

**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**

Liliane Lino de Souza

**Utilização dos Sistemas de Informação pelo setor de pagamento da SRE de
Montes Claros: desafios e perspectivas**

**Juiz de Fora
2025**

Liliane Lino de Souza

**Utilização dos Sistemas de Informação pelo setor de pagamento da SRE de
Montes Claros: desafios e perspectivas**

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

Orientadora: Prof. Dra. Denise Rangel Miranda

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)

Souza, Liliane Lino de.

Utilização dos Sistemas de Informação pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros: desafios e perspectivas / Liliane Lino de Souza. -- 2025.

133 p. : il.

Orientadora: Denise Rangel Miranda

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. Administração pública. 2. Eficiência. 3. Planejamento Estratégico. 4. Sistemas de Informação. I. Miranda, Denise Rangel, orient. II. Título.

Liliane Lino de Souza

**Utilização dos Sistemas de Informação pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros:
desafios e perspectivas**

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 28 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Denise Rangel Miranda - Orientador
Prefeitura de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Miriam Raquel Piazzini Machado
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Maria Leopoldina Pereira
Prefeitura de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 18/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **DENISE RANGEL MIRANDA, Usuário Externo**, em 01/04/2025, às 09:53, 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 **Maria Leopoldina Pereira, Usuário Externo**, em 01/04/2025, às 11:39, 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 **Miriam Raquel Piazzini Machado, Usuário Externo**, em 01/04/2025, às 11:40, 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 **2298737** e o código CRC **83671E65**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me deu forças pra conseguir concluir esse trabalho. A Ele toda honra, louvor e glória para sempre. À Nossa Senhora das Graças e Santa Terezinha pelo cuidado e intercessão a Deus por mim.

Agradeço à minha família, especialmente à minha mãe, à minha irmã e à minha amiga Laura, pelas orações que me fortaleceram durante toda a caminhada. “Sem vocês eu fico torta para o lado”.

À professora Dr. Denise Rangel Miranda, pela orientação e confiança. Às Agentes de Suporte Acadêmicos Bruna de Oliveira Fonseca e à Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos pela paciência, orientação e direcionamento.

Agradeço aos amigos e aos colegas taxadores da SRE de Montes Claros por compartilhar comigo seu conhecimento e pela disponibilidade em me auxiliar na pesquisa.

Aos meus colegas do mestrado em especial aqueles que estiveram comigo durante as viagens e estadias em Juiz de Fora, pela amizade, companheirismo e força durante o período presencial. Sem vocês eu não conseguiria chegar até aqui.

À todos aqueles que torceram e rezaram por mim agradeço de coração e que Deus lhes retribua a generosidade.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.” (Martin Luther King)

RESUMO

A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado trata-se do passivo de serviço do setor de pagamento observado na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Montes Claros. Para tanto, definiu-se como objetivo geral da pesquisa: identificar quais são os problemas que resultam no excesso de serviços pendentes de execução no setor de pagamento da SRE de Montes Claros, e propor melhorias para reduzir o passivo de serviços. A pesquisa discute quais os desafios e as perspectivas para a redução do passivo de serviços no setor de pagamentos da SRE através da utilização dos Sistemas de Informação. Para fins de pesquisa, o recorte temporal compreende os anos de 2019 a 2023 e fundamenta-se em um referencial teórico composto por autores que abordam a administração pública, os Sistemas de Informação e o Planejamento Estratégico. A metodologia utilizada consiste em estudo de caso com abordagem qualitativa. Como instrumentos de pesquisa, foram aplicados questionários aos servidores responsáveis por informar a folha de pagamento das 163 escolas vinculadas à SRE de Montes Claros e foi realizada uma Roda de Conversa com os taxadores do setor de pagamento. Por meio dos dados coletados foram identificados problemas como quadro reduzido de taxadores, rotatividade de servidores, inadequada distribuição de tarefas, falta de treinamento e ausência de padronização nas práticas. Foram ainda identificadas dificuldades com o uso de códigos e problemas operacionais nos sistemas utilizados. Esses fatores evidenciaram a dificuldade do setor de pagamento em gerenciar suas múltiplas demandas, agravada pela ausência de uma estratégia de gestão claramente definida. Com base nos achados da pesquisa foi elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE), que integra o Planejamento Estratégico ao Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação. As propostas apresentadas buscam otimizar a organização e a priorização das atividades, estabelecendo metas claras e promovendo a capacitação contínua dos servidores, além da integração e padronização dos processos.

Palavras-chave: Administração pública. Eficiência. Planejamento Estratégico. Sistemas de Informação.

ABSTRACT

This research was conducted within the scope of the Professional Master's program in Education Management and Evaluation (PPGP) at the Center of Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case concerns the backlog of services in the payment sector observed at the Regional Superintendence of Education (SRE) of Montes Claros. Hence, the general objective of this research is: to identify the issues that lead to the excessive accumulation of pending services in the Montes Claros SRE's payment sector, and to propose improvements in order to reduce this backlog in the payment sector of the SRE through the use of Information Systems. This study discusses the challenges and perspectives for reducing the service backlog in the payment sector of the SRE through the use of Information Systems. For research purposes, the temporal scope covers the years of 2019 to 2023, and the study is based on a theoretical framework composed of authors addressing subjects like public administration, Information Systems, and Strategic Planning. The methodology consists of a case study with a qualitative approach. As research instruments, questionnaires were applied to the employees responsible for processing the payroll of the 163 schools linked to the SRE Montes Claros, and a discussion roundtable was held with the payroll processors. Based on collected data, several problems were identified, such as a reduced number of assessors, high staff turnover, inadequate task distribution, lack of training, and the absence of standardized practices. Additionally, challenges concerning the use of codes and operational issues within the employed systems were observed. These factors highlighted the sector's difficulty in managing its multiple demands, increased by the lack of a clearly defined management strategy. Based on research findings, an Education Action Plan (PAE) was developed, integrating Strategic Planning with Information Technology Strategic Planning. The proposed measures aim to optimize the organization and prioritization of activities by setting clear goals, promoting continuous staff training and enhancing process integration and standardization.

Keywords: Public administration. Efficiency. Strategic Planning. Information Systems.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Distribuição das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais de acordo com sua classificação.....	28
Gráfico 1 –	Número de Servidores ativos na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais de 2019 a 2023.....	24
Quadro 1–	Principais serviços executados pelos taxadores do setor de pagamento da SRE de Montes Claros.....	32
Figura 2 –	Organograma - SRE Montes Claros.....	29
Gráfico 2 –	Cargo dos servidores escolares responsáveis pela folha de pagamento da SRE de Montes Claros.....	87
Quadro 2 –	Serviços executados pelos taxadores durante a taxaço por grau de prioridade.....	40
Figura 3 –	Recebimento de documentos para serem taxados pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros.....	46
Gráfico 3 –	Situaço funcional dos servidores escolares responsáveis pela folha de pagamento da SRE de Montes Claros.....	88
Quadro 3 –	Serviços executados pelos taxadores após o encerramento da taxaço.....	42
Figura 4 –	O processo de transformar dados em informaçoes.....	57
Gráfico 4 –	Tempo de exercíco como servidor responsável pela folha de pagamento da SRE de Montes Claros.....	89
Quadro 4 –	Cronograma de taxaço do pagamento dos Servidores Públicos Civis e Pensionistas Especiais - Ano 2023.....	45
Figura 5 –	Modelo de um Sistema de Informaço.....	58
Gráfico 5 –	Preferência por forma de envio documentos (G.O) para taxaço.....	90
Quadro 5 –	Quantitativo de servidores efetivos, convocados/contratados da SRE Montes Claros - Anos de 2019 a 2023.....	49
Figura 6 –	Dimensões de um Sistema de Informaço.....	59
Gráfico 6 –	Preferência por forma de envio de contratos (Q.I) para taxaço.....	91
Quadro 6 –	Distribuição de e-mail por assunto.....	51

Figura 7 –	Modelo de alinhamento do PETI ao Planejamento.....	62
Gráfico 7 –	Comunicação com o taxador da escola.....	93
Quadro 7 –	Perfil dos taxadores participantes da roda de conversa.....	71
Gráfico 8 –	Última participação em capacitação oferecida pelo setor de pagamento.....	94
Quadro 8 –	Síntese dos apontamentos trazidos pelos taxadores.....	84
Gráfico 9 –	Impacto da participação em capacitação.....	95
Quadro 9 –	Síntese das principais falhas do Sydadp apontadas pelos servidores.....	92
Quadro 10 –	Principais sugestões de melhorias apontadas pelos servidores das escolas.....	96
Quadro 11 –	Síntese dos apontamentos trazidos pelos servidores das escolas.....	97
Quadro 12 –	Plano de ações propostas.....	101
Quadro 13 –	Roda de conversa com os servidores da SRE de Montes Claros.....	103
Quadro 14 –	Elaboração de um Planejamento Estratégico para o setor de pagamento.....	105
Quadro 15 –	Capacitação contínua dos taxadores.....	107
Quadro 16 –	Integração e Padronização de Processos.....	109
Quadro 17 –	Monitoramento e avaliação contínua.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Função gratificada de Taxador de Pagamento.....	38
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANE	Analista Educacional
AEB	Analista da educação básica
ASB	Auxiliar de serviços da educação básica
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CO	Contexto Organizacional
CTC	Certidão de Tempo de Contribuição
DAE	Documento de Arrecadação Estadual
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DAFI	Diretoria financeira
EEB	Especialista da educação básica
E-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FGD-5	Função gratificada
RH	Recursos Humanos
IA	Informativo de Alteração
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
IPSEMG	Instituto de previdência dos servidores do estado de Minas Gerais
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MG	Minas Gerais
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAE	Plano de Ação Educacional
PETI	Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da informação do estado de Minas
PEB	Professor da educação básica
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e emprego
QI	Quadro informativo

SRE	Superintendência Regional de Ensino
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SYSADP	Sistema de Designação de Pessoal
TDE	Técnico da Educação
TI	Tecnologia da Informação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	O PASSIVO DE SERVIÇOS NO SETOR DE PAGAMENTO DA SRE DE MONTES CLAROS: PERSPECTIVAS SOBRE A UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	21
2.1	A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS (SEE/MG).....	21
2.2	A SRE DE MONTES CLAROS.....	27
2.2.1	O setor de pagamento da SRE de Montes Claros	30
2.2.2	O Sistema Integrado de Administração de Pessoal	35
2.2.3	A função dos Supervisores de Taxação (taxadores)	38
2.2.4	O passivo de serviço no setor de pagamento	45
3	ANÁLISE DO CASO DE GESTÃO	54
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO.....	54
3.2	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	65
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	70
3.3.1	Análise da Roda de Conversa	70
3.3.2	Análise dos questionários aplicados às escolas da SRE de Montes Claros	86
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	100
4.1	RODA DE CONVERSA COM OS SERVIDORES ENVOLVIDOS NA ELABORAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO DA SRE MONTES CLAROS.....	103
4.2	ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SETOR DE PAGAMENTO.....	105
4.3	CAPACITAÇÃO CONTÍNUA DOS TAXADORES.....	107
4.4	INTEGRAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	108
4.5	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO CONTÍNUA.....	111
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113

REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SERVIDORES RESPONSÁVEIS PELA FOLHA DE PAGAMENTO NAS ESCOLAS DA SRE DE MONTES CLAROS.....	121
APÊNDICE B – FICHA DE SOLICITAÇÃO DE DADOS DOS TAXADORES DA RODA DE CONVERSA	127
APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA RODA DE CONVERSA COM OS TAXADORES RESPONSÁVEIS PELA FOLHA DE PAGAMENTO DA SRE DE MONTES CLAROS.....	128
APÊNDICE D -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	131

1 INTRODUÇÃO

A presença da Tecnologia da Informação (TI) é cada vez mais frequente nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Os avanços tecnológicos impulsionados pela informatização induziram as organizações a se adequarem a essas mudanças, a fim de garantir praticidade e eficiência nos serviços prestados. Para Affeldt e Vanti (2009), o recurso da Tecnologia da Informação proporciona agilidade, mobilidade e suporte para a tomada de decisão.

Um Sistema de Informação, conforme a definição de Laudon e Laudon (2007, p. 9), é “um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação destinada a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização”. Em outras palavras, um sistema de informação é um conjunto de tecnologias, pessoas e processos que trabalham juntos para fornecer informações úteis e relevantes para a tomada de decisões em uma organização.

Dessa forma, os Sistemas de Informação são utilizados pelas organizações públicas, nos níveis operacionais e estratégicos, com o objetivo de contribuir com a redução de gastos públicos, melhoria nos serviços prestados e maior transparência sobre a gestão de bens e tomada de decisões. (Mendonça, et al., 2013).

Este texto discorre sobre o caso de gestão observado na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Montes Claros referente ao passivo de serviços do setor de pagamento. Com o passar dos anos, houve um aumento das demandas executadas pelo setor de pagamento da SRE, de diferentes complexidades, o que gerou o acúmulo de serviço pendente de execução, impactando diretamente na eficiência desse setor no atendimento aos solicitantes.

A SRE de Montes Claros está localizada na região norte de Minas Gerais, e é vinculada à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Atualmente, a SRE de Montes Claros é responsável por gerir 163 escolas estaduais distribuídas em 30 municípios. O setor de pagamento da SRE é responsável por executar serviços referentes à folha de pagamento dos servidores efetivos, aposentados, convocados e contratados pelas escolas da sua jurisdição. O servidor que trabalha no setor de pagamento e executa os procedimentos da folha de pagamento é denominado “taxador” (Minas Gerais, 2003, p. 1).

Além da execução da folha de pagamento mensal e inclusão de novos contratos, o taxador é responsável por atender outras demandas específicas do setor, como: processos de vencimentos deixados por servidores falecidos, inclusão e acerto de aposentadoria, e vantagens e benefícios adquiridos pelos servidores. Cabe ao taxador também registrar no sistema qualquer evento que aconteça na vida funcional do servidor, como férias regulamentares, faltas, greve ou paralisação, licenças variadas – como, por exemplo, médicas, de luto, de casamento, de gestação, entre outras. Para realizar os procedimentos referentes à folha de pagamento, os taxadores utilizam o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Sisap).

Os benefícios adquiridos pelos servidores públicos da SEE/MG deixaram de ser pagos pelo Governo Estadual no ano de 2015, devido às restrições orçamentárias. Assim sendo, em virtude do atingimento do limite prudencial da Lei de Responsabilidade Fiscal¹, os pagamentos dos benefícios dos servidores ficaram pendentes de acerto financeiro e, com o passar dos anos, houve acúmulo de acertos e de cálculos a serem executados pelos taxadores do setor de pagamento da SRE. Além disso, o aumento no número de servidores contratados e convocados contribuiu para o aumento de serviços pendentes de execução.

