setor de pagamento da SRE Paracatu, desde a aplicação do questionário realizada em 2022 para fins de análise do problema sobre a QVT do setor de pagamento e a avaliação do questionário aplicado, a SRE Paracatu teve mudança de sede e na composição de sua diretoria. Tal mudança ocorreu desde o cargo de Superintendente, passando pela diretoria Dipe, bem como de três coordenadores do setor de pagamento da regional e a alteração do próprio grupo de taxadores, que teve a saída e ingresso de três novos membros. Desta forma, a percepção da QVT dos taxadores pode ter sido influenciada por essas mudanças no período de dois anos. Logo, avaliar de forma permanente a QVT se justifica pelas próprias mudanças que são inerentes à atividade laboral e da própria organização.

Outro ponto a ser considerado para a proposições dos planos de ações é que, conforme preceitua Ferreira (2011), embora a área de gestão de pessoas seja de fundamental relevância na promoção das ações de QVT, é importante salientar que QVT deve ser transversal, abarcando todas as áreas das organizações. Portanto, respeitadas as medidas que poderão ser implementadas especificamente ao setor

de pagamento da SRE Paracatu, não há como falarmos em melhoria da QVT dos taxadores, sem considerarmos a avaliação da QVT dos demais setores que compõe a regional. Assim, por exemplo, muito do trabalho executado pelos taxadores dependem do bom trabalho realizado por outros setores das SRE, bem como das escolas e SEE-MG.

Diante do exposto, as ações propostas foram organizadas em torno de quatro eixos principais: (1) avaliação permanente da QVT; (2) diagnóstico de problemas que possam estar afetando a QVT; (3) proposta de participação nas decisões; e (4) *feedbacks* constantes e reconhecimento.

Feitas essas considerações, propõem-se a utilização da ferramenta 5W2H que transforma toda a análise e a elaboração de estratégias em ações concretas para o plano de ação. Assim, o 5W2H funciona como um *checklist* que define as atividades, os prazos e as responsabilidades de cada participante de um projeto. É uma abordagem versátil, aplicável em diversas situações em que seja necessário desenvolver um plano de ação (5W2H..., 2025). A sigla 5W2H tem origem na língua inglesa e é composta pelas letras iniciais das sete questões essenciais que precisam ser formuladas ao elaborar um plano.

Quadro 19 - Método 5W2H

5W	<i>What?</i> (O quê?)	O que será feito?
	<i>Why?</i> (Por quê?)	Por que será feito?
	<i>Where?</i> (Onde?)	Onde será feito?
	<i>Who?</i> (Quem?)	Por quem será feito?
	<i>When?</i> (Quando?)	Quando será feito?
2H	<i>How?</i> (Como?)	Como será feito?
	<i>How Much?</i> (Quanto custa?)	Quanto custará fazer?

Fonte: Adaptado de 5W2H... (2025).

Assim sendo, as sugestões de ações serão exibidas por meio de quadros personalizados com base na metodologia 5W2H, visando assegurar uma apresentação mais clara.

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE QVT DOS TAXADORES E DEMAIS SERVIDORES DA SRE PARACATU

A ação que prevê a implementação do programa de QVT dos taxadores e demais servidores da SRE Paracatu é proposta a partir da execução das etapas que são discriminadas no quadro abaixo.

Quadro 20 - Etapas para Implantação de Programas de QVT na SRE Paracatu

<i>What</i> (O que será feito)?	Programa de avaliação contínua da QVT dos taxadores e demais servidores da SRE Paracatu.
<i>Why</i> (Por que será feito)?	Identificar o nível de satisfação da QVT dos taxadores e demais servidores da SRE.
<i>Where</i> (Onde será feito)?	Setor de pagamento e SRE Paracatu.
<i>When</i> (Quando será feito)?	Anualmente
<i>Who</i> (Por quem será feito)?	Comissão com dois representantes de cada diretoria.
<i>How</i> (Como será feito)?	Poderão ser realizados questionário, entrevistas, ou formulários para inserção de respostas discursivas, cuja participação é opcional. Para esta ação, a aplicação do questionário se demonstra mais apropriada, uma vez que é um método capaz de proporcionar respostas que são mais facilmente comparáveis em um grande número de participantes.
<i>How much</i> (Quanto vai custar o que será feito)?	Essa ação não requer despesas, pois utilizará o Google Formulários para coleta dos dados advindos do questionário e formulários de respostas e, para as entrevistas, poderão ser utilizados notebooks institucionais para gravação, caso o entrevistado permita. Além disso, a realização desta atividade não implicará em recebimento de remuneração adicional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

As lições de Fernandes (1996) ressaltam que a QVT não deve ser dissociada da fundamentação teórica. Em outras palavras, é imprescindível dispor de uma base sólida que se apoie em conhecimentos interdisciplinares, especialmente aqueles vinculados à ciência do comportamento. A implementação de um programa de QVT requer um suporte teórico. Além disso, embora cada experiência de implementação de projetos de QVT seja única, é possível identificar algumas fases que, apesar das particularidades, são aplicáveis a todas as organizações, as quais são apresentadas na imagem abaixo.

Figura 8 - Etapas para Implantação de Programas de QVT na SRE Paracatu



Fonte: Adaptado de Fernandes (1996).

A seguir, é apresentada uma descrição detalhada das etapas representadas na Figura 8, acima. Cada uma delas será explicada para proporcionar uma compreensão clara do processo.

4.1.1 Conscientização

Este é o momento em que a diretoria da SRE Paracatu e os servidores que compõe a regional compartilham suas percepções a respeito das condições de trabalho e de como essas impactam o funcionamento da SRE, além de buscarem, em conjunto, formas de aprimorá-las.

A diretoria da SRE Paracatu precisa efetivamente apoiar e se engajar, de modo a promover o desdobramento do programa em ações práticas, tomando para si a responsabilidade de fomentar essa mensagem em todos os níveis hierárquicos, promovendo o convencimento das medidas de melhoria da QVT. Isso será possível com a viabilidade de recursos humanos e materiais, realizando eventos em que esclareçam que a participação de todos é imprescindível para a construção de uma melhor QVT e demonstrar que estão abertas as proposições de sua equipe.

A duração prevista para essa fase é de duas semanas, o que permitirá uma compreensão aprofundada das perspectivas de todos os setores e suas respectivas diretorias e a identificação dos principais pontos de intervenção.

4.1.2 Organização

Nesta fase, irão se formar a equipe do projeto, organizando os modelos e ferramentas que serão empregados. Para a formação desse grupo de trabalho, será escolhido, por meio de votação, dois servidores de cada diretoria que compõe a SRE Paracatu (Dipe, Dafi, Dire), além de um representante do gabinete e a psicóloga com lotação na SRE.

A composição do grupo terá como duração o período compreendido de dois anos. Esse período será propício para que os membros se aprofundem no estudo da teoria da QVT, selecionem a metodologia a ser empregada e possibilite a realização de duas avaliações na vigência dessa representação. Isso possibilitará avaliar se os níveis de QVT sofreram alteração durante a gestão do grupo formado.

A fase de organização está prevista para durar três semanas, proporcionando tempo suficiente para a formação da equipe e a definição dos parâmetros necessários, bem como da metodologia a ser adotada.

4.1.3 Pesquisa

Neste estágio, haverá a coleta de informações, por meio da aplicação de questionários e/ou entrevistas, no intuito de avaliar o nível de QVT de cada setor da SRE Paracatu. Na diversidade de conceituações e metodologias sobre a QVT, Ferreira, Alves e Tostes (2009, p. 324) preconizam que “é fundamental que o processo de gestão se apoie em bases teóricas, metodológicas e éticas mais sólidas”. Nesta etapa deve-se observar tanto o aspecto macro ergonômico quanto micro ergonômico²⁵:

²⁵ A ergonomia, também conhecida como fatores humanos, é uma disciplina científica que, segundo a definição da *International Ergonomics Association* (IEA), se dedica a estudar as interações entre seres humanos e os diversos componentes de um sistema, visando, por meio de teorias, princípios, dados etc., aprimorar o bem-estar humano e a eficácia global do sistema.