De acordo com o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), através de dados extraídos do Sisap, entre anos de 2019 a 2023, o número de servidores contratados pelas escolas pertencentes à SRE de Montes Claros foi superior ao número de servidores efetivos. (Minas Gerais, 2023).

Os dados apresentados sugerem que há uma grande rotatividade de servidores nas escolas, o que aumenta o número de registros necessários para a execução da folha de pagamento mensal pelos taxadores. A falta de concurso público para preenchimento dos cargos vagos existentes nas escolas e as nomeações insuficientes de servidores aprovados em concursos anteriores são fatores que podem justificar esse índice.

¹ A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF- Lei Complementar 101/2000) estabelece um conjunto de normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal da União, estados e municípios e do Distrito Federal, com o objetivo de garantir a saúde financeira da administração pública mediante ações para prevenir riscos e corrigir desvios que possam afetar o equilíbrio das contas públicas. Entre as normas criadas pela LRF, está o limite de gastos com pessoal. (Brasil, 2000).

Para fins de pesquisa, o recorte temporal inicia no ano de 2019. Neste período, o setor de pagamento recebia todos os documentos para a taxaço de forma presencial, no início de cada mês, conforme cronograma estabelecido pelo Coordenador de pagamento. O cronograma era organizado com antecedência e encaminhado por e-mail, juntamente com orientações ou situações excepcionais de cada mês. Paralelamente, o coordenador organizava o recebimento desses documentos pelos taxadores, a fim de evitar tumulto na hora da entrega e garantir número suficiente de profissionais para a recepção dos documentos.

É importante destacar que o recorte da pesquisa foi estabelecido por anteceder a pandemia do COVID 19², que alterou significativamente a forma de trabalho na SRE de Montes Claros. Desde então os documentos para taxaço são encaminhados pelas escolas ao setor de pagamento através de e-mail. Dessa forma, com o intuito de possibilitar uma comparação entre o cenário pré-pandemia e pós-pandemia, marcado pela adoção do recebimento de documentos de forma digital e no avanço no uso dos sistemas informatizados, o período de estudo foi estabelecido entre os anos de 2019 e 2023.

A autora desta dissertação é graduada em Sistemas de Informação e, posteriormente, especializou-se em Informática e Comunicação na Educação. Atuou em cursos técnicos de informática pelo Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) nos anos de 2013 a 2015, como contratada na rede estadual de Minas Gerais. Nos anos anteriores era servidora efetiva da Prefeitura Municipal de Engenheiro Navarro, atuando como auxiliar de biblioteca.

Em 2016, assumiu efetivo exercício como Analista Educacional (ANE) na SRE de Curvelo, onde desempenhou funções administrativas no setor de pagamento. No mesmo ano foi removida a pedido para a SRE de Montes Claros, onde exerceu a função de taxadora até agosto de 2024, tendo sido nomeada para essa posição pelo então Superintendente Regional de Ensino.

A motivação para realização desta pesquisa decorre das experiências vivenciadas pela autora ao longo da sua trajetória profissional. Durante esse percurso, foi possível observar que o setor de pagamento recebe um grande volume

² A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia de COVID-19 em 11 de março de 2020, quando a doença causada pelo Novo Coronavírus se espalhou por todo o mundo. O Novo Coronavírus, também conhecido como SARS-CoV-2, é um vírus altamente contagioso que causa a doença COVID-19. A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na saúde pública, economia e sociedade em todo o mundo.

de serviços a serem executados pelos taxadores. Essa quantidade de serviços resulta em um acúmulo crescente de tarefas pendentes de execução.

Além disso, observou-se também que tanto os servidores das escolas quanto os taxadores enfrentam dificuldades no uso das Tecnologias de Informação. A dificuldade no uso dessas ferramentas implica prejuízos significativos na eficiência da execução dos serviços da folha de pagamento.

O princípio da eficiência foi introduzido na administração pública por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, pelo artigo 37 da Constituição Federal. Segundo Chiavenato (2008), a eficiência refere-se à forma mais adequada pela qual as atividades são realizadas ou executadas (métodos), visando a utilização com o menor custo possível, com um determinado grau de eficácia. Para esse autor, a eficácia consiste em executar as atividades de maneira correta a fim de atingir os objetivos, através dos recursos disponíveis. Por fim, a efetividade está relacionada à satisfação do usuário, indicando que um produto ou serviço foi recebido de forma satisfatória. (Chiavenato, 2008).

Dessa forma, os princípios de eficiência, eficácia e efetividade têm como objetivo primordial orientar para a prestação de serviços de qualidade ao usuário, mediante à adoção de critérios que visem à otimização dos recursos, de maneira eficaz, transparente e menos burocrática, o que demanda, por parte dos órgãos públicos, as adequações necessárias para atingir tal objetivo.

Neste sentido, a Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag) e a Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge) executa, desde 2022, a implantação da integração entre o Sistema de Gestão e Controle de Contratação e Convocação de Pessoal (Sysadp) e o Sisap, que tem por objetivo a taxação automática do ingresso e desligamento de servidores.

A integração entre os sistemas permite que a própria escola insira os dados pessoais e funcionais do servidor no Sysadp e transmita para o Sisap, sem a necessidade de encaminhar os documentos para inclusão dos dados pelos taxadores. Dessa forma, cabe ao taxador conferir se os dados foram migrados corretamente para o Sisap e validar o processamento no Sysadp. Assim sendo, partindo do pressuposto que existem desafios a serem investigados, a seguinte questão de pesquisa foi delineada: Quais são os desafios e as perspectivas para a redução do passivo de serviços no setor de pagamentos da SRE de Montes Claros através da utilização de Sistemas de Informação?

No intuito de responder a esta questão, foi delimitado como objetivo geral: identificar os problemas que resultam no excesso de serviços pendentes de execução no setor de pagamento da SRE de Montes Claros e propor melhorias para reduzir o passivo de serviços.

Com esse propósito, os objetivos específicos definidos foram: i) Descrever as atribuições e processos do setor de pagamento identificando as causas do acúmulo de serviços pendentes de execução; ii) Analisar o processo de inserção dos dados no sistema a fim de identificar as dificuldades e as falhas que colaboram com o atraso na sua execução; e iii) Propor melhorias alinhadas aos Sistemas de Informação para reduzir o passivo de serviços no setor de pagamento da SRE de Montes Claros.

A dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, esta introdução, traz uma breve descrição sobre o caso de gestão a ser apresentado, os objetivos e a justificativa para a elaboração da pesquisa.

O segundo capítulo da dissertação descreve a estrutura da SRE de Montes Claros destacando o setor de pagamento. Para isso, apresenta a SEE, o Sistema de Administração de Pessoal (Sisap) e a função dos supervisores de taxaço (taxadores). Além disso, descreve os principais serviços executados por eles, e tem por objetivo descrever as práticas do setor de pagamento, em especial aqueles referentes à folha de pagamento. Para elaboração do capítulo 2 foi realizada uma pesquisa documental em planilhas e arquivos do setor de pagamento, o que demonstrou um aumento no número de serviços pendentes de execução pelo setor de pagamento da SRE ao longo dos anos. Além disso, foi realizada pesquisa nas leis, decretos e legislações do Estado de Minas Gerais acerca das competências da SEE, SRE dos taxadores.

O terceiro capítulo aborda o referencial teórico sobre o caso estudado, com o intuito de sustentar a questão da pesquisa, apresentando os eixos de análise e a metodologia utilizada para o estudo. Com o objetivo de identificar as principais dificuldades no uso dos sistemas de informação utilizados na execução da folha de pagamento, foram aplicados questionários com os servidores que alimentam os sistemas nas escolas da SRE de Montes Claros. O modelo do questionário que foi enviado às escolas consta no apêndice A.

Posteriormente, foi realizada uma Roda de Conversa com os taxadores da SRE, a fim de analisar o processo de recebimento dos documentos pelo setor de

pagamento, e identificar eventuais falhas que podem impactar na execução dos serviços prestados. Nesse sentido, buscou-se também compreender a perspectiva dos taxadores em relação à utilização dos Sistemas de Informação como ferramentas para diminuir o passivo de serviço existente no setor de pagamento. O roteiro com as perguntas norteadoras da Roda de Conversa está sendo apresentado no Apêndice C.

O quarto capítulo apresenta a proposta de um Plano de Ação Educacional (PAE) a ser desenvolvido, com a finalidade de sugerir ações e práticas que visem amenizar os problemas levantados. E no quinto e último capítulo serão expostas as considerações finais e conclusões da pesquisa.

2 O PASSIVO DE SERVIÇOS NO SETOR DE PAGAMENTO DA SRE DE MONTES CLAROS: PERSPECTIVAS SOBRE A UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Este capítulo possui caráter descritivo e tem por objetivo identificar os problemas que geram o excesso de demandas pendentes de execução no setor de pagamento da SRE de Montes Claros. Com o intuito de atingir tal objetivo, o capítulo apresenta inicialmente a Secretaria de Estado de Educação (SEE), a Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros (SRE Montes Claros) e o setor de pagamento desta regional que constitui o foco de estudo desta pesquisa.

Posteriormente, descreve o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Sisap) que é utilizado para executar os procedimentos da folha de pagamento dos servidores da SEE de Minas Gerais. Por fim, descreve a função dos supervisores de taxaço e o passivo de serviço existente no setor de pagamento da SRE.

2.1 A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS (SEE/MG)

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE) tem sua organização disposta pelo Decreto nº 48709, de 26 de outubro de 2023. O Artigo 2º do referido ato estabelece como competência da SEE: planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado. De suas atribuições destaca-se:

- I – à garantia e à promoção, com a participação da sociedade, da educação, do pleno desenvolvimento da pessoa, de seu preparo para o exercício da cidadania e de sua qualificação para o trabalho e para o empreendedorismo;
- II – à redução das desigualdades regionais, à equidade de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural;
- III – à formulação e à coordenação da política estadual de educação e à supervisão de sua execução nas instituições que compõem sua área de competência;
- IV – ao estabelecimento de mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual; (Minas Gerais, 2023, p. 1).

Em sua estrutura organizacional a SEE/MG é composta por Gabinete, Controladoria Setorial, Assessorias – Jurídica, de comunicação social, Estratégica, de Relações institucionais e de Inovação – e pelas Subsecretarias de Administração,

de Gestão de Recursos Humanos, de Desenvolvimento da Educação Básica, de Articulação Educacional e de Ensino Superior. As Superintendências Regionais de Ensino (SRE) estão vinculadas à Subsecretaria de Articulação Educacional. Atualmente a SEE/MG possui 47 SRE, distribuídas por todo o estado de Minas Gerais.

O quadro de servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais é formado por servidores efetivos³, convocados⁴ e contratados⁵. De acordo com o inciso IX do artigo 37 da CF/1988, os casos de contratação por tempo determinado, para atender necessidades excepcionais de interesse público, serão determinados por Lei.

Neste sentido, em Minas Gerais, a Lei nº 10.254/90, Art. 10, instituiu a designação de servidores para o exercício de função pública, para suprir a demanda, se comprovada a necessidade de pessoal. No entanto, em 2020, o Supremo Tribunal Federal considerou a designação inconstitucional. Desde então, o Governo de Minas Gerais passou a regulamentar o instituto de convocação para os servidores do quadro do magistério, previsto na Lei estadual 7.109, de 1977, por meio do Decreto 48.109/2020.

Para os servidores do quadro administrativo, as normas de contratação temporária são regidas pela Lei 23.750, de 23 de dezembro de 2020. (Minas Gerais, 2020b). Essa regulamentação busca viabilizar as convocações e contratações em cargos vagos, enquanto não for realizado concurso público e ocorra a entrada efetiva do servidor no cargo nomeado (Araújo, Freitas e Morales-Abarca, 2023).

A Lei nº. 15.293, de 05 de agosto de 2004, institui e estrutura o plano das carreiras dos profissionais efetivos de Educação Básica do Estado de Minas Gerais, estabelecendo normas e critérios para promoção e progressão da carreira. De acordo com o inciso I do Art. 4º da referida Lei, a estruturação das carreiras dos Profissionais de Educação Básica tem como fundamentos:

- I - a valorização do profissional da educação, observados:
 - a) a unicidade do regime jurídico;

³ Servidor que ingressou na carreira após aprovação em concurso público conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988, no Art. 37, inc. II (Brasil, 1988).

⁴ É o chamamento de pessoa para assumir temporariamente a regência de aulas ou função de especialista de educação. (Minas Gerais, 2020a)

⁵ Contratação por tempo determinado de servidores do quadro administrativo, para atender as necessidades temporárias de excepcional interesse público. (Minas Gerais, 2020a)

- b) a manutenção de sistema permanente de formação continuada, acessível a todo servidor, com vistas ao aperfeiçoamento profissional e à ascensão na carreira;
- c) o estabelecimento de normas e critérios que privilegiem, para fins de promoção e progressão na carreira, o desempenho profissional e a formação continuada do servidor, preponderantemente sobre o seu tempo de serviço;
- d) a remuneração compatível com a complexidade das tarefas atribuídas ao servidor e o nível de responsabilidade dele exigido para desempenhar com eficiência as atribuições do cargo que ocupa;
- e) a evolução do vencimento básico, do grau de responsabilidade e da complexidade de atribuições, de acordo com o grau e o nível em que o servidor esteja posicionado na carreira; (Minas Gerais, 2004, recurso *on-line*).

Em seu Art. 5º, inciso I, a Lei estabelece os cargos das carreiras do quadro de pessoal dos órgãos e entidades da Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, sendo que na Secretaria de Estado de Educação – SEE são lotados os cargos das carreiras de:

- a) Professor de Educação Básica - PEB;
- b) Especialista em Educação Básica - EEB;
- c) Analista de Educação Básica - AEB;
- d) Assistente Técnico de Educação Básica - ATB;
- e) Técnico da Educação - TDE;
- f) Analista Educacional - ANE;
- g) Assistente de Educação - ASE;
- h) Auxiliar de Serviços de Educação Básica - ASB; (Minas Gerais, 2004, recurso *on-line*).

Cabe destacar que, posteriormente, foram publicados Decretos, Leis e Resoluções que complementam, regulamentam ou modificam a Lei 15.293/2004. Essas normativas tratam das carreiras dos servidores efetivos da SEE/MG, como por exemplo, o Decreto nº 44.682/2007, alterado pelo Decreto 44.981/2008, a Lei nº 19.837/2011, a Lei 21.058/2013, a Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 9.114/2014, a Lei nº 21.710/2015. Dessa forma, mediante tantas alterações no plano de carreira dos servidores da SEE/MG, é possível compreender a complexidade para efetuar a regularização da carreira do servidor da Educação em Minas Gerais e o registro dessas alterações no Sistema de Administração de Pessoal do Estado.

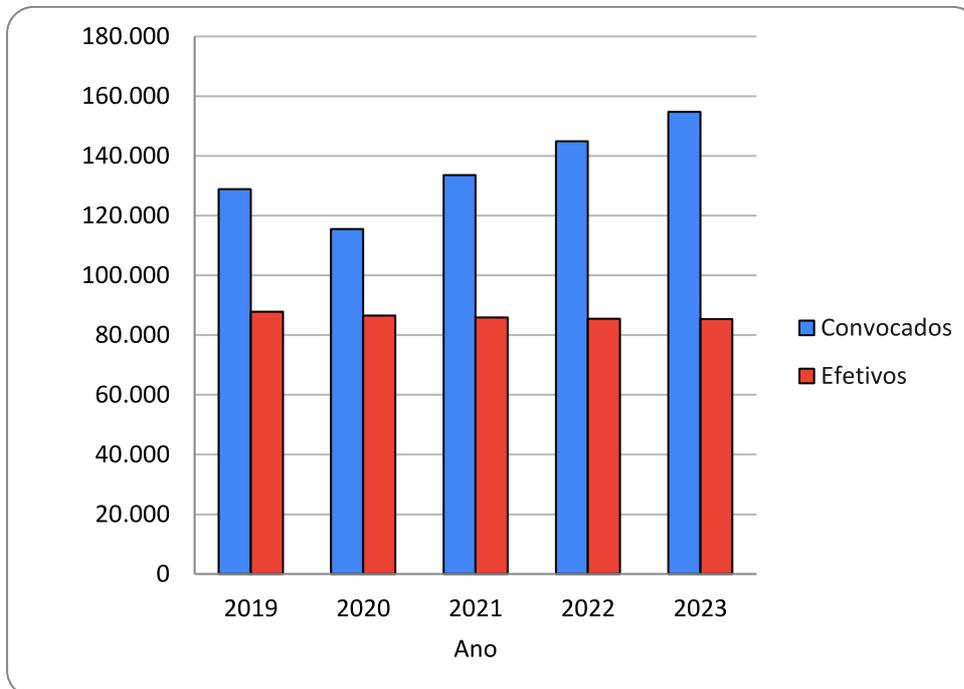
Salienta-se que os servidores convocados, assim como os contratados, possuem vínculo precário⁶ e a esses não são concedidos os mesmos benefícios

⁶ O vínculo precário refere-se a um contrato que não assegura ao contratado a estabilidade de sua relação com a Administração Pública.

conferidos aos servidores efetivos. De acordo com Araújo (2022, *apud* Araújo, Freitas e Morales-Abarca, 2023), a rotatividade de servidores prejudica a construção de vínculo estável entre professor e a comunidade escolar, o que dificulta a realização do trabalho educativo, sendo um grande problema a ser enfrentado pela escola pública. Nesse contexto, é importante ressaltar que a precariedade do vínculo do servidor contratado não implica menor produtividade, mas sim impossibilidade de dar continuidade ao trabalho desenvolvido.

Segundo informações do Sistema Eletrônico do Serviço ao Cidadão (e-SIC), de acordo com os dados extraídos do Sisap, na folha de dezembro de 2023, a SEE possuía 3.451 escolas estaduais e contava com 85.410 servidores efetivos ativos e 154.727 servidores convocados (Minas Gerais, 2023c). O gráfico 1 demonstra o quantitativo de servidores ativos contratados e efetivos entre os anos de 2019 a 2023.

Gráfico 1 - Número de Servidores ativos na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais de 2019 a 2023



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do SISAP (2023).

Os dados indicam que nos últimos 5 anos, o número de servidores convocados supera o número de servidores efetivos. Além disso, o gráfico revela que nos últimos 3 anos, houve um aumento no número de servidores convocados.

Em pesquisa conduzida por Amorim, Salej e Barreiros (2018, p. 19), que investigou a prática de “super designação” de professores na rede estadual de ensino de Minas Gerais, foi observado que o fenômeno se “configura em problema grave na gestão em Minas Gerais, o que impõe, tendo em vista a promoção da educação pública, gratuita e de qualidade, um redirecionamento da ação do Estado”.

Com o propósito de gerenciar de forma eficiente os dados dos servidores e adequar ao processo crescente de informatização, o governo de Minas Gerais tem implantado gradativamente novos sistemas de informação na SEE, visando inserir a educação pública mineira em um contexto informatizado que proporcione maior eficiência e eficácia na gestão dessas informações (Stroppa, 2022).

A implementação do sistema informatizado de gestão nas escolas estaduais de Minas Gerais, conforme destacado por Stroppa (2022), reflete a intenção do governo em oferecer suporte aos diretores escolares e gestores da rede estadual, fornecendo-lhes dados consistentes para embasar suas decisões. Além disso, busca-se disponibilizar informações precisas, atualizadas e confiáveis sobre o sistema estadual de ensino, tanto para os gestores educacionais quanto para a sociedade em geral (Minas Gerais, 2008). Outro objetivo importante deste sistema é facilitar a comunicação entre gestores, professores, demais servidores, pais e alunos das escolas estaduais, além de promover a interação desses atores com as unidades centrais e SRE, que desempenham um papel essencial no suporte à gestão escolar e na implementação das políticas públicas dentro da estrutura da SEE (Stroppa, 2022).

Atualmente, todo o processo de matrículas dos alunos, formação de turmas, distribuição de aulas, contratação de servidores é feito de forma informatizada. O processo de matrículas se inicia com o cadastro escolar dos alunos, que é feito através do Sistema Único de Cadastro e Encaminhamento para Matrícula (Sucem). As informações do Sucem são migradas posteriormente para o Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade)⁷. De acordo com Stropa (2022), uma das intenções para a implantação do sistema seria oferecer um sistema informatizado padrão de gestão para as escolas estaduais. Os registros no Simade são utilizados pelas escolas para formar turmas conforme a quantidade de alunos matriculados. Após

⁷ O Simade foi implantado em 2008, por meio da Resolução nº 1.180, de 28 de agosto de 2008, que estabeleceu as diretrizes e orientações para implantação, manutenção e atualização de dados do Sistema.

esta etapa, as escolas procedem à distribuição dos servidores, designando-os para o atendimento aos alunos. Essa alocação é feita no Sistema Sysadp, que, por sua vez, mantém o Quadro de Horários responsável por armazenar informações dos servidores efetivos incluindo seus cargos, aulas e horários de atividade.

Esses dados fornecidos pelo Sysadp também possibilitam a inclusão de novos contratos e convocações para suprir demandas adicionais da escola, quando o quadro de servidores efetivos não é suficiente. As informações dos contratos adicionais inseridos no Sysadp são então encaminhadas para o Sisap, onde são processadas as informações funcionais e financeiras dos servidores.

Dessa forma, a quantidade de alunos é que determina a quantidade de turmas nas escolas estaduais, a necessidade de contratação ou dispensa de servidores, o quantitativo de servidores para ensino especial e demais projetos oferecidos pela SEE. A gestão destes dados de forma informatizada permite agilidade e eficiência nas ações necessárias nas escolas, de acordo com a legislação vigente, bem como a tomada de decisões gerenciais pela SEE e pelas SRE.

Outro sistema de informação utilizado pela SEE é o Sistema Eletrônico de Informações (SEI)⁸. O Decreto 47.228, de 04 de agosto de 2017, instituiu o SEI como sistema oficial no âmbito do Poder Executivo para formação, instrução e tramitação de processos administrativos eletrônicos, tornando obrigatório seu uso em todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional de Minas Gerais (Minas Gerais, 2017).

Destaca-se que no ano 2020, em razão das circunstâncias excepcionais decorrentes da pandemia do Covid-19, a SEE implementou o regime de teletrabalho⁹ nas SRE. Essa medida foi adotada como estratégia para garantir a continuidade dos trabalhos e a prestação de serviços essenciais aos servidores.

⁸ O SEI foi criado em 2009, pelo Tribunal Regional Federal da 4ª região e cedido ao Estado de Minas Gerais. O SEI é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento. (Minas Gerais, 2022).

⁹ Regime de trabalho no qual a atividade laboral é executada, no todo ou em parte, em local diverso daquele estabelecido para a realização do trabalho presencial, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que permitem a execução

Desde então, observou-se um significativo progresso na adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no âmbito interno da SRE de Montes Claros. Este sistema foi empregado para a tramitação de processos entre os diversos setores da superintendência, bem como para a comunicação externa com a SEE e a Seplag. É importante salientar que essa ferramenta não apenas facilitou o recebimento e análise de documentos, mas também viabilizou a realização de assinaturas eletrônicas, otimizando assim os procedimentos administrativos da SRE.

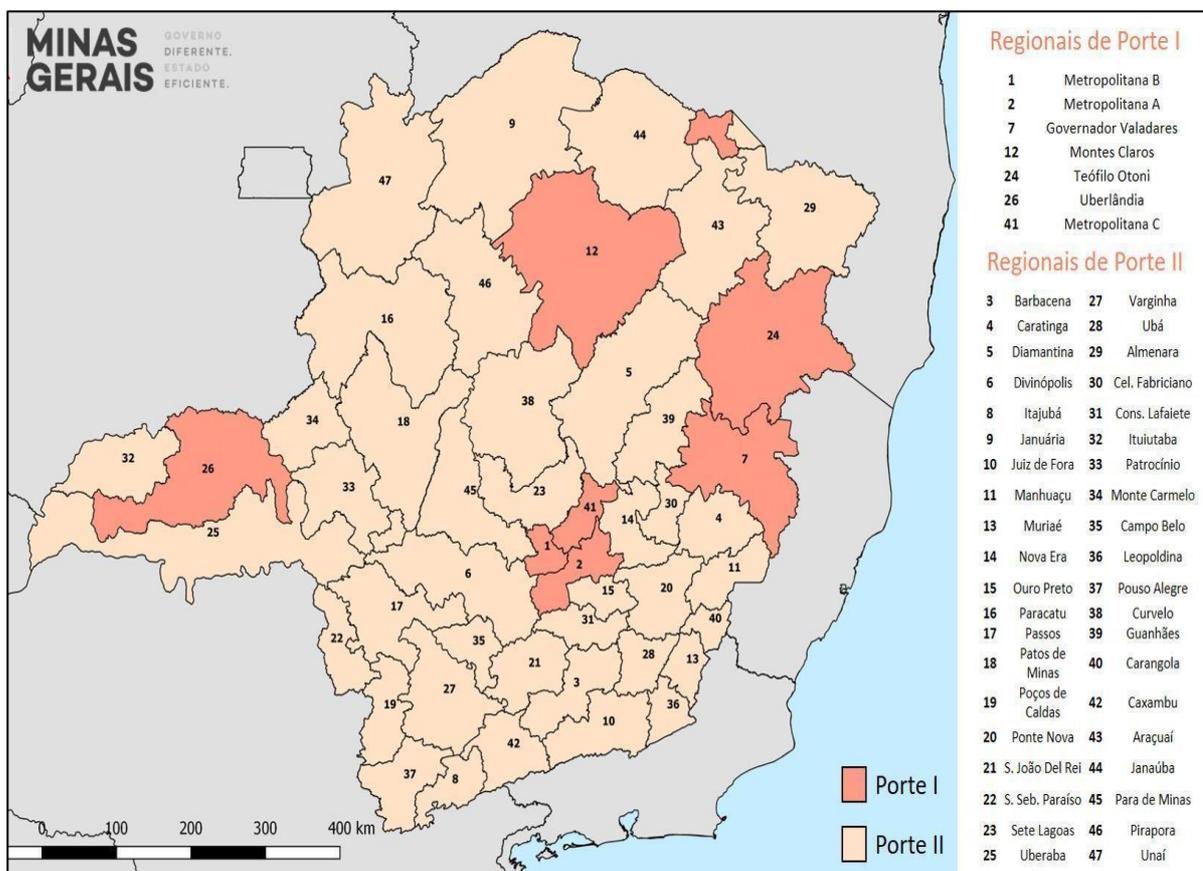
Com o objetivo de entender o contexto estudado, na próxima seção será apresentada a SRE de Montes Claros, considerando sua organização a partir de seu organograma e das escolas de sua jurisdição.

2.2 A SRE DE MONTES CLAROS

Esta seção tem como objetivo descrever a SRE de Montes Claros com destaque para o setor de pagamento, no contexto da presente pesquisa. Localizada no norte de Minas Gerais, a SRE de Montes Claros atualmente é responsável por 163 escolas estaduais, distribuídas em 30 municípios e é considerada a terceira maior SRE do Estado de Minas Gerais em número de servidores (E-sic, 2024).

De acordo com o Decreto nº 48.709, de 26 de dezembro de 2023, as Superintendências Regionais de Ensino são classificadas em dois portes, I e II, de acordo com seu tamanho e estrutura organizacional. As regionais de maior porte são classificadas como porte 1. A figura 1 apresenta as Superintendências Regionais de Ensino de acordo com sua classificação:

Figura 1 - Distribuição das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais de acordo com sua classificação



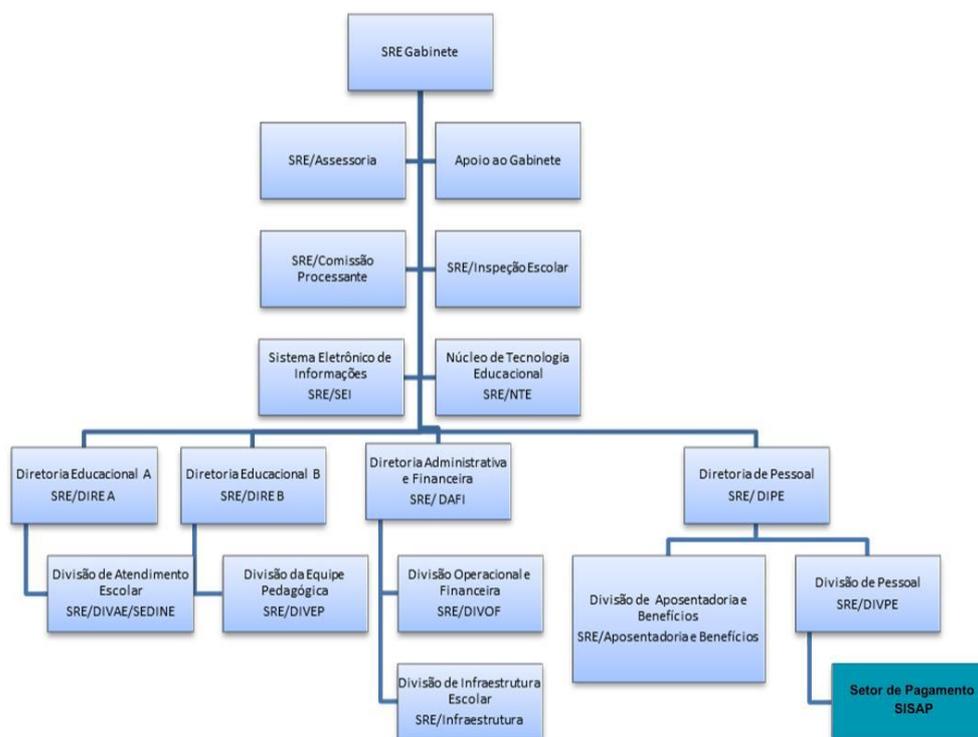
Fonte: Site da SRE de Montes Claros (2023).