De entrada, cabe assinalar que apenas a realização do diagnóstico macro-ergonômico já fornece subsídios valiosos para se responder a demanda relativa à promoção de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações. Todavia, é a realização do diagnóstico micro-ergonômico que completa, aprimora e agrega maior grau de confiabilidade de resultados na formulação de política e programa de QVT. O diagnóstico macro-ergonômico, abusando das metáforas, faz, com base na ótica dos trabalhadores, uma 'foto do estado global' do contexto de trabalho vivenciado e o diagnóstico micro-ergonômico, por sua vez, amplia essa 'foto' revelando a dinâmica processual de certos elementos revelados no 'estado global' (Ferreira, 2011, p. 217).

O levantamento dessas informações permitirá o adequado funcionamento do sistema técnico, além de avaliar o sistema social em relação ao grau de satisfação que os servidores envolvidos têm com suas condições de trabalho.

Esta fase terá uma duração de quatro semanas, possibilitando uma análise detalhada e abrangente das condições atuais. Vale ressaltar que a participação da pesquisa será facultativa, por isso a fase de conscientização deve ser bem trabalhada e disseminada entre os servidores.

4.1.4 Elaboração e execução do projeto

A partir das informações coletadas na etapa anterior, a equipe do projeto, já com uma compreensão bem definida da situação, estabelecerá as prioridades e um cronograma para a implementação das mudanças referentes aos aspectos passíveis de melhorias, incluindo novas formas de organização do trabalho, métodos de gestão, capacitação dos servidores e o ambiente físico da SRE.

A fase de elaboração e execução do projeto está prevista para oito semanas, período durante o qual as mudanças serão implementadas e monitoradas.

4.1.5 Análise e disseminação

Feito o trabalho de incorporação das mudanças necessárias e/ou possíveis, ou mesmo mitigando alguma situação que não podem ser totalmente alteradas, a versão final da política de QVT deve ser objeto de divulgação, da maneira mais ampla possível na SRE. A disseminação será realizada por meio de uma reunião e

de um relatório final, que deverá considerar as mudanças feitas e um cronograma daquelas que ainda estão pendentes de serem realizadas. Esta fase propicia responder aos anseios dos taxadores e demais servidores, demonstrando que sua participação não foi em vão, bem como fomenta a participação nos próximos diagnósticos, além de criar uma cultura de participação no programa de QVT.

4.2 A REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS QUE PODEM ESTAR AFETANDO A QVT NO SETOR DE PAGAMENTO

A pesquisa macro da QVT na SRE Paracatu, proposta no plano de ação “4.1”, contemplará o setor de pagamento e os demais setores pertencentes à regional e, conforme Ferreira (2011), fornecerá subsídios para a promoção da QVT. O autor ressalta, entretanto, que uma análise mais detalhada é essencial para aumentar a confiabilidade dos resultados na criação de políticas e programas voltados à QVT.

A construção desse diagnóstico dá visibilidade às estratégias operatórias permitindo completar o ciclo descritivo de avaliação da QVT. Nesse sentido, este PAE tem o objetivo de aprofundar no problema encontrado em um ou mais dimensões especificamente dos resultados encontrados no setor de pagamento, visando saná-lo ou atenuá-lo, proporcionando melhoria da QVT dos taxadores.

Assim, por exemplo, se no setor a dimensão da integração social foi a dimensão que apresenta um resultado não satisfatório, este PAE proporcionará aprofundamento na questão para solucionar o problema.

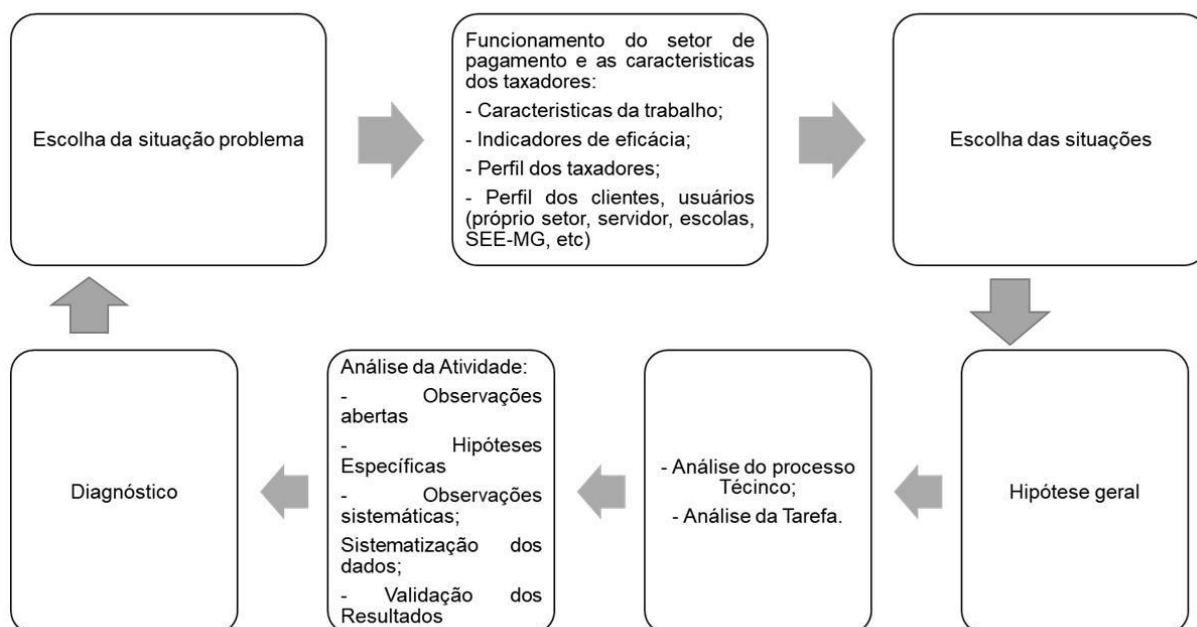
Quadro 21 - Execução do Diagnóstico sobre a QVT no setor de pagamento

What? (O quê?)	Diagnóstico do problema afeto ao setor de pagamento
Why (Por quê?)	Avaliar pontualmente problemas que podem estar afetado a QVT dos taxadores.
Where? (Onde?)	Setor de pagamento
When? (Quando?)	Nos períodos em que a taxaçoão estiver fechada.
Who? (Quem?)	Taxadores, coordenador de pagamento e diretor Dipe (se necessário)
How? (Como?)	Há duas possibilidades: (1) discussão do próprio grupo, decidindo a situação problema de maior prioridade ou (2) por votação, após apresentação de opções pela coordenação do pagamento.
How much? (Quanto custa?)	Não há custos envolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A Figura 9, a seguir, demonstra um caminho a ser percorrido para solucionar problemas que possam estar influenciando a QVT

Figura 9 - A Execução do Diagnóstico sobre a QVT no setor de pagamento



Fonte: Adaptado de Ferreira (2011).

A Figura 9 apresenta uma esquematização que possui uma função heurística de natureza mais descritiva do que explicativa. Essa esquematização permite adaptações que se alinham com a realidade e com os problemas escolhidos para análise, que podem exigir diferentes metodologias e abordagens.