As SRE possuem como competência exercer ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa, financeira e de pessoal. Além disso, compete às SRE as ações de cooperação, articulação e integração do Estado com os Municípios, em conformidade com as diretrizes e políticas educacionais (Minas Gerais, 2023b).

Tito (2018) argumenta que o agrupamento regionalizado desses órgãos visa agregar as SRE que compartilham características regionais e sociais semelhantes. De acordo com o autor, esta estratégia tem o objetivo de trabalhar de forma distinta os diferentes contextos sociais e financeiros, minimizando as distorções e buscando a equidade para todos.

A SRE de Montes Claros é classificada como SRE de porte I, composta pela Diretoria Educacional (Área A), Diretoria Educacional (Área B), Diretoria Administrativa e Financeira e Diretoria de Pessoal. O organograma da SRE de Montes Claros está representado na figura 2.

Figura 2 - Organograma - SRE Montes Claros



Fonte: Site da SRE de Montes Claros (2023).

O Decreto nº 48.709/2023, de 26 de outubro de 2023, estabelece as competências das diretorias da SRE. Segundo o documento, para garantir o cumprimento de suas atribuições, as SRE poderão organizar seus trabalhos internamente, por meio de atos do Secretário de Estado de Educação. As competências das Diretorias da SRE de porte I são detalhadas a seguir.

As Diretorias Educacionais são responsáveis pelas ações pedagógicas, pelo atendimento escolar da SRE e possuem competências para coordenar o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar, supervisão técnica, orientação e acompanhamento do desenvolvimento da educação básica. (Minas Gerais, 2023b).

A Diretoria Administrativa e Financeira tem como competência, “programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas em âmbito regional” (Minas Gerais, 2023b, p. 7).

O Art. 61 do referido ato dispõe sobre as competências da Diretoria de Pessoal. De acordo com este artigo, a Diretoria de Pessoal tem a responsabilidade de “planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração

de pessoal e de gestão de recursos humanos, no âmbito regional”. Estas atividades deverão ser realizadas com a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (Minas Gerais, 2023b, p. 8).

Ainda conforme o Decreto nº 48.709/2023 estão entre as atribuições da Diretoria de Pessoal as atividades referentes a atos de concessões e vantagens, ao desligamento dos servidores da SRE e escolas estaduais, a orientação aos servidores sobre seus direitos e deveres, e o acompanhamento de eventuais irregularidades da vida funcional do servidor.

Além disso, compete à Diretoria de Pessoal o monitoramento do quadro de pessoal das escolas e, se necessário, propor medidas para corrigir inadequações identificadas. Esta Diretoria também orienta e monitora as designações para o exercício de funções públicas, bem como os atos de movimentação de pessoal e instrução de processos de adjunção, disposição, dentre outras:

VII – orientar e monitorar o processo de convocação ou contratação temporária para o exercício de funções públicas nas escolas estaduais;

VIII – orientar, controlar e processar os atos de movimentação de pessoal das escolas estaduais referentes à mudança de lotação ou à designação em âmbito regional;

IX – garantir, no sistema de folha de pessoal, a correta alocação do servidor na unidade administrativa e no projeto-atividade correspondente;

X – manter as informações dos servidores continuamente atualizadas nos sistemas de gestão de pessoas; (Minas Gerais, 2023, p. 8).

O setor de pagamento, objeto de estudo desta pesquisa, pertence à Diretoria de Pessoal. Com o passar do tempo, devido à operacionalização dos dados funcionais e financeiros no Sistema de Administração de Pessoal, os servidores passaram a se referir informalmente a este setor como Setor Sisap.

Na próxima seção é apresentado o setor de pagamento da SRE de Montes Claros, com o objetivo de descrever o setor responsável por executar os procedimentos referentes à folha de pagamento de pessoal dos servidores da SEE.

2.2.1 O setor de pagamento da SRE de Montes Claros

O presente estudo versa sobre o setor de pagamento da SRE de Montes Claros, no qual a autora atua como taxadora. Este setor é responsável por executar

demandas referentes à folha de pagamento dos servidores efetivos e à implantação de novos servidores, sejam os convocados ou contratados pelas escolas, no sistema. De acordo com o Decreto nº. 43.441, de 26 de outubro de 2023, a taxaçoão é o ato de liquidaçoão de despesa pública e se efetiva mediante o registro dos valores devidos ao servidor, bem como dos respectivos descontos, incluídos no Sistema de Administraçoão de Pessoal – Sisap, módulo de pagamento – SIAP.

No ano de 2023, o setor de pagamento da SRE de Montes Claros possuía 23 servidores, sendo vinte e dois taxadores e um coordenador de pagamento. Ao coordenador de pagamento compete à certificaçoão dos valores e à autorizaçoão do pagamento efetuado pelos taxadores (Minas Gerais, 2003).

Os supervisores de taxaçoão do setor de pagamento da SRE de Montes Claros possuem diversas formaçoões, dentre elas: Administraçoão, Contabilidade, Sistemas de Informaçoão, Engenharia, Arquitetura e Pedagogia. A equipe de taxadores é formada por cinco Analistas de Educaçoão Básica (ANE) e dezessete Técnicos de Educaçoão Básica (TDE), e todos possuem curso superior. Em 2023, todos os taxadores eram servidores efetivos do quadro de servidores do Estado de Minas Gerais e executavam as mesmas funçoões dentro do setor de pagamento.

O coordenador é um profissional de extrema importaçaão no setor de pagamento, pois compete a ele a responsabilidade de diversas atividades que visam garantir o bom funcionamento do setor. Entre suas atribuiçoões, destacam-se a orientaçoão das escolas quanto ao envio de documentos para taxaçoão, o estabelecimento de prazos e prioridades, a distribuicao dos serviçoos e a orientaçoão da equipe de taxadores quanto aos procedimentos corretos a serem executados. Além disso, o coordenador também é responsável por organizar o atendimento ao público, das demandas judiciais recebidas e pelos diversos relatórios gerenciais que são enviados pela Seplag e SEE.

Em vista disso, é necessário que o coordenador esteja sempre atualizado, em conformidade com as orientaçoões e legislaçoões do setor, a fim de garantir a correta aplicaçoão dos procedimentos a serem executados. De acordo com Eulálio (2017), o coordenador deve possuir habilidades para gerenciar problemas rotineiros e lidar com situaçoões de pressaão interna e externa, a exemplo dos relatórios gerenciais e atendimento presencial dos servidores em geral, sendo seu papel de lideraçaão decisivo para que o pagamento da SRE seja organizado e eficiente.

Em virtude do alto volume de demandas recebidas pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros, o Coordenador organiza a distribuição dos serviços da seguinte forma: Dois taxadores auxiliam o coordenador de pagamento na distribuição de e-mails, no suporte aos canais de atendimento ao servidor, no atendimento de demandas judiciais e na elaboração de orientações específicas para as escolas.

Além disso, existe um taxador específico para a execução dos serviços relacionados à aposentadoria, como inclusão, cálculo e pagamento dos benefícios dos servidores aposentados e outro responsável pelas demandas dos servidores lotados na SRE, incluindo os inspetores escolares, analistas e técnicos de educação básica e auxiliares de serviços gerais. Os demais serviços são distribuídos para os demais taxadores, conforme prioridades do setor de pagamento.

No quadro 1 estão descritos os principais serviços executados pelos taxadores do setor de pagamento, além da inclusão e desligamento de contratos dos servidores.

Quadro 1 - Principais serviços executados pelos taxadores do setor de pagamento da SRE de Montes Claros

(continua)

Abono Família	Inclusão do benefício adquirido pelo servidor por ter filhos menores de idade.
Abono Permanência	Inclusão do benefício do abono equivalente ao valor da contribuição previdenciária concedido ao servidor que completou as exigências para aposentadoria voluntária e optou por continuar em atividade.
Adicional de Valorização da Educação Básica - ADVEB	Inclusão e acerto financeiro do benefício adquirido pelo servidor efetivo após a publicação.
Afastamento por Motivo de Casamento	Inclusão do afastamento adquirido pelo servidor por motivo de casamento.
Afastamento por Motivo de Luto	Inclusão do afastamento adquirido pelo servidor por motivo de luto.
Afastamento Preliminar à Aposentadoria	Inclusão e acerto financeiro do benefício adquirido pelo servidor após a publicação do afastamento.

Quadro 1 - Principais serviços executados pelos taxadores do setor de pagamento da SRE de Montes Claros

(continua)

Alteração de Nome	Inclusão da Alteração de Nome de servidor
Alteração de Titulação	Inclusão da Alteração de Titulação de servidor
Ampliação de Carga Horária	Inclusão e acerto financeiro da ampliação de Carga Horária adquirida pelo servidor.
Aposentadoria	Inclusão e acerto financeiro do benefício adquirido pelo servidor após a publicação do ato de aposentadoria
Demanda judicial	Inclusão ou alteração nos dados funcionais ou financeiros do servidor conforme determinado pela justiça.
Designação de Local de Exercício	Inclusão da Alteração de Local de Exercício do servidor.
Disposição/adjunção	Inclusão e acerto financeiro do afastamento adquirido pelo servidor por motivo de Disposição/adjunção para outro órgão público.
Férias Prêmio	Inclusão e acerto financeiro do benefício adquirido ao servidor efetivo após a publicação.
Inclusão de Teletrabalho	Inclusão de períodos de Teletrabalho realizado pelos servidores.
Inserção de Certidão de Contagem de Tempo	Análise e prestação de informações solicitadas pelo setor de pessoal para contagem de tempo do servidor e processo de aposentadoria
Licença-Maternidade	Inclusão e acerto financeiro do afastamento adquirido pelo servidor por motivo de Licença maternidade.
Licença-Paternidade	Inclusão e acerto financeiro do afastamento adquirido pelo servidor por motivo de Licença maternidade.

Quadro 1 - Principais serviços executados pelos taxadores do setor de pagamento da SRE de Montes Claros

(continua)

Mudança de Lotação	Inclusão da Alteração da lotação de Exercício do servidor.
Opção por Composição Remuneratória	Inclusão e acerto da opção remuneratória pelo servidor em exercício de Cargo em Comissão após a publicação
Pensão alimento	Inclusão de pensão alimento nos dados financeiros do servidor, conforme solicitação judicial.
Posicionamento / Reposicionamento:	Inclusão e acerto financeiro do benefício adquirido pelo servidor após a publicação do Posicionamento /Reposicionamento na carreira.
Progressão	Inclusão e acerto financeiro do benefício adquirido pelo servidor efetivo após a publicação da evolução na Carreira.
Promoção	Inclusão e acerto financeiro do benefício adquirido pelo servidor efetivo após a publicação da evolução na Carreira.
Recadastramento	Atualização anual de dados de servidores aposentados.
Regularização de DAE's previdenciários	Regularização, inclusão, alteração e baixa nos DAE previdenciários para os servidores em afastamento sem ônus para o Estado.
Regularização de Falta/greve e paralisação	Inclusão e regularização de Falta/greve e paralisação dos servidores.
Regularização LTS (Licença para tratamento de saúde)	Regularização de LTS dos servidores no sistema e acerto financeiro que possa ter gerado.
Remoção/Permuta	Inclusão da Remoção de um servidor entre SRE.
Revisão Subsídio	Inclusão e acerto financeiro do benefício adquirido pelo servidor efetivo após a publicação da evolução na Carreira.

Quadro 1 - Principais serviços executados pelos taxadores do setor de pagamento da SRE de Montes Claros

(conclusão)

Transposição de tempo	Incluir dados de uma admissão em outra, conforme solicitação do setor de pessoal.
Vencimentos deixados	Análise e Cálculo de Vencimentos deixados por servidores falecidos e pagamento aos herdeiros.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir dos dados apresentados no quadro 1 é possível perceber a diversidade de serviços que são executados pelo setor de pagamento, o que demanda uma atuação efetiva do coordenador de pagamento na organização e distribuição das tarefas, além de um amplo conhecimento dos taxadores. Por executar serviços para regularização da vida funcional dos servidores e da folha de pagamento, o setor de pagamento desempenha relevante função no contexto da SRE, uma vez que sua atuação estabelece um elo entre a instituição, as escolas e os servidores.

Para proporcionar uma melhor contextualização do caso de gestão, optou-se por apresentar o Sistema de Administração de Pessoal (Sisap) utilizado pela SEE/MG para o processamento da folha de pagamento de pessoal na próxima subseção. Justifica-se essa escolha pela estrutura pensada para a descrição do setor de pagamento – que perpassa a legislação ordenadora, a estrutura organizacional, a descrição do principal sistema utilizado no setor, e, por fim, as rotinas e os procedimentos dos taxadores da SRE de Montes Claros.

2.2.2 O Sistema Integrado de Administração de Pessoal

O Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Sisap) é o sistema de pagamento utilizado pelo governo de Minas Gerais, implantado em 1998, pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge). De acordo com Eulálio (2017), o Sisap foi implantado na Secretaria de Educação no ano de 2006, em substituição ao sistema anterior (FFAK), operando naquele ano em

fase de teste e sendo implantado, definitivamente, em 2007 na SEE/MG, assumindo os procedimentos da folha de pagamento.

No sistema Sisap são registrados os dados funcionais e financeiros dos servidores, tendo como principais funções: inclusão e desligamento do servidor, pagamento de pessoal, inclusão de licenças médicas, licença gestação e maternidade, inclusão de afastamentos, faltas, férias regulamentares, inclusão de benefícios como Férias prêmio em espécie, progressão e promoção.

O sistema Sisap tem um período de “taxação” que corresponde ao intervalo entre a abertura e o fechamento para inclusão de dados, novos contratos, acerto financeiro ou qualquer outra alteração que for necessária na vida funcional do servidor. Todo ano a SEE/MG publica no Diário Oficial de Minas Gerais um cronograma com as datas de abertura e fechamento do período de taxação. Após o prazo de taxação não é possível incluir dados funcionais ou de pagamento dos servidores no Sisap. Após esse período os taxadores organizam os documentos e devolvem para a escola, informando eventuais problemas que ocorreram na hora da inclusão e solicitando a correção dos dados para a próxima taxação (próxima folha de pagamento).

É relevante destacar que os dados do Sisap alimentam outros sistemas como Portal do Servidor¹⁰, Sysadp, Cidadão MG¹¹, dentre outros. Esses sistemas são fontes de consultas de dados pelos servidores vinculados à SEE/MG e geram relatórios que podem embasar decisões gerenciais pelas SRE e pela própria SEE/MG.

Para efetuar o procedimento de cadastro no Sisap dos servidores contratados, é necessária a inserção de dados pessoais e informações bancárias. Também é preciso informar a distribuição de aulas, incluir informações sobre licenças médicas, afastamentos por motivos como licença maternidade, paternidade, luto ou casamento, bem como os períodos de férias regulamentares.

¹⁰O portal do Servidor é um site da Seplag que disponibiliza aos servidores da SEE/MG acesso aos seus dados, consultas funcionais e serviços como emissão de contracheque, informe de rendimentos, agendamento de perícia médica, certidão de contagem de tempo, entre outros.

¹¹Portal oficial de serviços do Governo de Minas Gerais, que tem por objetivo oferecer acesso *on-line* aos principais serviços prestados pelos órgãos e entidades da administração pública mineira. Por meio dele é possível realizar consulta ao contracheque do servidor público estadual, efetuar reclamações, sugestões e dúvidas

Adicionalmente, é essencial informar eventuais contratos em substituição gerados pelos afastamentos.

Durante a vigência do contrato, qualquer alteração significativa como ampliação ou redução de carga horária, falta exercício, falta/greve¹² ou paralisação, assim como o término do contrato deve ser inserida no Sisap. Para todas essas rotinas é necessário verificar a necessidade de acertos financeiros.

Após a implantação do servidor no sistema, o pagamento é processado automaticamente de acordo com os dados inseridos. O taxador é responsável pela inclusão e ajuste dos dados no Sisap, com o objetivo de assegurar o pagamento correto ao servidor. Além disso, o taxador efetua os acertos financeiros decorrentes das inclusões ou modificações informados pelas escolas.

Cada taxador tem acesso individual ao Sisap, que é liberado após autorização e cadastro no Sistema Descentralizado de Administração de Segurança (ADSEG). O Sisap possui diversas funcionalidades, dentre elas a pesquisa de dados funcionais e de pagamento. Os taxadores são os únicos servidores que possuem autorização para acessar as rotinas de consulta e inserção de valores financeiros dos servidores no Sisap, enquanto os demais servidores da SRE possuem somente acesso à pesquisa de dados funcionais dos servidores.

De acordo com Eulálio (2017), para que haja a correta operacionalização do Sisap, é necessário que se estabeleçam relações de informações eficientes entre a Seplag/MG e a SRE:

A SEE/MG intermedeia esse fluxo, gerindo as senhas de segurança e deliberando sobre assuntos exclusivamente de sua competência, como algumas rotinas de uso exclusivo da SEE/MG, as rotinas de uso geral são de competência da SEPLAG/MG, de modo que cabe aos taxadores receber orientações sobre o SISAP dos dois órgãos. A intermediação entre os taxadores e a SEPLAG/MG, no órgão sede, é feita pelo SISAP Central (Eulálio, 2017, p. 22).

O Sisap Central (SG) é a unidade central responsável por dar suporte aos taxadores das SRE orientando sobre os procedimentos do Sisap, como: inclusão, correção de falhas, e repasse de informações de novas funcionalidades. O SG atua

¹² Considera-se falta/greve ou falta/paralisação a ausência do servidor ao trabalho no dia em que ocorreu o movimento de greve ou paralisação, devidamente notificado à SEE, pelo Sindicato dos Trabalhadores, podendo ser reposta posteriormente de acordo com as negociações do sindicato com o governo.

juntamente com a Seplag/MG na resolução dos problemas apresentados pelos taxadores (Eulálio, 2017).

A próxima subseção apresenta a função e as atribuições dos supervisores de taxaço, bem como a legislaço que rege o cargo. No contexto do setor de pagamento da SRE de Montes Claros, sero apresentadas as tarefas de acordo com a prioridade de execuço, a fim de evidenciar o volume de trabalho executado por estes servidores pblicos.

2.2.3 A funço dos Supervisores de Taxaço (taxadores)

O Decreto 43.441, de 17 de julho de 2003, estabelece os procedimentos da folha de Pagamento de Pessoal da administraço direta, autrquica e fundacional do Estado de Minas Gerais. O inciso I, do Art. 3º, define a funço de taxador como “servidor autorizado a registrar no mduo de pagamento - SIAP do SISAP os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos”. (Minas Gerais, 2003, p. 1). Alm disso, o Decreto tambm estabelece a funço do Coordenador de Pagamento e suas competncias, dentre elas, a de certificaço e autorizao dos valores taxados.

A Lei Estadual 15.961/05, regulamentada pelo Decreto Estadual 44.261/06, criou as funões gratificadas no mbito da Administraço direta do Poder Executivo, sendo 47 funões gratificadas de Coordenador de taxaço e 600 funões gratificadas de Supervisor de Taxaço, distribuídas pelas Superintendncias Regionais de Ensino do estado de Minas Gerais. De acordo com Eulálio (2017), antes da referida Lei os servidores que atuavam no setor de pagamento no recebiam nenhum valor adicional pelas suas funões. O Decreto 44.261/06, em seu Art. 1º, estabeleceu os valores das funões gratificadas criadas pela Lei n. º 15.961/05. Eulálio (2017) descreve as funões gratificadas dos taxadores de pagamento ao longo dos anos na tabela a seguir:

Tabela 1 - Funço gratificada de Taxador de Pagamento

(continua)

Funço Gratificada	Código	Valor	Ano	Legislaço
------------------------------	---------------	--------------	------------	------------------

Tabela 1 - Função gratificada de Taxador de Pagamento

(conclusão)

Função Gratificada	Código	Valor	Ano	Legislação
Taxador de pagamento	FG-ST	R\$ 328,90	2006	Lei Estadual 15.961/05; Decreto Estadual 43441/03
Supervisor de Taxação	FGD-2	R\$ 330,00	2007	Lei Delegada Estadual 174/07
Supervisor de Taxação	FGD-5	R\$ 660,00	2013	Lei Estadual 20748/13; Decreto 46.279/13; Resolução SEE 2.363/13

Fonte: Eulálio, (2017).

No ano de 2022, por meio da Lei 24.035, de 4 de abril de 2022, foi concedido um reajuste de 10,06% aos vencimentos de todos os servidores públicos do estado de Minas Gerais, de modo que a função gratificada do Supervisor de taxaço passou a ter o valor de R\$ 726,39. De acordo com a Lei 24.035, Art. 1º, Parágrafo único, “O disposto no caput aplica-se aos cargos de provimento em comissão, funções gratificadas e gratificações de função do Poder Executivo previstos nesta lei.” (Minas Gerais, 2022, p. 2).

Segundo o Decreto 44.261/06, em seu artigo 3º, inciso II, as atribuições dos taxadores são: o controle e o registro de valores de crédito e débito, o acompanhamento e a atualização da vida funcional dos servidores e de relatórios gerenciais, além de exercer outras atribuições necessárias para atender os objetivos do serviço e cumprir determinações da Secretaria de Estado de Educação, Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Conselho de Administração de Pessoal e decisões judiciais no que se refere ao serviço do setor de pagamento (Minas Gerais, 2006).

Os serviços do setor de pagamento são executados pelos supervisores de taxaço (taxadores) em duas etapas. Durante o período de taxaço prioriza-se a execução de serviços que impactam diretamente no contracheque dos servidores,

como a inclusão de dados de contratos e o desligamento de servidores. Além disso, os taxadores também lidam com informações sobre inclusões e alterações na carga horária dos servidores efetivos. Essa carga horária, na prática, corresponde à distribuição das aulas conforme as disciplinas, turmas e horários em que os servidores atuarão na escola.

Os dados referentes aos eventos mensais dos servidores das escolas são enviados para fins de taxaço da folha de pagamento. Essas informações são transmitidas por meio da Guia de Ocorrência (GO). A Guia de Ocorrência é um documento em que a escola informa todas as ocorrências que venham a ocorrer na vida funcional do servidor, como faltas, licenças, desligamento, remoção para outra escola, greve, falecimento, entre outros.

A Guia de Ocorrência (G.O) também serve para informar o envio do Quadro Informativo (Q.I) para a taxaço. O Q.I é o documento utilizado pelas escolas para informar os dados de contratos dos servidores ao setor de pagamento. Para que um Q.I seja incluído no Sisap é necessário que este esteja devidamente assinado pelo servidor, pelo diretor da escola e pelo inspetor escolar, que confere toda a documentação do servidor e verifica se está de acordo com as orientações e legislações vigentes do Estado.

Após a conclusão do processo da taxaço, é gerado o Relatório de Pagamento (RP1) destinado às escolas. O RP1 é um documento que reúne os registros executados durante a taxaço, nele constam todas as informações relevantes sobre os servidores, incluindo detalhes sobre as aulas ministradas, horários, turnos e outras informações pertinentes. A função do RP1 é permitir que a escola acompanhe o quadro de servidores da escola, mantendo as informações atualizadas e corretas no SISAP. O Quadro 2 apresenta os principais serviços que são executados pelos taxadores durante o período de taxaço por grau de prioridade.

Quadro 2 - Serviços executados pelos taxadores durante a taxaço por grau de prioridade

(continua)

Serviço durante a taxaço	Implica em Impacto financeiro	Grau de prioridade
Abono Família	Sim	Alta

Quadro 2 - Serviços executados pelos taxadores durante a taxaço por grau de prioridade

(conclusão)

Serviço durante a taxaço	Implica em Impacto financeiro	Grau de prioridade
Abono permanência	Sim	Alta
Afastamento casamento	Não	Baixa
Afastamento luto	Não	Baixa
Afastamento preliminar � aposentadoria	Sim	Alta
Altera�o de titula�o	Não	Baixa
Amplia�o de carga horária	Sim	Alta
Aposentadoria	Sim	Média
A�oes Judiciais	Sim	Alta
Contrata�o/convoca�o	Sim	Alta
Demissão	Sim	Alta
Disposi�o/adjun�o	Sim	Alta
Dispensa de contrato/convoca�o	Sim	Alta
Demissão	Sim	Alta
Disposi�o/adjun�o	Sim	Alta
Dispensa de contrato/convoca�o	Sim	Alta
Evolu�o na carreira (inclusão)	Sim	Alta
Exonera�o	Sim	Alta
Mudança de lota�o	Não	M�dia
Remo�o	Não	M�dia
Licença maternidade	Sim	Alta
Licença paternidade	Não	Baixa
Licença para tratamento de saúde	Sim	Alta
Op�o Remuneratória	Sim	Alta
Pensão alimentícia	Sim	Alta
Recadastramento	Sim	Alta
Falta/greve e paralisa�o	Não	Baixa

Legenda: Grau de prioridade: Prioridade alta, Prioridade média, Prioridade baixa

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para que ocorra a inclusão ou alteração das informações enviadas pelas escolas, é necessário que o taxador realize uma análise dos dados recebidos. A efetiva inserção desses dados no sistema está diretamente condicionada à precisão das informações fornecidas pela escola.

É fundamental que a escola envie os dados corretos e dentro do prazo estabelecido, a fim de minimizar possíveis erros e evitar situações como a falta de pagamento ao servidor ou pagamentos indevidos. Nesse contexto, destaca-se a importância da boa comunicação entre a escola, o taxador e o setor de pagamento. Essa interação adequada assegura a tramitação precisa das informações, contribuindo, assim, para a eficiência do processo de taxaço.

Os serviços que precisam de mais tempo para análise e inclusão são executados após o encerramento da taxaço. É importante destacar que alguns desses serviços dependem da autorização da SEE ou da Seplag para serem incluídos. Por exemplo, acertos de pagamento referentes a benefícios adquiridos pelos servidores como promoção e progressão somente podem ser taxados após autorização. O Quadro 3 descreve os serviços que são executados após o encerramento da taxaço.

Quadro 3 - Serviços executados pelos taxadores após o encerramento da taxaço
(continua)

Serviço após encerramento da taxaço	Implica impacto financeiro	Pagamento	Grau de prioridade
Análise e cálculo de acerto de Afastamento Preliminar à Aposentadoria	Sim	Liberado imediatamente assim que incluído no SISAP	Alta
Análise e cálculo de acerto de Férias Prêmio em espécie	Sim	Retido por tempo indeterminado a critério do governo	Média
Análise e descrição de Contagem de Tempo	Não	-	Alta

Quadro 3 - Serviços executados pelos taxadores após o encerramento da taxaço
(continua)

Serviço após encerramento da taxaço	Implica impacto financeiro	Pagamento	Grau de prioridade
Análise para transposição de tempo	Não	-	Média
Análise, cálculo e envio de processos de vencimentos deixados	Sim	Liberado imediatamente assim que incluído no SISAP	Alta
Cálculo para acerto de adicional de Valorização da Educação Básica – ADVEB	Sim	Retido por tempo indeterminado a critério do governo	Média
Cálculo para acerto financeiro relativo a posicionamento / reposicionamento	Sim	Liberado imediatamente assim que incluído no SISAP	Alta
Cálculo para acerto financeiro relativo à progressão e promoção na carreira	Sim	Retido por tempo indeterminado a critério do governo	Baixa
Emissão de Certidão Negativa de Débito	Não	-	Alta
Emissão de documento demonstrativo ao IPSEMG para atualização de valores de pensão	Não	Liberado imediatamente assim que incluído no SISAP	Alta
Emissão de planilhas de débitos para instrução de processo administrativo	Sim	Liberado imediatamente assim que incluído no SISAP	Alta

Quadro 3 - Serviços executados pelos taxadores após o encerramento da taxaço
(conclusão)

Serviço após encerramento da taxaço	Implica impacto financeiro	Pagamento	Grau de prioridade
Ordem de Pagamento Especial	Sim	Liberado imediatamente assim que incluído no SISAP	Alta
Regularização de DAE's previdenciário	Sim	Liberado imediatamente assim que incluído no SISAP	Média
Retenção de pagamento	Sim	Liberado imediatamente assim que incluído no SISAP	Alta
Revisão Subsídio	Sim	Retido por tempo indeterminado a critério do governo	Média

Legenda: Grau de prioridade: **Prioridade alta**, **Prioridade média**, **Prioridade baixa**.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Dessa forma, assim que a taxaço é concluída, os serviços são distribuídos pelo coordenador de pagamento aos taxadores, considerando a prioridade e a necessidade específica de cada caso. No entanto, esse intervalo de tempo mostra-se insuficiente para a execução completa dos serviços, uma vez que eles requerem análise mais aprofundada, cálculos detalhados e um período maior para a realização dos procedimentos necessários para cada tarefa.