Durante as diversas etapas do processo, pode haver várias idas e vindas, pois novos elementos da demanda podem surgir ao longo da intervenção. A análise de uma determinada situação no setor de pagamento pode mostrar que é necessário investigar outra situação, que pode estar no início ou no final do fluxo da taxaço e outros aspectos sociais ou ambientais, por exemplo. Observações sistemáticas podem, ocasionalmente, levar a ajustes no pré-diagnóstico, resultando na necessidade de realizar outro tipo de observação.

4.3 BATE PAPO COM A DIRETORIA

Conforme aponta Ferreira (2011), de forma geral, pesquisas revelam que os trabalhadores não apresentam resistência às novas demandas laborais, desde que estas sejam acompanhadas pela participação nas decisões que afetam seu dia a dia, pela oferta de treinamentos, pelo aumento do apoio organizacional e pela melhoria nas relações sociais e profissionais no ambiente de trabalho. Esses fatores têm um papel fundamental na forma como a satisfação no trabalho é percebida.

Assim, segundo o autor, a expectativa dos trabalhadores em relação ao processo de mudanças que está em andamento parece direcionar-se para que líderes e gestores reconheçam que esses funcionários também são responsáveis desse contexto, considerando que sua atuação pode ser crucial para corrigir desvios e mitigar consequências indesejadas.

Segundo Walton (1973), a participação em grupos, marcados por ajuda recíproca, com a afirmação da singularidade do indivíduo e que seja oportunizado sua participação nas decisões que envolvam seu trabalho, influem positivamente na melhoria da QVT. Ainda segundo Walton *“Regardless of how one approaches the issue of the quality of working life, one must acknowledge the diversity of human preferences — diversity in culture, social class, family rearing, education, and personality”*²⁶ (Walton, 1973, p. 20).

De acordo com Nadler e Lawler (1983 *apud* Garcia, 2007, p. 79):

QVT é uma forma de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações. Os elementos que a identificam são (1) a preocupação sobre o impacto do trabalho nas pessoas e na efetividade organizacional, e (2) a ideia da participação na solução dos problemas organizacionais e nas tomadas de decisão

Assim, nota-se que os autores compartilham uma ideia central: a importância da participação e do engajamento dos funcionários, seja nas escolhas relacionadas ao seu trabalho ou na implementação de mudanças organizacionais e o respeito a singularidade de cada indivíduo.

Quadro 22 - Realização da reunião Bate-Papo com a Diretor

²⁶ Independentemente de como se aborda a questão da qualidade da vida no trabalho, deve-se reconhecer a diversidade de preferências humanas — diversidade em cultura, classe social, criação familiar, educação e personalidade.

<i>What?</i> (O quê?)	Realização de reunião.
<i>Why</i> (Por quê?)	Interação e troca de informações entre os taxadores, coordenador de pagamento, diretor Dipe e superintendente.
<i>Where?</i> (Onde?)	No próprio setor de pagamento ou em outro local da SRE a ser definido.
<i>When?</i> (Quando?)	Bimestralmente, podendo ter convocação extraordinária quando convocado pelos taxadores ou chefias imediatas, respeitada, quando possível, o final da taxaço.
<i>Who?</i> (Quem?)	Taxadores, coordenador de pagamento, diretor Dipe e superintendente
<i>How?</i> (Como?)	A reunião poderá ser conduzida tanto por um taxador designado para cada reunião, bem como por qualquer das chefias imediatas
<i>How much?</i> (Quanto custa?)	Os custos estão previstos na atividade dos servidores envolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O bate papo com a direção propiciará um momento de troca de informações, mas principalmente a apresentação de demandas e posicionamentos dos taxadores perante as chefias imediatas (coordenador de pagamento, diretora de pessoal e superintende), bem como o retorno das demandas apresentadas anteriormente.

Deve se ressaltar que é um meio de comunicação mútua, uma vez que, demandas de serviço poderão ser apresentadas aos taxadores que na oportunidade poderão fazer ponderações e apresentar limitações ou proposições para melhor resolução do problema ou demanda em questão.

O Bate-papo com a Diretoria será realizado por meio de reunião, no próprio setor de pagamento ou em outro local previamente determinado pela SRE que deverá ocorrer bimestralmente. Caso haja motivo para convocação antes da reunião bimestral, esta poderá ser solicitada pelos taxadores, coordenador de pagamento, diretor Dipe ou superintendente em caráter extraordinário, devendo todos os integrantes serem comunicados com ao menos uma semana de antecedência. A referida reunião, com duração de 2 horas e 30 minutos na parte da manhã, e 2 horas no período da tarde, com datas pré-definidas no início de cada ano. Após a abertura da reunião pelo membro designado para a sua realização, a reunião acontecerá com a seguinte divisão de tempo:

Período da manhã compreendido entre 9h e 11h30:

- a) 30 minutos para que o Superintendente ou Diretor Dipe apresente o retorno quanto as possíveis demandas que os taxadores apresentaram na reunião anterior;
- b) 1 hora e 30 minutos para discussões sobre retorno e realização de notas referente a questão;
- c) 30 minutos para construção, se for o caso, de possível documento a ser redirecionado a autoridade competente.
- d) Período da tarde compreendido entre 14h e 16h:
- e) 1 hora e 30 minutos para apresentação de novos temas e discussões;
- f) 30 minutos para construção do documento advindo das discussões realizadas que, se for o caso, deverá ser direcionado a autoridade competente.

As reuniões organizadas por esse PAE são fundamentais para a troca de ideias e visões. Elas incentivam a colaboração, possibilitando a junção de diferentes perspectivas em prol de soluções aos problemas apresentados. Ao trocar experiências e conhecimentos, os taxadores e suas chefias fortalecem o espírito de equipe. Nesse contexto, os participantes percebem que sua participação foi valiosa e que suas contribuições impactaram os resultados, reforçando uma cultura de envolvimento em soluções de problemas futuros e diminuindo a resistência à participação em atividades voltadas para a melhoria da QVT.

4.4 *FEEDBACK* COM PREMIAÇÃO PARA TAXADORES EM DESTAQUE

De acordo com Chiavenato (2014), a empresa ideal é aquela que cria um ambiente interno em que os colaboradores se sentem confortáveis para fazer perguntas e estão abertos a ouvir respostas honestas. Os locais de trabalho mais eficazes implementam sistemas de *feedback*, permitindo que todos possam questionar diretamente a liderança, incluindo o presidente. Segundo o autor, é fundamental estar em um ambiente onde se possa confiar nas informações recebidas.

Neste sentido, o *feedback* é o processo em que a informação ou retorno que uma pessoa recebe sobre o seu desempenho, atitude ou ação, com o objetivo de promover o seu aprendizado, objetivando melhorar os resultados e orientar para

mudanças. Desta forma, o *feedback* pode ser positivo, que seria por meio do reconhecimento de um bom trabalho ou construtivo, apontando áreas que precisam ser melhoradas.

O presente PAE propõe um *feedback* contínuo entre o coordenador de pagamento com o apoio da diretoria da Dipe e entre os próprios taxadores, onde algumas etapas devem ser seguidas para reconhecer e premiar os taxadores que se destacam em suas atividades, promovendo um ambiente de motivação, engajamento e melhoria contínua.

A primeira delas é o estabelecimento de métricas claras e objetivas para avaliar o desempenho dos taxadores, a ser realizada pela coordenação do setor de pagamento com o apoio da diretoria Dipe, evitando que a avaliação seja subjetiva e a critério das chefias imediatas.

Desta forma, podemos exemplificar critérios que podem ser considerados para a construção do *feedback*, tais como, se a taxação de cada folha ocorreu sem que nenhum pagamento tenha sido prejudicado, se a meta para taxação de passivo de IA foi atingida ou mesmo se todas as demandas judiciais ou extrajudiciais foram atendidas tempestivamente ou mesmo se algum taxador tenha desenvolvido algum projeto que tenha melhorado as atividades desempenhadas no setor. Vale ressaltar que deverá ser oportunizado ao taxador apresentar justificativas para o não atingimento das metas, devendo a coordenação do pagamento e diretoria Dipe avaliar a referida justificativa.

Além do retorno fornecido pela coordenação do setor de pagamento e pela diretoria Dipe, é importante proporcionar a oportunidade para que os demais taxadores avaliem seus colegas. Isso deve acontecer de maneira anônima, visando estimular o objetivo do *feedback*, que é assegurar o reconhecimento do trabalho do taxador, além de indicar áreas onde ele pode melhorar sua atuação.

Para a realização desse *feedback* poderá ser adotada ferramentas digitais, tais como: formulários online, plataformas de avaliação. Entretanto, o *feedback* a ser realizado pela coordenação do pagamento deverá ocorrer de forma de uma conversa com o taxador em pelo menos duas oportunidades, na mesma periodicidade em que ocorre o acompanhamento das suas avaliações de desempenho.

Para cada critério utilizado, e para cada agente responsável pelo *feedback* (coordenador, diretor Dipe e demais taxadores), dar-se-ia uma nota de 0 a 10 para cada critério. Ao final, soma-se as pontuações para ranquear os taxadores.

Os *feedbacks* devem ser realizados, de preferência, na semana anterior a reunião prevista no plano de “Bate Papo Com a Diretoria”, ou seja, a cada dois meses, onde durante reunião entre setor de pagamento, diretora Dipe e Superintendente, os taxadores que mais se destacaram naquele bimestre receberão um certificado de reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Esse certificado também deverá ser afixado na entrada da sede da SRE Paracatu e um e-mail deverá ser encaminhado a todos os setores e escolas vinculadas a SRE.

No último encontro gerencial de cada ano, evento em que os representantes de cada setor da SRE estão presentes em reunião com todos os diretores das escolas pertencentes a SRE Paracatu, o taxador mais bem avaliado durante o ano também deverá receber elogios públicos, certificado de reconhecimento e outras formas de valorizar o trabalho dos taxadores.

O Quadro 23 demonstra resume o PAE com base no *Método 5W2H*.

Quadro 23 - Realização de *feedbacks* regulares com os taxadores e premiações aos taxadores que mais se destacarem

<i>What</i> O que será feito?	<i>Feedback</i> contínuo e premiação dos taxadores que se destacaram
<i>Why</i> Por que será feito?	Para a realização de <i>feedback</i> regular aos taxadores, tanto sobre seu desempenho quanto seus pontos fortes e áreas de desenvolvimento
<i>Where</i> Onde será feito?	Setor de pagamento e SRE Paracatu e Encontro Gerencial dos Diretores
<i>When</i> Quando?	Bimestralmente e anualmente.
<i>Who</i> Por quem será feito?	Taxadores, Coordenador de Pagamento, Diretor Dipe e superintendente
<i>How</i> Como será feito?	Para a realização desse <i>feedback</i> poderá ser adotada ferramentas digitais, tais como: formulários online, plataformas de avaliação. Entretanto, o <i>feedback</i> a ser realizado pela coordenação do pagamento deverá ocorrer de forma de uma conversa com o taxador em pelo menos duas oportunidades, na mesma periodicidade em que ocorre o acompanhamento das suas avaliações de desempenho.
<i>How much</i> Quanto vai custar?	A despesa a ser realizada para esse plano de ação é a impressão dos certificados a ser entregue ao taxador e afixado na entrada da sede da SRE Paracatu, estando incluída nos custos com papel e impressão da Regional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No presente capítulo foram apresentados planos de ações com propostas que incluem a avaliação da QVT de todos os servidores da SRE de Paracatu, assim como a execução de um diagnóstico específico para identificar possíveis problemas que podem estar impactando a QVT no setor de pagamento. Para que isso ocorra, é fundamental que a elaboração das soluções para os problemas identificados aconteça por intermédio de um diálogo entre os taxadores, a coordenação de pagamentos, a diretora da DIPE e o Superintendente Regional de Ensino. Adicionalmente, está previsto um plano para estabelecer um *feedback* contínuo entre o coordenador de pagamentos e os taxadores, sendo que aqueles que se destacarem devem receber reconhecimento público pelo seu desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A QVT é um conceito multifacetado que varia conforme o contexto histórico e a perspectiva de análise, abrangendo diversas interpretações e aplicações (Rodrigues, 2016). Apesar de sua ampla disseminação nos âmbitos corporativo e acadêmico, ainda persiste uma falta de consenso sobre sua definição (Pacheco, 2011). Walton (1973) destaca que o termo "qualidade de vida" tem sido utilizado para evidenciar valores humanos e ambientais que, em muitas sociedades industriais, foram relegados em nome do progresso tecnológico e da eficiência produtiva.

A literatura revisada sobre QVT revela que, embora existam diferentes abordagens para definir o conceito, um objetivo comum permeia essas visões: alinhar os interesses individuais e organizacionais. Isso implica que a promoção da satisfação do trabalhador que não apenas beneficia o indivíduo, mas também potencializa a produtividade organizacional (Fernandes, 1996). Assim, a QVT se configura como um campo de pesquisa dedicado a proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador em suas atividades.

Walton (1973) é reconhecido como um precursor ao estabelecer a relação entre a satisfação e motivação dos funcionários e a produtividade das organizações, enfatizando a importância da humanização e da responsabilidade social, sendo amplamente conhecido na literatura e ainda muito utilizado nas pesquisas de QVT tanto no setor público quanto no privado, motivo pelo qual foi adotado como nesta pesquisa.

Este pesquisador atuou por mais de uma década como taxador na SRE Paracatu, neste período percebeu um cenário repleto de queixas sobre as condições de trabalho no setor de pagamento. Muitos colegas expressaram o desejo de deixar suas funções devido à carga excessiva, à complexidade das tarefas e aos prazos apertados, fatores que impactavam negativamente tanto a QVT quanto suas vidas pessoais e saúde mental.

Neste cenário, a pesquisa atendeu ao seu propósito que consistiu em avaliar a satisfação dos supervisores de taxaço da SRE Paracatu em relação à sua QVT. Ao longo do desenvolvimento do estudo, foram detalhadas as atividades desempenhadas pelos taxadores na SRE e feita uma análise da estrutura

organizacional do setor de pagamentos. A avaliação da QVT dos taxadores foi realizada por meio da aplicação de um questionário e entrevista, fundamentadas no modelo teórico de Walton (1973). Com os dados coletados nas entrevistas, percebemos que existem diversas percepções sobre os fatores que influenciam a QVT de cada taxador, permitindo que os participantes compartilhassem informações que contribuíssem para uma análise mais aprofundada de cada uma das dimensões discutidas. Walton (1973) enfatiza que a diversidade dentro de uma única unidade de trabalho pode ser promovida ao adaptar as responsabilidades individuais às preferências de cada colaborador. Esse processo de adaptação não é um processo simples, mas com base no plano de ação “Bate Papo com a Diretoria” os próprios taxadores, juntamente com suas chefias poderão alcançar esse feito.

Neste sentido, os resultados obtidos na pesquisa exploratória fundamentaram a elaboração de um Plano de Ação Educacional, com propostas práticas voltadas para resolver os problemas identificados. Constatou-se que para aprimorar a QVT dos taxadores é essencial analisar também as condições dos outros setores da SRE. Apesar das distinções nas atividades realizadas, há conexões significativas entre elas.

Após essa avaliação abrangente, torna-se necessário aprofundar nas questões específicas enfrentadas pelos taxadores, incentivando uma construção coletiva de soluções. Um ambiente favorável ao diálogo é crucial para que as propostas sejam debatidas em conjunto, com o objetivo de melhorar a QVT.