O cronograma de taxaço é fixado anualmente pelo governo, como pode ser observado no Quadro 4, que se refere a taxaço do ano de 2023, publicado no Diário Oficial de Minas Gerais em 04 de janeiro de 2023.

Quadro 4 - Cronograma de taxaço do pagamento dos Servidores Públicos Civis e Pensionistas Especiais - Ano 2023

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

Fonte: Minas Gerais (2023a. p. 6).

De acordo com os dados apresentados no Quadro 4,   possível observar que o intervalo entre o encerramento e a subsequente abertura do processo de taxaço   breve. Tal intervalo se torna insuficiente para a realiza o das tarefas mais complexas. Este cenário, aliado ao tamanho da SRE de Montes Claros e a expressiva quantidade de servidores a ela vinculados, contribui para o acúmulo de serviços pendentes de execu o no setor de pagamento.

Nesse sentido, na próxima subse o são apresentados os serviços pendentes de execu o pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros. O objetivo   apresentar os dados coletados que demonstram o problema abordado nesta pesquisa.

2.2.4 O passivo de serviço no setor de pagamento

O caso de gestão estudado aborda o passivo de serviço no setor de pagamento da SRE de Montes Claros. Conforme mencionado anteriormente, além

dos documentos recebidos das escolas para taxação, o setor de pagamento também atende demandas provenientes de outros setores da SRE. Essas solicitações podem vir do setor de pessoal ou de aposentadoria, bem como diretamente dos servidores.

Entre as atividades rotineiras que o setor executa, estão a atualização de dados pessoais dos servidores, o cadastramento de aposentados, a solicitação de documentos como fichas financeiras, os comprovantes de rendimento e contracheques, além de requerimento de vencimentos deixados por servidores falecidos. Adicionalmente, o setor recebe relatórios com falhas do Sisap a serem processados, provenientes tanto do Sisap Central (SG) quanto da Seplag. O recebimento de documentos pelo setor de pagamento pode ser visualizado conforme Figura 3:

Figura 3 - Recebimento de documentos para serem taxados pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A figura 3 mostra que o setor de pagamento recebe diversas demandas para serem executadas pelos taxadores. Essas demandas possuem diferentes complexidades e são executadas conforme o cronograma de taxação e a organização estabelecida pelo Coordenador de pagamento.

Até o ano de 2019, as escolas entregavam os documentos dos servidores em papel e presencialmente para a taxação do pagamento. Essa entrega acontecia no início de cada mês, seguindo um cronograma estabelecido pelo Coordenador de

Pagamento. Este cronograma com as datas de entrega era enviado por e-mail às escolas, bem como orientações específicas e informações sobre situações excepcionais para cada mês.

A entrega dos documentos geralmente seguia a organização por município ou distrito. O coordenador também organizava a equipe de taxadores para receber e conferir os documentos entregues pelas escolas. Durante esse período, cerca de quatro até seis taxadores eram responsáveis pelo atendimento às escolas que era determinado pela ordem de chegada durante o expediente da SRE.

Devido ao grande número de escolas, essa organização visava evitar tumultos durante a entrega. Assim, eram necessários de dois a quatro dias para receber a documentação de todas as escolas dos municípios pertencentes à SRE. É importante destacar que alguns desses estão a mais de quatro horas de viagem de Montes Claros.

No entanto, em razão da Pandemia de COVID-19, a SEE autorizou a realização do trabalho de forma remota nas SRE, com o objetivo de garantir a continuidade e a prestação de serviços básicos aos servidores. Desde então, o envio de documentos para a taxaço da folha de pagamento passou a ser realizado por meio de e-mail, facilitando o processo e adaptando-se às novas circunstâncias.

Ressalta-se que, após o surto da pandemia do COVID-19, a SEE/MG manteve a prática do teletrabalho nas SRE. A Lei nº 23.674, de 09 de julho de 2020, estabelece os princípios e diretrizes para a adoção do teletrabalho no âmbito do serviço público estadual. Além disso, o Decreto no 48.275/2021 regulamenta a Política de teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Esse decreto também define as diretrizes para a implementação do regime de teletrabalho de forma permanente, visando otimizar a atuação no âmbito do Poder Executivo, com o objetivo de:

- I – contribuir para o aumento da produtividade e da qualidade do serviço público;
- II – promover a cultura orientada para resultados, com foco na eficiência e na efetividade dos serviços prestados à sociedade;
- III – incentivar a adoção de métodos de racionalização do trabalho e alocação de recursos;
- IV – estimular a utilização de tecnologias de informação e comunicação;
- V – estimular a inovação e a melhoria contínua do ambiente organizacional;
- VI – aumentar a qualidade de vida do servidor;

- VII – manter e atrair novos talentos;
- VIII – contribuir para a motivação e o comprometimento dos servidores com os objetivos organizacionais;
- IX – contribuir para a redução de custos operacionais decorrentes do trabalho presencial (Minas Gerais, 2021, p. 4).

Portanto, a pandemia da COVID-19 provocou significativas mudanças na dinâmica de trabalho nas SRE, impactando diretamente no setor de pagamento. Neste novo cenário, a adoção de tecnologias de informação e comunicação tornou-se ainda mais crucial. Essas ferramentas permitiram a realização das atividades laborais, a comunicação remota entre equipes, garantindo a operacionalidade mesmo nessa situação adversa.

De acordo com pesquisa realizada nas planilhas gerenciais do setor de pagamento, em dezembro de 2019 havia 11.547 benefícios dos servidores (promoção e progressão) pendentes de cálculos de acerto financeiro. Destaca-se que nos anos seguintes, devido à pandemia do COVID 19, os documentos não foram impressos e sua organização e contabilização ainda estão em andamento¹³.

Cada vez que ocorre uma publicação referente à concessão, anulação ou retificação de vantagens para os servidores é gerado um documento denominado Informativo de Alteração (IA). O IA consiste na transcrição do Diário Oficial de Minas Gerais e contém espaços destinados aos cálculos de créditos e débitos relacionados (Eulálio, 2017). Esses IA são cadastrados e contabilizados pelo setor de pagamento visando a realização de acertos posteriores. É relevante destacar que para efetuar o pagamento desses acertos é necessário obter a liberação por parte da SEE. No entanto, os cálculos podem ser inseridos no sistema para posterior liberação.

Os acertos relacionados aos benefícios dos servidores passaram a ficar pendentes de liberação pela SEE/MG a partir de 2015. O governo estadual atribuiu os atrasos às restrições orçamentárias que o Estado estava enfrentando e alegava que a liberação não ocorria devido ao atingimento do limite prudencial estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Este contexto de restrição financeira desencadeou no aumento do número de IA a ser calculado a partir desse período.

Outro dado relevante apresentado pelo setor de pagamento diz respeito aos processos de vencimentos deixados. Esses processos referem-se aos valores que

¹³ Os documentos (IA) são impressos, contabilizados e arquivados na pasta funcional do servidor. No período da pandemia do Covid-19, não foram impressos e não foram contabilizados ou organizados de forma digital.

seriam devidos ao servidor falecido, caso estivesse vivo. Do total de processos recebidos no ano de 2022, 57,97 % ainda permaneciam pendentes de análise até dezembro de 2023.

Outro fato que poderia justificar o aumento do passivo de serviço a ser executado pelo setor de pagamento seria o aumento no número de servidores contratados e convocados na SRE de Montes Claros. O número de servidores convocados e contratados influencia diretamente na elaboração da folha de pagamento mensal das escolas e, conseqüentemente, nos serviços dos taxadores, uma vez que implica a necessidade de executar procedimentos envolvidos na inclusão, manutenção e desligamento de servidores temporários.

O Quadro 5 apresenta a proporção de servidores convocados e contratados em comparação com os servidores efetivos durante o período de 2019 a 2023, na SRE de Montes Claros. Para isso, foram utilizados dados do E-sic, extraídos da folha de dezembro de cada ano do Sisap.

Quadro 5 - Quantitativo de servidores efetivos, convocados/contratados da SRE Montes Claros - Anos de 2019 a 2023

ANO	SERVIDORES ATIVOS	
	Convocados/contratados	Efetivos
2019	6.202	4.379
2020	5.378	4.348
2021	6.194	4.355
2022	7.157	4.254
2023	7.311	4.275

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do Sisap (2023).

Os dados revelaram uma tendência significativa: o número de servidores convocados e contratados superou consistentemente o número de servidores efetivos ao longo dos últimos cinco anos. Em 2019, dos servidores ativos, 58,61% correspondiam a servidores convocados e contratados. Em 2023, esse percentual aumentou para 63,10%, indicando um crescimento na proporção de servidores com vínculos contratuais.

Com o objetivo de otimizar o processo de inclusão e desligamento de contratos temporários, a SEE, em parceria com a Seplag e a Prodemge, implementou a integração dos sistemas Sydadp e Sisap em 2022. Essa integração visa viabilizar a taxaço automática dos QI, bem como o registro de ingresso e desligamento de servidores no Sisap.

Com a integração, a própria escola insere os dados pessoais e funcionais do servidor no Sydadp. Em seguida, o documento é encaminhado para validação pelo inspetor escolar e, de forma automática, transmitido para o Sisap. Esse processo elimina a necessidade de encaminhar o documento físico para inclusão dos dados pelo setor de pagamento.

Essa iniciativa, conforme planejada pela SEE, tinha o objetivo de proporcionar um melhor aproveitamento do tempo dos taxadores, permitindo que eles se dedicassem mais efetivamente às demais demandas do setor. Além disso, esperava-se reduzir o número de servidores com pagamentos pendentes devido à dificuldade de recebimento dos QI nas SRE.

Com a automatização também procura-se trazer benefícios como a eliminação de custos financeiros relacionados a deslocamentos para coleta de assinaturas nas escolas e a facilitação da conferência do QI pelos inspetores, que não precisam se deslocar fisicamente até as unidades escolares.

Outro aspecto relevante é a prevenção de danos ao erário, uma vez que a própria escola poderá informar o desligamento de servidores dentro do prazo adequado, evitando pagamentos indevidos. Além disso, a atualização de informações no sistema contribuirá para a conformidade com as obrigações legais, incluindo o e-Social.

Conforme os dados fornecidos pela SEE/MG, até o encerramento da taxaço referente ao mês de fevereiro de 2023, 92.325 registros de inclusão e dispensa de novos contratos foram inseridos no Sisap, no estado de Minas Gerais. Dentre esses registros, 82,8% (76.490) foram incluídos automaticamente (Minas Gerais, 2023, recurso *on-line*)

Apesar da expectativa da SEE/MG em relação à informatização do processo e a possibilidade de que a integração dos sistemas refletisse na diminuição das demandas do setor, os taxadores ainda enfrentam uma realidade bastante desafiadora. O processo tem sido marcado por diversas falhas no envio de documentos e divergências de informações entre as escolas, os inspetores, o

Sysadp e o Sisap. Nota-se, como resultado, que os contratos que estão efetivamente sendo processados são aqueles mais simples, por exemplo, aqueles relacionados a cargos vagos.

Por outro lado, os contratos que apresentam certa complexidade, como aqueles destinados à substituição de outros servidores ou vinculados a projetos, têm apresentado erros e falhas frequentes. Quando essas falhas ocorrem, as escolas não conseguem concluir o processo de transmissão automática dos Q.I do Sysadp para o Sisap. Assim, os taxadores precisam retornar os documentos para a taxaço manual e inserir as informações dos contratos dos servidores no Sisap manualmente.

Diante dos relatos de falhas e dificuldades comunicados pelas escolas, solicitando o retorno do QI ao modo manual, retornando a tarefa de inclusão para os taxadores, foram realizados ajustes visando melhor adequação às demandas recebidas pelo setor. Assim sendo, em março de 2023, foi criado um e-mail específico para o recebimento dos documentos relacionados à folha de pagamento, bem como para o atendimento das falhas ocorridas no Sysadp. Além disso, os e-mails “Sisap” e “pagamento”, que são os e-mails oficiais do setor de pagamento, continuam em uso. O quadro a seguir detalha as especificações para cada e-mail setorial:

Quadro 6 - Distribuição de e-mail por assunto

E-mail	Especificação/assuntos	02/2023	03/2023
1. sre.mclaros.guiaspcto@educacao.mg.gov.br	Recebimento de documentos para serem taxados na folha de pagamento mensal. (Q.I e G.O) e solicitação de correção de falhas no Sysadp.		2.396
2. sre.mclaros.pagamento@educacao.mg.gov.br	Atendimento aos servidores externos da SRE sobre demandas específicas de pagamento.	3.670	1.524
3. sre.mclaros.sisap@educacao.mg.gov.br	Comunicação formal do setor de pagamento com a Secretaria de Estado	450	494

g.gov.br	de Educação, comunicação interna com as Diretorias da SRE e com as outras SRE's e atendimento de processos Judiciais.		
----------	---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com as informações do setor de pagamento da SRE de Montes Claros (2023).

Os dados evidenciam um alto volume de e-mails recebidos pelo setor de pagamento. Essa quantidade expressiva se justifica pela diversidade de assuntos abordados, pela complexidade específica e pela quantidade de escolas atendidas pela SRE de Montes Claros. Os questionamentos enviados ao e-mail “guias” referem-se principalmente às falhas que ocorrem no Sysadp durante a transmissão para o Sisap. Essas inconsistências nos sistemas precisam ser minuciosamente verificadas pelos taxadores e, posteriormente, orientadas às escolas quanto à correção necessária.

As principais falhas se concentram nos seguintes contratos: substituição de servidores em afastamento; em licença médica; nas prorrogações contratuais e, também, nos casos de exercício de cargos em comissão. Cabe destacar outro erro frequente que está relacionado aos dados de adesão, ou não, ao plano de saúde – IPSEMG. O elevado número de e-mails recebidos também se deve às correções enviadas pelas escolas, em resposta às solicitações dos taxadores, para solucionar pendências e garantir que os servidores contratados não fiquem sem o pagamento mensal.

O aumento desse fluxo demandou a atuação de dois taxadores para distribuir e encaminhar os e-mails aos responsáveis pelas escolas ou por assuntos específicos, além da coordenação de pagamento. Esses profissionais, integrantes da equipe de apoio à coordenação, também prestam auxílio em demandas judiciais, organização do serviço e orientações às escolas. No entanto, a necessidade desses servidores para a distribuição de tarefas e verificação de e-mails impacta significativamente na execução da folha de pagamento, sobrecarregando os demais.

Com a integração dos sistemas, os taxadores passaram a atuar como suporte das escolas, auxiliando na solução de falhas e pendências. Para isso, utilizam diversos meios de comunicação, como e-mails, *WhatsApp*¹⁴ e *Hangouts*¹⁵.

A expectativa era de que a utilização dessas tecnologias de informação tornasse a execução dos procedimentos mais eficiente tanto para o setor de pagamento quanto para as escolas. No entanto, até o momento, essa eficiência não pôde ser plenamente verificada e, com isso, nota-se que não houve alívio na execução da folha de pagamento para os taxadores.

O cenário descrito acima pode ser evidenciado pelo relatório gerado pelo Sysadp. Verificou-se que, no mês de fevereiro de 2023, 1.237 QI foram retornados para a inclusão de forma manual pelos taxadores. Em março de 2023, ainda foram retornados 595 QI para a taxaçoão manual na SRE de Montes Claros.

Assume-se como hipótese que existe uma grande dificuldade de utilização dos Sistemas de Informação e dos recursos tecnológicos por parte dos servidores das escolas. Agrega-se a essa dificuldade de utilização a relativa precariedade material vista na falta de equipamentos adequados e problemas de conexão à Internet, que contribuem para agravar essa dificuldade, especialmente nas escolas mais distantes ou localizadas em áreas rurais.

Este capítulo apresentou a descrição do caso de gestão investigado, bem como o contexto da pesquisa. Apresentou o setor de pagamento, a função desempenhada pelos taxadores que atuam diretamente com a folha de pagamento de pessoal da SRE, bem como os dados que levaram à identificação do caso de gestão apresentado.

¹⁴ O *WhatsApp* é um aplicativo gratuito de troca de mensagens e de chamadas de vídeo e de voz, e usado por mais de 2 bilhões de pessoas em mais de 180 países. O *WhatsApp* está disponível para celular e computador, não cobra tarifas de assinaturas.

¹⁵ O *Hangouts* é uma ferramenta do *Google* para fazer videoconferências. A plataforma de comunicação é compatível com os principais navegadores do mercado, como Chrome, Safari e Firefox, e não requer a instalação de programas no computador.

3 ANÁLISE DO CASO DE GESTÃO

O caso de gestão abordado neste estudo refere-se ao passivo de serviços pendentes de execução no setor de pagamento da SRE de Montes Claros. Embora o uso de ferramentas digitais e tecnologia de informação tenham contribuído para melhorias em alguns aspectos do atendimento aos serviços prestados, ainda persistem dificuldades significativas para que sua utilização seja eficiente. Após a contextualização do cenário estudado, este capítulo apresenta o referencial teórico e a metodologia que sustentam a análise do tema em questão.

A seção 3.1 discute os princípios da administração pública, os quais foram incorporados à Constituição Federal pelo Art. 37, alterado pela Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998. A inclusão da eficiência com um desses princípios marcou uma nova era na administração pública, promovendo uma gestão menos burocrática e mais ágil na busca pelos objetivos estabelecidos (Martins, 2008).

Em seguida, são abordados os conceitos de informação, sistema de informação e planejamento estratégico, enfocando sua relevância no contexto da administração pública sob a perspectiva da gestão eficiente previamente mencionada. Essas discussões são embasadas nas obras de pesquisadores como Stroppa (2022), Eulálio (2017), Fayer (2013), Martins (2008), Laudon e Laudon (2007), Stair e Reynolds (2018), Oliveira (2020), Ota (2014), Rezende e Abreu, (2002), Rezende (2008) e Chiavenato (2008). A análise desses conceitos neste capítulo visa proporcionar uma compreensão mais profunda do estudo do caso de gestão apresentado.

Na seção 3.2 deste estudo apresenta-se de maneira detalhada a metodologia adotada para a coleta de dados, juntamente com a definição dos instrumentos de pesquisa que foram empregados.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A Constituição de 1988, em seu artigo 37, definiu as atribuições dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e também estabeleceu os princípios fundamentais que regem a Administração Pública, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios são a base

sobre qual a administração pública deve operar, garantindo que as ações gestoras estejam alinhadas com os interesses coletivos, para que alcancem a qualidade e eficiência dos serviços públicos. Para melhor compreensão do assunto, tais princípios são tratados nos parágrafos seguintes.

O princípio da legalidade é um dos pilares do Direito Administrativo, o qual assegura que a atuação da administração pública deve estar estritamente vinculada à Lei, ou seja, estabelece que o administrador faça apenas aquilo que a lei determina, sob pena de ilicitude (Fayer, 2013).

Quanto ao princípio da impessoalidade, objetiva assegurar que as ações administrativas sejam desprovidas de influências pessoais e voltadas exclusivamente para o interesse público, desconsiderando a vontade individual do administrador público. Fayer (2013, p. 22) destaca a distinção fundamental entre a administração particular e a pública, observando que “na administração particular é permitido fazer tudo que a lei não proíbe, no entanto, na administração pública somente é permitido fazer o que a lei autoriza”.

Ademais, o princípio da moralidade impõe que a administração pública atue com ética e probidade. Isso significa que o administrador público deve agir de acordo com padrões éticos e que suas decisões sejam pautadas por valores como a honestidade, imparcialidade, justiça e respeito.

Em relação ao princípio da publicidade, Fayer (2013) destaca que este princípio visa garantir a transparência dos atos administrativos. Conforme a autora, a publicidade dos atos administrativos funciona como um mecanismo essencial de controle social, permitindo que os cidadãos monitorem as ações da administração pública.

E, por fim, conforme se pretende destacar, o princípio da eficiência. Esse princípio foi incorporado à Constituição Federal através da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, exigindo que a administração pública promova a melhoria na qualidade da prestação dos serviços públicos e a redução de custos.

Segundo Martins (2008), o princípio da eficiência foi incluído na Constituição no contexto histórico marcado pelo neoliberalismo e pela ordem econômica estabelecida pela globalização que levou o Brasil a realizar uma reforma administrativa. Conforme a autora, essa inserção tinha como objetivo transformar o modelo de administração burocrática em uma administração gerencial, aproximando a ação estatal das práticas das administrações privadas.

Essa mudança visava alcançar resultados concretos, minimizar custos e reduzir os controles sobre as atividades-meio, que frequentemente são responsáveis pela falta de agilidade, aumento dos custos estatais e processos burocráticos excessivos. Sobre o princípio da eficiência, Meirelles (1999) afirma que:

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (Meirelles, 1999, p. 60).

Para Martins (2008), o princípio da eficiência possui duas funções principais: a organização e a estruturação da máquina estatal e a regulamentação da atuação dos agentes públicos. A primeira função envolve a organização e a estruturação da máquina estatal de maneira mais racional, visando atender às necessidades da sociedade de forma mais eficaz. A segunda função refere-se à regulamentação da atuação dos agentes públicos, incentivando-os a alcançar o melhor desempenho possível para obter os melhores resultados.

Para atender os objetivos estabelecidos por essa nova abordagem administrativa, fez-se necessário que a administração pública adotasse práticas e utilizasse ferramentas e técnicas que favorecessem a eficácia na gestão dos recursos, visando aprimorar a relação custo/benefício.

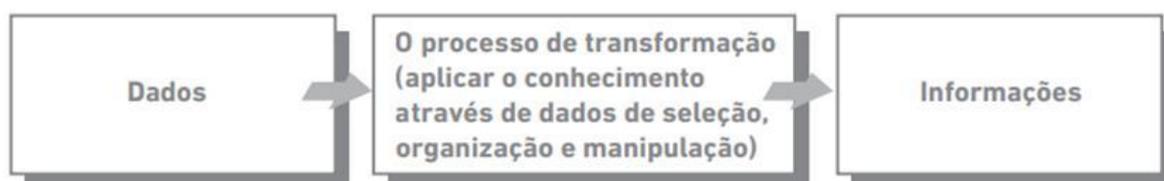
A década de 1990 também foi marcada pelo desenvolvimento tecnológico e pela Tecnologia da Informação (TI), compreendida como a “Era da Informação”. Chiavenato (2008, p. 269) afirma que: “na Era da Informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante”.

A implementação da TI e dos Sistemas de Informação (SI) nas organizações públicas emerge como um elemento essencial para a modernização e aprimoramento da gestão pública. Oliveira (2020) aponta que a facilidade de acesso à informação avançou juntamente com a necessidade de administrar a forma de como essas informações são utilizadas para gerar conhecimento nas organizações. Neste contexto, os conceitos de dados e informação são importantes para a compreensão do uso das informações nas organizações.

Segundo Laudon e Laudon (2007), dados são meras sequências de fatos brutos que representam eventos que ocorrem nas organizações, que carecem de organização para possuírem significado. Conseqüentemente, Laudon e Laudon (2007) conceituam informação como dados apresentados de maneira que possam ser significativos e úteis para os seres humanos.

Para o melhor entendimento dos conceitos de dados e informação, recorreu-se à contribuição de Stair e Reynolds (2015). De acordo com os autores, os dados representam fatos do mundo real, mas que isolados possuem pouco valor. Nesse sentido, Stair e Reynolds (2015) apontam a possibilidade de um processo de transformação de dados em informações úteis, porém destacam a necessidade de que seja aplicado um tratamento a esses dados (seleção, organização e manipulação) e que essa ação demanda conhecimento. Esse processamento pode ser realizado de forma mental, manual ou por meio de um computador. A figura 4 apresenta esse processo de transformação.

Figura 4 - O processo de transformar dados em informações



Fonte: Stair e Reynolds (2015, p. 7).

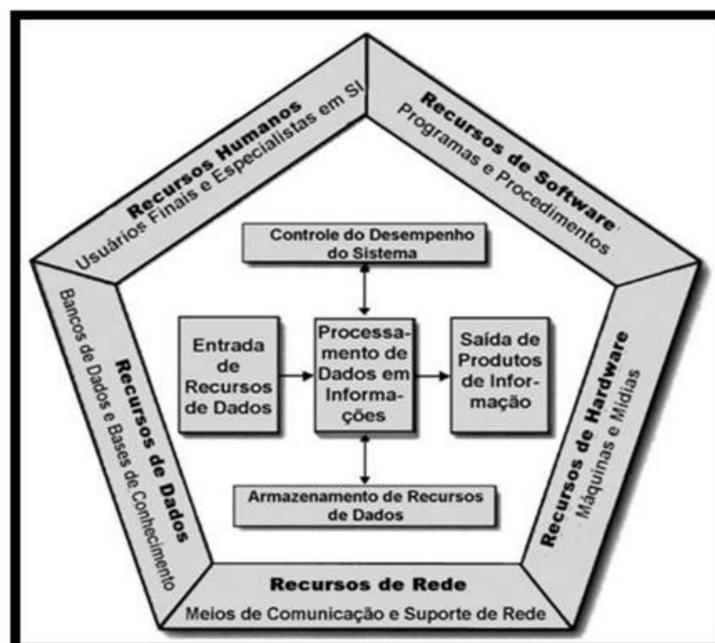
Desta maneira, compreende-se ser possível a produção de informações a partir dos dados produzidos pelas instituições. Assim sendo, segundo Laudon e Laudon (2007), para produzir as informações que as organizações necessitam, um Sistema de Informação coleta os dados brutos (entrada), converte em uma forma significativa (processamento) e transfere as informações às pessoas ou as atividades no qual serão empregadas. Além dessas atividades, os autores enfatizam que os Sistemas de Informação também requerem um *feedback*, que consiste no retorno de alguns membros das organizações, com o objetivo de avaliar ou corrigir falhas.

Observa-se que Stair e Reynolds (2015) também consideram que o *feedback* (denominado avaliações, pelos autores) é essencial para o sucesso de um sistema, uma vez que é utilizado para realizar ajustes na entrada ou nas atividades de processamento dos sistemas. Laudon e Laudon (2007) apresentam o seguinte conceito de sistema de informação:

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos (Laudon e Laudon, 2007. p. 9).

Nesse sentido, Fayer (2013) recupera a concepção de O'Brien (2004), que compreende o Sistema de Informação como elemento intimamente ligado à história da comunicação humana, pois desde os primórdios da civilização, os seres humanos têm utilizado uma variedade de dispositivos físicos para facilitar a comunicação. Fayer (2013) apresenta o modelo ilustrado por O'Brien (2004) para exemplificar os componentes e as funções básicas de um Sistema de Informação:

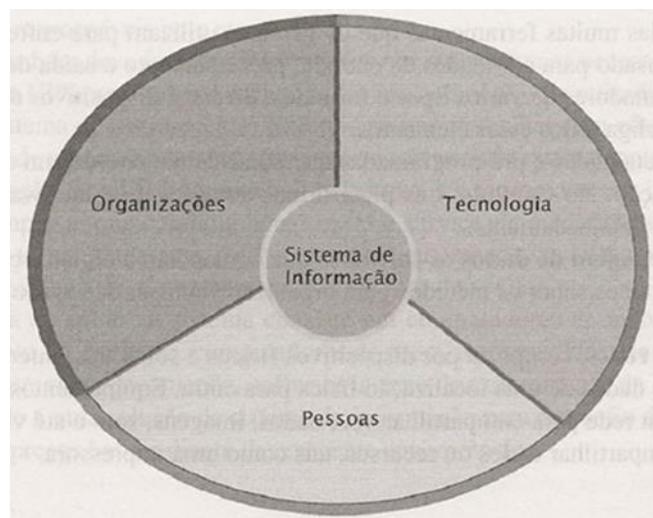
Figura 5 - Modelo de um Sistema de Informação



Fonte: (O'Brien, 2004, p.7, *apud* Fayer, 2013, p. 63).

Por sua vez, Laudon e Laudon (2007) enfatizam que os Sistemas de Informação vão além de meros computadores. Segundo os autores, esses sistemas possuem dimensões mais amplas, que são as organizações, as pessoas e a tecnologia. A representação das dimensões de um sistema de informação para Laudon e Laudon (2007) é ilustrada na figura 6.

Figura 6 - Dimensões de um Sistema de Informação



Fonte: Laudon e Laudon (2007, p. 11).

Deste modo, para Laudon e Laudon (2007), um Sistema de Informação é composto na articulação destas três dimensões: organizações, tecnologia e pessoas. A dimensão Organização pode ser entendida como a cultura, os valores fundamentais e os modos de fazer de uma instituição.

A dimensão Pessoas refere-se aos indivíduos que desempenham um papel fundamental em um Sistema de Informação. As atitudes desses indivíduos em relação ao trabalho, aos empregadores e à tecnologia impactam diretamente na capacidade produtiva das organizações. Neste sentido, Laudon e Laudon (2007) destacam a importância dessa dimensão ao afirmarem que são as pessoas as responsáveis por resolver os problemas organizacionais e transformar as informações em soluções úteis.