As informações obtidas nas entrevistas também demonstram que a comunicação entre os taxadores e suas chefias imediatas é um elemento vital para a resolução de problemas e conflitos que impactam a qualidade do ambiente de trabalho. As chefias imediatas são um elo entre os taxadores aos níveis superiores da administração pública.

É fundamental conduzir estudos sobre os resultados do programa de QVT implementado tanto para os taxadores quanto na SRE de Paracatu. Isso permitirá uma análise dos efeitos que as ações adotadas estão ocasionando no ambiente laboral. O diagnóstico da QVT é crucial para o início da transformação desejada, mas a avaliação das consequências dessa intervenção é igualmente significativa.

Por último, recomenda-se a realização de novas pesquisas sobre o tema a nível estadual, considerando que há 600 taxadores que exercem funções

semelhantes. Isso poderia ajudar a entender se a questão da QVT dos taxadores da SRE de Paracatu também é sentida em outros setores de pagamento vinculados à SEE-MG. Tal conclusão poderia gerar a implementação de ações abrangentes em todo o estado, uma vez que os problemas afetam os demais taxadores.

REFERÊNCIAS

5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. **Sebrae**, [S. l.], 07 fev. 2025. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 13 fev. 2025.

ANTLOGA, C. S. *et al.* Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa. **Rev. Subj.**, Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 126-140, abr. 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S2359-07692014000100012&script=sci_abstract. Acesso em: 31 jan. 2024.

AYRES, R. M.; NASCIMENTO, J. C. H. B.; MACEDO, M. A. Satisfação do Profissional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro quanto à Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (2014-2015): Uma Análise por PLS-SEM com base no Modelo Dimensional de Walton. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 67, p. 5-14, 2016. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/download/2942/2378>. Acesso em: 08 mar. 2024.

BOAS, A. A. V; MORIN, E. M. Qualidade de Vida no Trabalho: um modelo sistêmico de análise, **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 61-86, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534655929004>. Acesso em: 05 mar. 2024.

BRANQUINHO, N. G. S. **Qualidade de vida no trabalho e Vivências de Bem-Estar em Professores da Rede Pública Municipal de Unaí/MG**. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/6929>. Acesso em: 05 mar. 2024.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 2745, 23 mar. 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 18 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.699, de 9 de julho de 2003i. Dispõe sobre o salário-mínimo a partir de 1º de abril de 2003, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 140, n. 131, p. 1, 10 jul. 2003a. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=10/07/2003&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=88>. Acesso em: 26 nov. 2024.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003 Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3o - do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional no - 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. Lei nº 10.699, de 9 de julho de 2003i. Dispõe sobre o salário-mínimo a partir de 1º de abril de 2003, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 140, n. 254, p. 1, 31 dez. 2003b. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=31/12/2003>. Acesso em: 26 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.321, de 7 de julho de 2006. Dispõe sobre o salário-mínimo a partir de 1º de abril de 2006; revoga dispositivos do Decreto-Lei no 2.284, de 10 de março de 1986, e das Leis nos 7.789, de 3 de julho de 1989, 8.178, de 1º de março de 1991, 9.032, de 28 de abril de 1995, 9.063, de 14 de junho de 1995, 10.699, de 9 de julho de 2003, e 10.888, de 24 de junho de 2004; e revoga o Decreto-Lei no 2.351, de 7 de agosto de 1987, as Leis nos 9.971, de 18 de maio de 2000, 10.525, de 6 de agosto de 2002, e 11.164, de 18 de agosto de 2005, e a Medida Provisória no 2.194-6, de 23 de agosto de 2001. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 130, p. 1, 8 jul. 2006. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=10/07/2006>. Acesso em: 02 dez. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 145, n. 136, p. 1, 17 jul. 2008. Disponível em:

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=17/07/2008&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=80>. Acesso em: 29 jan. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.864, de 27 de dezembro de 2023. Dispõe sobre o valor do salário-mínimo a vigorar a partir de 1º de janeiro de 2024. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 161, n. 245-D, ed. extra, p. 1, 27 dez. 2023. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=603&pagina=1&data=27/12/2023&totalArquivos=15>. Acesso em: 02 dez. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6.532. Relator: Ministro Luís Roberto Barroso. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, 15 fev. 2024. Disponível em:

<https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=5973381>. Acesso em: 02 dez. 2024.

BRASIL. **Proposta de Emenda à Constituição nº 02/2025**. Dá nova redação ao inciso XIII, do artigo 7º da Constituição Federal para dispor sobre a redução da jornada de trabalho para quatro dias por semana no Brasil. Brasília: Câmara dos Deputados, 2025. Disponível em:

https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2860664&filename=Tramitacao-PEC%208/2025. Acesso em: 03 dez. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em:

<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2024.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista Fae Business**, [S. l.], n. 7, p. 32-34, 2007. Disponível em: <https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16571247435940246.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024.

CORRÊA, A. F. **Estudo de Caso**: O processo de implementação da Diretoria de Pessoal na Regional de Ensino de Ubá/MG. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/12/DISSERTAÇÃO-FINAL-ARNALDO-FERNANDES-CORRÊA.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2024.

EULÁLIO, A. O. **A gestão do conhecimento nos Setores de Pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais**: Desafios e perspectivas. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/6744/1/andresaoliveiraeulalio.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2024.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/livro-qualidade-de-vida-no-trabalho-como-medir-para-melhorar-eda-fernandes-pdf-free.html>. Acesso em: 04 mar. 2024.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 29-38, 1988. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/179990>. Acesso em: 13 jan. 2025.

FERREIRA, M. C. Ofurô corporativo. **Portal da Universidade de Brasília**, Brasília, 14 mar. 2006. Disponível em: <https://www.ergopublic.com.br/arquivos/1256395632.59-arquivo.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2024.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011. Disponível em: <https://ergopublic.com.br/arquivos/1359392512.36-arquivo.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2024.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/m8Wc9XQSSBkSQSjG3vJ8CgB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 fev. 2024.

FGV. **Concurso Público para a SEPLAG / Secretaria de Estado de Educação - MG 03/23**. [2025]. Disponível em: <https://conhecimento.fgv.br/concursos/seemg23>. Acesso em: 06 jan. 2025.

GARCIA, E. O. P. **Qualidade de vida no trabalho**: com a palavra, os funcionários públicos. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/94>. Acesso em: 16 fev. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, J. R. (org.). **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 19-37.

GOVERNO de Minas vai pagar valores retroativos do Adveb para mais de 116 mil cargos. **Agência Minas**, Belo Horizonte, 01 ago. 2023. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/governo-de-minas-vai-pagar-valores-retroativos-do-adveb-para-mais-de-116-mil-cargos>. Acesso em: 16 fev. 2024.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 1-35, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 jan. 2024.

LACAZ, F. A. DE C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/hFX7d6ZpmF6qC9MZSwFWM7f/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.

LEVERING, R.; MOZKOWITZ, M. **The great place to work**: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad. New York: Random House, 1988.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAIA, K. L. S.; ARAÚJO, R. M.; ALLOUFA, J. M. L. Qualidade de vida no trabalho sob a ótica de servidores públicos: um estudo de caso em uma empresa pública federal. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 437-484, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38423/qualidade-de-vida-no-trabalho-sob-a-otica-de-servidores-publicos--um-estudo-de-caso-em-uma-empresa-publica-federal-/i/pt-br>. Acesso em: 25 fev. 2024.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Santa Catarina, v. 15, n. 3, p. 508-514, jul. 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tce/a/PdVp6pWJtfgXWnkg9HpDS3H/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 fev. 2024.

MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilización**. Buenos Aires: Calares-Nueva Vision, 1959.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei 1.147, de 06 de setembro de 1930. Dá novas denominações às quatro secretarias de estado, distribui os seus serviços e autoriza o poder executivo a reformar as secretarias de estado e demais repartições públicas. **Coleção das Leis Mineiras**, Belo Horizonte, p. 20, col. 1, 06 set. 1930. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/1147/1930/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. Lei nº 2.610, de 08 de janeiro de 1962. Contém o Código do Ensino Primário. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, col. 5, p. 4, microfilme 138, 09 jan. 1962. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/2610/1962/>. Acesso em: 07 mar. 2024.

MINAS GERAIS. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 34. ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2024. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/leis/constituicao-estadual>. Acesso em: 25 nov. 2024

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei Delegada nº 41, de 7 de junho de 2000. Dispõe sobre a instituição da Parcela Remuneratória Complementar (PRC), devida a título de abono, para os servidores dos quadros de pessoal da administração direta, das autarquias e fundações públicas, inclusive inativos. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, col. 1, p. 1, 08 jun. 2000. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LDL/41/2000/>. Acesso em: 25 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Lei complementar nº 64, de 25 de março de 2002. Institui o regime próprio de previdência e assistência social dos servidores públicos civis do estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, col. 2, p. 1, 26 mar. 2002. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LCP/64/2002/>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003. Estabelece procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, col. 1, p. 8, 18 jun. 2003. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/43441/2003/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004. Institui as carreiras dos profissionais de educação básica do Estado de Minas Gerais. **Diário Oficial do**

Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, col. 1, p. 28, 06 ago. 2004a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>. Acesso em: 29 nov. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 10, de 1º de março de 2004**. Estabelece normas complementares relativas ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte: Seplag, 2004b. Disponível em: https://www.pontodigital.mg.gov.br/anexos/RESOLUCAO_10.pdf. Acesso em: 03 dez. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. Lei nº 15.961, de 30 de dezembro de 2005. Estabelece as tabelas de vencimento básico das carreiras do poder executivo que especifica, dispõe sobre a vantagem temporária incorporável - VTI - e sobre o posicionamento dos servidores nas carreiras e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, col. 1, p. 1, 31 dez. 2005. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/15961/2005/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

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. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, col. 2, p. 1, 22 mar. 2006. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/44261/2006/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei Delegada nº 174, de 26 de janeiro de 2007. Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração direta do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, col. 1, p. 1, 27 jan. 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LDL/174/2007/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Lei nº 18.975, de 29 de junho de 2010. Fixa o subsídio das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo Estadual e do pessoal civil da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, ano 118, n. 119, p. 6, 30 jun. 2010. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2010-06-30>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 105, de 12 de dezembro de 2012**. Altera a Resolução SEPLAG nº 10, de 1º de março de 2004, que estabelece normas complementares relativas ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte: Seplag, 2012. Disponível em:

https://www.fazenda.mg.gov.br/governo/contadoria_geral/legislacao/tipolegis/resolucao_seplag_105_20121212.html. Acesso em: 03 dez. 2024.

MINAS GERAIS. Resolução SEE nº 2.363, de 01 de agosto de 2013. Define critérios para atribuição das Funções Gratificadas FGD-4 e FGD-5, criadas nos termos da Lei nº 20.748, de 25 de junho de 2013, regulamentada pelo Decreto nº 46.279, de 22 de julho de 2013, e de cargo em comissão para Coordenador de Pagamento, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 121, n. 143, p. 12, 02 ago. 2013a. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2013-08-02>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Lei nº 20.748, de 25 de junho de 2013. Reajusta as tabelas de vencimento básico das carreiras que menciona, institui a gratificação complementar no âmbito da Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais - ESP-MG -, institui a carreira de auditor assistencial estadual do sistema único de saúde no estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 121, n. 117, p. 1, 26 jun. 2013b. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2013-06-26>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Decreto nº 46.279, de 22 de julho de 2013. identifica os cargos de provimento em comissão e funções gratificadas extintos e criados no âmbito da secretaria de estado de educação, pela Lei nº 20.748, de 25 de junho de 2013, e dá outras providências **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, col. 1, p. 2, 23 jul. 2013c. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/46279/2013/>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Decreto nº 46.206, de 3 de abril de 2013. Regulamenta o parágrafo único do art. 22 da Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 121, n. 61, p. 1, 04 abr. 2013d. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2013-04-04>. Acesso em: 29 nov. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019t. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 127, n. 106, p. 3, 31 maio 2019. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2019-05-31>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Decreto nº 48.113, de 30 de dezembro de 2020. Regulamenta, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, a concessão da ajuda de custo para despesas com alimentação, prevista no art. 189 da Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016, que estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 128, n. 262, p. 46, 31 dez.

2020. Disponível em:

<https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2020-12-31>. Acesso em: 26 nov. 2024.

MINAS GERAIS. Lei nº 24.035, de 04 de abril de 2022. Dispõe sobre a revisão geral do subsídio e do vencimento básico dos servidores públicos civis e militares da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, altera a Lei Delegada nº 37, de 13 de janeiro de 1989, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: ed. extra, Belo Horizonte, ano 130, n. 66, p. 2, 04 abr. 2022a. Disponível em:

<https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2022-04-04>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10488, de 6 de janeiro de 2022. Dispõe sobre a implementação do regime de teletrabalho, a que se refere o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, na Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, ano 130, n. 5, p. 8, 08 jan. 2022b. Disponível em:

<https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2022-01-08>. Acesso em: 03 dez. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Memorando-Circular nº 1/2022/SEE/SE - TELETRABALHO**. Assunto: Orientações Iniciais - Regime Parcial de Teletrabalho nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs), no âmbito da Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG). Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 24 jan. 2022c.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, ano 131, n. 84, p. 1, 29 abr. 2023a. Disponível em:

<https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2023-04-29>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, ano 131, n. 211, p. 1, 27 out. 2023b.

Disponível em:

<https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2023-10-27/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Boletim informativo. **Rede RH Estratégico**, Belo Horizonte, ed. 13, fev. 2023c.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Memorando-Circular nº 19/2023/SEE/SGP - GABINETE**. Assunto: Procedimento de Cálculo e Taxação do ADVEB. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 05 set. 2023d.

23/2023/SEE/SG - GABINETE. Assunto: Teletrabalho excepcional para servidores responsáveis pela taxaço. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educaço, 29 ago. 2023e.

MINAS GERAIS. Lei nº 24.314, de 02 de maio de 2023. Fixa os subsídios do Governador, do Vice-Governador, dos Secretários de Estado e dos Secretários Adjuntos de Estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 131, n. 85, p. 1, 03 maio 2023g. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2023-05-03>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Lei nº 24.383, de 06 de julho de 2023. Dispõe sobre o reajuste dos valores de vencimento das carreiras, dos cargos de provimento em comissão e das gratificações de função do Grupo de Atividades de Educaço Básica do Poder Executivo de que trata a Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 131, n. 134, p. 1, 07 jul. 2023h. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2023-07-07>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Resolução conjunta COFIN/SES nº 001, de 05 de janeiro de 2023. Estabelece metas e indicadores a serem cumpridos pela Secretaria de Estado Desenvolvimento Econômico e define os parâmetros e valores para o pagamento da ajuda de custo a que se refere o Decreto nº 48.113, de 30 de dezembro de 2020, que regulamenta o art. 189 da Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016 e a Resolução Conjunta CFIN/SEPLAG nº 01, de 24 de fevereiro de 2022. Publicação na Imprensa Oficial, 07 jan. 2023. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 131, n. 6, p. 10, 07 jan. 2023i. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2023-01-07>. Acesso em: 02 dez. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei nº 24.838, de 27 de junho de 2024. Dispõe sobre a revisão geral do subsídio e do vencimento básico dos servidores públicos civis e militares da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 132, n. 124, p. 1, 28 jun. 2024a. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2024-06-28>. Acesso em: 26 nov. 2024.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 11.017, de 14 de novembro de 2024q. Altera o Anexo I da solução Conjunta SEPLAG/SEE nº 1048, de 6 de janeiro de 2022, que trata da implementação do regime de teletrabalho, a que se refere o Decreto nº 4827, de 24 de setembro de 2021, no âmbito da Secretaria de Estado de Educaço. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, ano 132, n. 234, p. 12, 27 nov. 2024b. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2024-11-27>. Acesso em: 03 dez. 2024.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1983-24509-001>. Acesso em: 03 mar. 2025.

NORONHA, A. L. M. Gestão de Pagamentos e Benefícios. *In*: VILHENA, R. *et al.* (org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: Políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 231-246.

OLIVEIRA, M. F. **Proposta de implantação da Gestão do Conhecimento no setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2020/08/Dissertação-Monica-Fonseca-de-Oliveira.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2024.

ORSIOLLI, T. H. E.; SOUZA, C. A.; BEZERRA, R. C.; PERES, F. F. F.; PEREIRA, E. N. Avaliação da qualidade de vida no trabalho: considerando o contexto público numa revisão sistemática. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 22, n. 1, p. 1-23, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/255648/46448>. Acesso em: 03 jan. 2025.

PACHECO, V. A. **Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar sob a Ótica de Trabalhadores de uma Agência Reguladora no Brasil**. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <https://www.ergopublic.com.br/arquivos/1360931827.95-arquivo.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2024.

PAIVA, C. H. A. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História (São Paulo)**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 775-796, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/his/a/9k9RDYV5Jsx8N48tx7hC8vr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 mar. 2025.

PEDROSO, B., PILATTI, L. A. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. *In*: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTEIRO, M. I. (org.). **Qualidade de vida**: evolução dos conceitos e práticas no século XXI. Campinas: Ipes, 2010. p. 197-206. Disponível em: https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/evolucao_cap21.pdf. Acesso em: 20 abr. 2024.

PEREIRA, L. J., *et al.* Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 1, p. 222-245, 2021. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2283/2748>. Acesso em: 30 dez. 2024.

PILATTI, L. E. *et al.* Qualidade de vida no trabalho (QVT): modelos produzidos na década de 1980. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (CONBREPRO), 11., 2021, online. **Anais [...]**. Curitiba: UTFPR, 2021. p. 1-9. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2021/anais/arquivos/09232021_190949_614d039d490b1.pdf. Acesso em: 03 jan. 2025.

PIMENTEL, M. H. C. R. **Qualidade de Vida no Trabalho**: concepções e práticas adotadas em empresas do polo petroquímico de Camaçari. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/9400/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.%20Maria%20Helena%20Pimentel>. Acesso em: 09 abr. 2024.

PROCESSO de taxação de convocados e contratados da SEE automatizado. **Prodemge**, [S. l.], 21 mar. 2023. Disponível em: <https://www.prodemge.gov.br/banco-de-noticias/678-prodemge-conclui-automatizacao-da-taxacao-de-convocados-e-contratados-da-see>. Acesso em: 03 dez. 2024.

QUEIROZ, R. G. M. **Choque de Gestão em Minas Gerais (2003-2010)**: Um exemplo de inovação no setor público? 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9BGJWW>. Acesso em: 29 mar. 2024.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

ROSA, S. J. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos professores do ensino médio da educação pública e privada de Paracatu-MG**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_su_ed_jose_rosa_2012.pdf. Acesso em: 22 out. 2024.

SANT'ANNA, A. S.; COSTA, R; MORAES, L. F. R. Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise em unidades de ensino básico. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 24., 2000, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: Anpad, 2000. p. 1-9. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Njgz. Acesso em: 16 abr. 2024.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Helder, 1967.

SIND-UTE/SEE e SEPLAG discutem pauta de servidores das SRES e órgão central. **SIND-UTE/MG**, [S. l.], 26 set. 2024. Disponível em:

<https://sindutemg.org.br/noticias/sind-ute-see-e-seplag-discutem-pauta-de-servidores-das-sres-e-orgao-central/>. Acesso em: 03 dez. 2024.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/25/22/83>. Acesso em: 16 abr. 2024.

TAVEIRA, A. D. V. Descentralização e desconcentração da atividade estatal. **Revista Paradigma**, Ribeirão Preto, n. 18, p. 236-247, 2011. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/55/66>. Acesso em: 23 mar. 2024.

TIMOSSI, L. S. *et al.* Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física**, Maringá, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj81ozcg_OLAxWPqJUCHa2BBdkQFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.uem.br%2Ffojs%2Findex.php%2FRevEducFis%2Farticle%2Fdownload%2F5780%2F4882&usg=AOvVaw0DgtfAgeGwTopffDuJb6ac&opi=89978449. Acesso em: 23 mar. 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VILHENA, R. *et al.* (org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas de Gestão Pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

VITT, M. R. **A Diretoria de Pessoal da Regional de Ensino de Governador Valadares - Minas Gerais**: desafios e perspectivas. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/a-diretoria-de-pessoal-da-regional-de-ensino-de-governador-valadares-mg-desafios-e-perspectivas/>. Acesso em: 22 mar. 2024.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TAXADORES**Observações:**

- a) Você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso;
- b) sua identidade será mantida em sigilo;
- c) caso seja de seu interesse, poderá ser informado(a) do resultado desta pesquisa, independentemente de qualquer autorização;
- d) o objeto de pesquisa é a qualidade de vida no trabalho dos taxadores e coordenadores de pagamento, sem qualquer vinculação a unidade que você trabalha;
- e) fique à vontade para responder ao questionário e seja o mais verdadeiro (a) possível;
- f) a participação na pesquisa é voluntária, contudo, sua participação é de grande importância.

Parte 1 – Perfil do Entrevistado**01) Idade**

- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ 46 a 50 anos
- ☐ mais de 55 anos

02) Gênero

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outros

03) Escolaridade

- ☐ Ensino médio técnico
- ☐ Ensino Superior incompleto
- ☐ Ensino superior
- ☐ Pós Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outros

04) Remuneração

Neste campo você deverá considerar o valor da sua função gratificada

- ☐ Até R\$ 2.000,00
- ☐ R\$ 2.001,01 a R\$ 2.500,00
- ☐ R\$ 2.500,01 a R\$ 3.000,00
- ☐ R\$ 3.000,01 a R\$ 3.500,00
- ☐ R\$ Acima de 3.500,01

5) Qual o seu cargo efetivo:

- ☐ Analista de Educação Básica – AEB
- ☐ Analista Educacional – ANE
- ☐ Analista Educacional - ANE (com função de inspeção escolar)
- ☐ Assistente da Educação – ASE
- ☐ Assistente Técnico de Educação Básica- ATB
- ☐ Auxiliar de Serviços de Educação Básica – ASB
- ☐ Especialista em Educação Básica – EEB
- ☐ Professor de Educação Básica - PEB

6) Além da função de supervisor de taxaço, você trabalho em outro emprego/cargo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

05) Há quanto tempo você atua como taxador?

- ☐ Até 3 anos
- ☐ de 3 a 5 anos
- ☐ de 5 a 7 anos
- ☐ de 7 a 9 anos
- ☐ acima de 9 anos

Parte 2 – Questionário

Dimensão 1 – Compensação justa e adequada
7) Considerando a remuneração que você recebe pelo trabalho que executa, você se sente: ☐ Totalmente insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Indiferente ☐ Satisfeito ☐ Totalmente satisfeito
8) Comparando a remuneração que você recebe com a dos seus colegas (dentro da instituição que trabalha), você se sente: ☐ Totalmente insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Indiferente ☐ Satisfeito ☐ Totalmente satisfeito
9) Quando comparada a remuneração que você recebe (na instituição em que trabalha) em relação aos demais servidores (de outras instituições), você se sente: ☐ Totalmente insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Indiferente ☐ Satisfeito ☐ Totalmente satisfeito
Dimensão 2 – Condições de saúde e segurança no trabalho
10) Em relação à sua jornada de trabalho na instituição, você se sente: ☐ Totalmente insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Indiferente ☐ Satisfeito ☐ Totalmente satisfeito

11) Considerando a estrutura física de sua instituição no que diz respeito ao fator segurança, você se sente :

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

12) Em relação ao fator conforto do ambiente físico de sua instituição, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

Dimensão 3 – Uso e desenvolvimento de capacidades

13) Em relação à liberdade para aplicar seus saberes e aptidões em sua instituição, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

14) Em relação ao processo de retroinformação (feedback) sobre o seu processo total de trabalho e sobre seu desempenho, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

15) Como você se sente em relação ao fator “autonomia” para desenvolvimento de suas atividades profissionais:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito

- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

Dimensão 4 – Oportunidade de crescimento e segurança

16) Em relação às condições de crescimento na carreira profissional que sua instituição propicia aos supervisores de taxaço e/ou coordenadores de pagamento, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

17) Como você se sente em relação à segurança do vínculo empregatício com sua instituição (segurança de que não vai ser demitida a qualquer momento):

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

18) Em relação aos programas de desenvolvimento profissional e pessoal desenvolvidos por sua instituição em prol de seus supervisores de taxaço e/ou coordenadores de pagamento, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

Dimensão 5 – Integração social na organização

19) Em relação à aceitação por parte da organização e de seus colegas no tocante ao trabalho realizado por você, por suas habilidades, capacidade e potencial, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito

- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

20) No que diz respeito à divisão de grupos na organização em termos de status, privilégios e benefícios de alguns, as conhecidas “panelinhas”, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

21) Em relação à mobilidade ascendente na organização (por exemplo: promover a cargos superiores aqueles que demonstrem qualificação e competência para o cargo), você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

22) Em relação ao nível de companheirismo dentro e fora da organização entre você, colegas e demais membros da direção, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

23) Quanto ao relacionamento interpessoal entre você, colegas e demais membros da equipe de trabalho, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

Dimensão 6 – Constitucionalismo

24) No tocante ao respeito às leis e direitos trabalhistas e o real cumprimento dos direitos jurídicos do trabalhador, por parte da empresa, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

25) Em relação à privacidade pessoal, o respeito à individualidade do trabalhador, tanto dentro quanto fora da organização, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

26) Em relação à liberdade de expressão, possibilidade de expor suas ideias e opiniões sem temer ser repreendido, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

27) Em relação às normas e rotinas administrativas estabelecidas pela organização e que influenciam o seu trabalho e sua vida com um todo, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

7 Trabalho e espaço total de vida

28) Em relação ao equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, ou seja,

equilíbrio entre a jornada de trabalho e a convivência com a familiar e o lazer, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

29) Em relação às reuniões festivas e confraternizações (Natal, Páscoa, dia das mães) promovidas pela organização para você e sua família, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

30) Quando da realização de cursos, treinamentos e seminários, a organização pesquisa previamente sua possibilidade de participar, respeitando seus compromissos anteriormente agendados. Em relação a este item, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

8 Dimensão - Relevância social da vida no trabalho

31) Você tem orgulho de trabalhar nesta instituição, ou seja, a imagem da empresa perante a comunidade e sociedade lhe proporciona prazer por fazer parte dela? Em relação a esta, questão você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

32) Em relação à responsabilidade social da instituição frente à comunidade local,

não lhes causando danos e colaborando com a solução de problemas existentes, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

33) Em relação ao envolvimento e preocupação da instituição com a qualidade do produto/serviço final prestado pela mesma, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

34) Em relação ao trabalho que desenvolve, ele é reconhecido pela instituição a ponto de perceber sua importância, como funcionário, para a organização. Nessa situação você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

35) De modo geral, em relação à sua qualidade de vida no trabalho, você se sente:

- ☐ Totalmente insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Totalmente satisfeito

APÊNDICE B - ENTREVISTA FEITA COM OS TAXADORES

Perguntas gerais:

1 Fale um pouco sobre a sua trajetória profissional na SEE até trabalhar como taxador?

2 Como você avalia o avanço tecnológico nessa trajetória como taxador?

Perguntas relacionadas as dimensões propostas por Walton (1973)

Dimensão 1 – Compensação justa e adequada

1 Como você avalia sua remuneração em relação ao trabalho que realiza e ao de seus colegas na Superintendência Regional de Ensino?

1.2 Na sua opinião, o valor associado à FGD-5 reflete adequadamente o trabalho desempenhado?

1.3 Você tem sugestões sobre como a remuneração poderia ser mais justa e adequada?

Dimensão 2 – Condições de saúde e segurança no trabalho

2 Como você avalia a qualidade das instalações físicas e dos equipamentos no seu local de trabalho?

2.1 Como você percebe sua carga horária e jornada de trabalho, incluindo flexibilidade e teletrabalho?

2.3 Há algo que você gostaria de mudar em relação à sua jornada de trabalho para melhorar sua qualidade de vida?

Dimensão 3 – Uso e desenvolvimento de capacidades

3 Como você percebe o aproveitamento das suas habilidades e competências no seu trabalho atual?

3.1 De que forma o seu trabalho atual proporciona desafios que incentivam o uso e o desenvolvimento das suas capacidades?

3.2 Como o seu trabalho contribui para o seu crescimento pessoal e profissional?

3.3 Como você recebe feedback sobre o seu desempenho e as maneiras de aprimorar suas habilidades?

3.4 Quais são as principais mudanças que você gostaria de ver para melhorar a aplicação e o desenvolvimento de suas capacidades no trabalho?

Dimensão 4 – Oportunidade de crescimento e segurança

4 Como você avalia o seu plano de carreira atual e o seu nível de satisfação com ele?

4.1 Que tipos de treinamentos ou programas de desenvolvimento estão disponíveis para você aprimorar suas capacidades?

4.2 Como você lida com a preocupação de potencialmente perder sua função gratificada?

4.3 Há algo mais que você gostaria de falar sobre?

Dimensão 5 – Integração social na organização

5 Como você descreveria a dinâmica e a qualidade do convívio com seus colegas de trabalho?

5.1 Como você avalia o nível de colaboração e apoio que recebe de seus colegas taxadores e coordenador?

5.2 De que forma você está envolvido nas decisões que afetam seu trabalho?

5.3 Que sugestões você tem para melhorar a integração social?

Dimensão 6 – Constitucionalismo

6 Como você avalia o respeito pelos seus direitos estatutários e trabalhistas no seu ambiente de trabalho?

6.1 Como você percebe a liberdade que tem para expor suas ideias e opiniões no seu ambiente de trabalho?

6.2 De que maneira você sente que pode reivindicar melhorias no seu trabalho e quais são os canais disponíveis para isso?

6.3 Há algo mais que você queira falar?

Dimensão 7 - Trabalho e espaço total de vida

7 Como o seu trabalho influencia sua rotina familiar e seus momentos de lazer e atividades pessoais?

Dimensão 8 - Relevância social da vida no trabalho

8 Como você se sente em relação ao seu papel como taxador e o que valoriza nessa função?

8.1 Qual é a sua percepção sobre a imagem do taxador e o reconhecimento do seu trabalho pelos colegas, pela instituição e pela sociedade?