A terceira dimensão, a Tecnologia da Informação, inclui ferramentas de *hardware*, *software*, armazenamento de dados, comunicação e rede, e permite que

as organizações enfrentem mudanças e se adaptem às demandas do ambiente. Essas três dimensões interagem para garantir o funcionamento eficiente dos Sistemas de Informação nas organizações, a fim de fornecer soluções para os desafios que possam surgir. (Laudon e Laudon, 2007).

Segundo Chiavenato (2008), os sistemas de informação destinados à administração pública desempenham um papel crucial em diversas áreas, como processamento do orçamento fiscal, gestão da folha de pagamento, administração da seguridade social, entre outras. Um dos principais propósitos desses sistemas é viabilizar a disponibilização das informações à sociedade, contribuindo assim para a obtenção de maior transparência nas ações governamentais.

Conforme abordado anteriormente, o novo modelo de administração pública gerencial concentra-se no objetivo de atender as necessidades do cidadão, baseado no princípio da eficiência. Para cumprir essa função, é necessário que a administração pública disponha de recursos adequados e capital humano suficiente para operar com eficiência em benefício da sociedade (Souza, 2010).

Assim sendo, o planejamento estratégico, que até então era utilizado nas empresas privadas, passa a fazer parte dos órgãos públicos. Para melhor adentrar ao conceito de Planejamento Estratégico é importante conceituar, inicialmente, os termos “Planejamento” e “Estratégia”. De acordo com Chiavenato (2014, p. 67), “[planejamento] consiste na tomada antecipada de decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes que ocorra a ação necessária”, enquanto estratégia, no sentido organizacional, “refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda.” (Chiavenato, 2014, p. 63). Neste sentido, Rezende (2008) recupera Peter Drucker para definir Planejamento Estratégico como:

Processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (Rezende, 2008, p. 16).

A informação constitui o recurso essencial e necessário para a execução do planejamento estratégico uma vez que, segundo Rezende (2008), “sem a informação não será possível elaborar, gerir e implementar esse projeto” (Rezende,

2008, p. 4). A organização da informação pode ser efetuada por meio dos sistemas de informação, enquanto os conhecimentos podem ser estruturados através de sistemas de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento, por sua vez, está intimamente ligada ao compartilhamento das melhores práticas dentro da organização (Rezende, 2008).

Para abordar o propósito central do planejamento estratégico nas organizações, recupera-se também a perspectiva de Ota (2014) que consiste em assegurar que as políticas sejam formuladas de maneira a facilitar o alcance dos objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, assegurar a sustentabilidade financeira a longo prazo. Segundo Ota (2014), o planejamento estratégico é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas no mundo corporativo. Na esfera da administração pública, o autor observa um aumento significativo na adoção desta ferramenta, motivado por dois principais fatores: a escassez de recursos, que demanda uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros e humanos, e a pressão por serviços de qualidade por parte da sociedade.

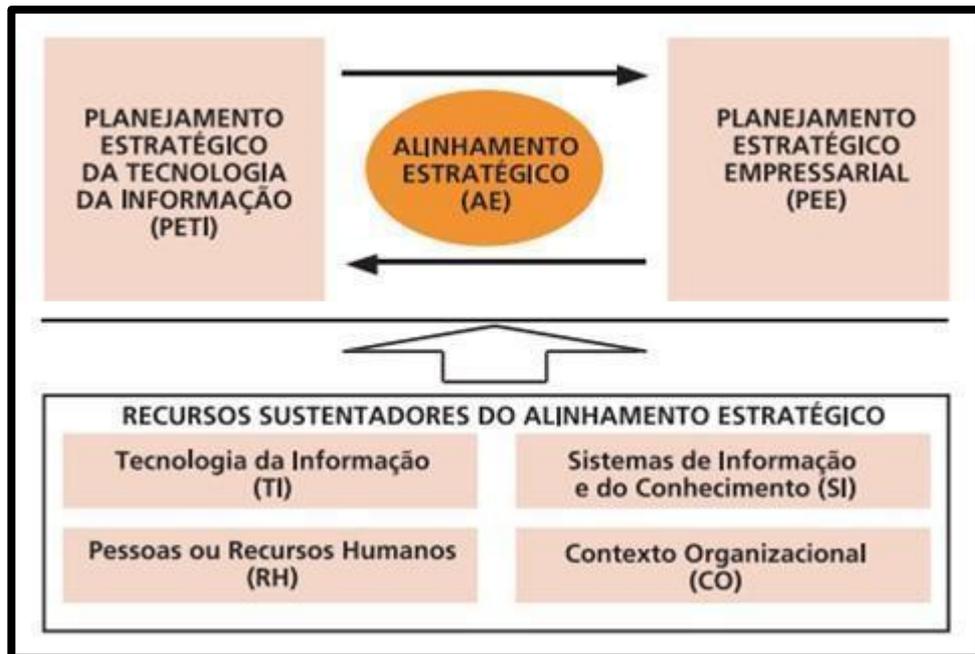
Nesse contexto, Rezende (2008) aborda sobre o conceito de Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI), destacando sua função na integração e alinhamento entre o planejamento estratégico organizacional, e os sistemas de informação e tecnologia da informação. O autor enfatiza que essa integração é estabelecida com base em relações sinérgicas verticais, horizontais, transversais e dinâmicas, tanto em organizações públicas quanto privadas.

Esse processo visa ajustar e adequar as tecnologias disponíveis com ferramentas de gestão organizacional. Conforme o autor, esse alinhamento pode ser sustentado por quatro principais grupos de fatores: tecnologia da informação (TI), sistema de informação e de conhecimentos (SI), pessoas ou recursos humanos (RH), e contexto ou infraestrutura organizacional (CO).

O PETI é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI (e seus recursos: hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), os sistemas de informação (estratégicos, gerenciais e operacionais), as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização (Remkumar; King, 1992; Boar, 1993; Kearns; Lederer, 1997, *apud* Rezende, 2002, p. 3).

Apresenta-se abaixo o modelo de alinhamento do PETI ao planejamento estratégico, proposto por Rezende e Abreu (2002), a partir de suas pesquisas e de suas vivências profissionais em atividades empresariais e acadêmicas.

Figura 7 – Modelo de alinhamento do PETI ao Planejamento



Fonte: Rezende, Abreu (2002, p. 45).

O modelo proposto por Rezende e Abreu (2002) apresenta três dimensões principais: Planejamento estratégico de tecnologia da Informação – incluindo os sistemas de informação, seus recursos e ferramentas; Planejamento Estratégico da organização e seus negócios; e os recursos que sustentam o alinhamento entre Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e o planejamento estratégico.

A dimensão planejamento estratégico de tecnologia da Informação proporciona uma compreensão abrangente de conceitos, modelos, métodos e ferramentas de TI necessários para apoiar a estratégia empresarial e facilitar decisões e ações organizacionais. Além de configurar tecnicamente a infraestrutura de TI (*software, hardware*, sistema de comunicação, recursos de gestão de dados e informação), também integra sistemas de informação, pessoas e a infraestrutura necessária.

A dimensão planejamento estratégico da organização oferece uma visão holística de como executar a estratégia empresarial, proporcionando uma compreensão clara do ambiente interno e externo da organização, incluindo ameaças, oportunidades, fatores críticos de sucesso, atuação de mercado, satisfação do cliente, competências essenciais e capacitação dos recursos humanos, entre outros aspectos fundamentais.

A dimensão dos recursos sustentadores do alinhamento entre planejamento estratégico da tecnologia da informação e planejamento estratégico descreve as atividades, variáveis e fatores que facilitam esse alinhamento estratégico. Ela abrange os construtos de tecnologia da informação, sistemas de informação, recursos humanos e contexto organizacional.

Os construtos mencionados incluem variáveis essenciais para o alinhamento entre Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação com o planejamento estratégico organizacional. Incluem aspectos como sinergia das funções empresariais, adequação das tecnologias disponíveis, gestão dos planejamentos estratégicos, tanto da tecnologia da informação quanto da organização, inteligência competitiva e empresarial, infraestrutura de *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicação, gestão de dados e informação. Também abrangem valores organizacionais, perfil profissional, competências e capacitação dos colaboradores, clima organizacional, imagem institucional, modelos decisórios, processos e procedimentos empresariais, e estrutura organizacional.

O modelo proposto por Rezende e Abreu (2002) resgata a perspectiva contemporânea do planejamento da TI alinhada ao negócio empresarial, e contempla a organização como um todo. Ao contrário da visão convencional anteriormente utilizada que focava apenas nas soluções tecnológicas e muitas vezes distantes do planejamento estratégico.

No entanto, o planejamento estratégico enfrenta diversas barreiras para sua implementação nas organizações públicas. Ao realizar um levantamento de trabalhos que tratam do planejamento estratégico, Ota (2014) identifica várias dificuldades apontadas por esses autores. Para Pinto (1982), a descontinuidade administrativa e a fraqueza da autoridade planejadora em defender uma decisão são pontos que dificultam a aplicação dessa ferramenta no setor público.

Por sua vez, Giacobbo (1997) ressalta a falta de apoio político, pois a implementação do planejamento estratégico em organizações públicas está

relacionada a mudanças no contexto, ao grau de interação da organização com o ambiente, ao volume e qualidade das informações, à capacitação dos participantes e a fatores burocráticos.

Já Ansoff e McDonnell (1993) enfatizam que uma das principais dificuldades no planejamento estratégico é a resistência a mudanças, uma reação natural de indivíduos, ou grupos que podem se sentir ameaçados ao perceber que pode haver mudanças culturais ou estruturais na organização.

Contudo, para Ota (2014), é possível o sucesso do planejamento estratégico nas organizações públicas (2014, p. 89):

Um dos principais fatores para o sucesso do planejamento estratégico em organizações públicas são o comprometimento e o engajamento de todos os níveis da organização. Conforme observado, deve haver envolvimento tanto da alta administração, que é responsável por conduzir e liderar o processo de planejamento estratégico, quanto dos funcionários, que são os encarregados pela implementação do que foi planejado.

Ota (2014) revisita a visão de Joyce (1999) que argumenta que o planejamento estratégico é instrumental para melhorar a eficácia e eficiência dos serviços públicos. Este processo facilita a abordagem de questões críticas e identifica oportunidades e inovações. Joyce (1999) indica que o uso do planejamento estratégico em organizações públicas permite revisões e ajustes na estrutura, nos processos, no sistema de capacitação, e em outras áreas importantes da organização. A realização do planejamento estratégico oferece a oportunidade de reavaliar a missão e os objetivos de longo prazo, analisar os desafios do ambiente externo, avaliar as condições internas e adaptar a estratégia de maneira a promover um pensamento estratégico eficaz.

Considerando o contexto da pesquisa, em que o passivo de serviço no setor de pagamento tem aumentado no decorrer dos anos, percebe-se que as ferramentas de Tecnologia de Informação poderiam ser utilizadas em consonância com o Planejamento Estratégico para mitigar o acúmulo de pendências.

Assim sendo, após abordar os conceitos e estudos dos autores acerca dos Sistemas de Informação e do Planejamento Estratégico nas organizações, especialmente no contexto da administração pública, a próxima seção apresenta a metodologia utilizada e os instrumentos de coleta de dados.

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta seção descreve o percurso metodológico adotado para a realização deste estudo, descrevendo o tipo de pesquisa realizada, os instrumentos de coleta de dados utilizados e as técnicas adotadas para a análise das informações. Além disso, apresenta a abordagem metodológica empregada para a obtenção dos dados, esclarecendo os procedimentos seguidos em cada etapa da investigação. Pondera-se que as ferramentas de Tecnologia de Informação alinhadas ao Planejamento Estratégico têm potencial para colaborar com a redução do passivo de serviços do setor de pagamento da SRE de Montes Claros, o estudo em questão caracteriza-se em um estudo de caso, devido à sua abordagem detalhada e aprofundada dos dados coletados.

Este método envolve uma investigação minuciosa de um objeto específico, que pode ser um indivíduo, um grupo de pessoas ou uma comunidade, podendo permitir novas descobertas sobre aspectos que não foram previstos inicialmente, podendo ser explorado de forma mais abrangente (Prodanov e Freitas, 2013). Para tanto, optou-se por uma abordagem qualitativa, situando-se no campo de atuação do pesquisador. O principal objetivo é pensar sobre uma possível intervenção que contribua para a melhoria das questões identificadas, por meio da proposição de um Plano de Ação Educacional (PAE). Prodanov e Freitas (2013), apresentam a seguinte compreensão sobre pesquisa qualitativa:

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador (Prodanov e Freitas, 2013, p. 70).

Dessa forma, a escolha da abordagem qualitativa permitiu uma análise mais contextualizada e aprofundada das dinâmicas e desafios enfrentados no setor de pagamento da SRE de Montes Claros, contribuindo para uma compreensão mais ampla e detalhada do contexto estudado.

Assim sendo, como etapa inicial para a construção do capítulo 2 foi realizada uma pesquisa documental. Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa documental é o primeiro passo que deve ocorrer antes de iniciar qualquer pesquisa de campo, pois se configura na análise minuciosa das fontes documentais e serve de suporte à investigação proposta.

Empreendeu-se a pesquisa documental por meio de observações e verificação nos documentos internos, caixa de e-mails, planilhas e arquivos do setor de pagamento da SRE de Montes Claros, com o intuito de localizar as evidências que corroborassem com o projeto de pesquisa. Além disso, foram realizados estudos nas leis, decretos e legislações do Estado de Minas Gerais acerca das competências da SEE, SRE dos taxadores.

Para a pesquisa bibliográfica, buscou-se autores que dialogassem com o tema abordado, relacionados à eficiência na administração pública. Sistemas de Informação e Planejamento Estratégico compuseram os eixos teóricos definidos para compor o referencial teórico deste estudo.

Para a pesquisa de campo, foi realizada a aplicação de questionários com os servidores responsáveis pela alimentação dos sistemas da folha de pagamento nas escolas. O objetivo deste instrumento de pesquisa foi identificar possíveis dificuldades associadas à utilização dos Sistemas de Informação e ao processo de entrega de documentos para a taxaço no setor de pagamento. O modelo do formulário aplicado está descrito no Apêndice A.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a utilização de questionários proporciona maior liberdade nas respostas devido ao anonimato garantido, minimizando assim o risco de distorção das informações, uma vez que não há influência direta do pesquisador sobre as respostas dos participantes.

Os questionários foram enviados para as 163 escolas estaduais vinculadas à SRE de Montes Claros, utilizando o *Google Forms*¹⁶ como ferramenta de coleta de dados. O envio ocorreu por e-mail no dia 25 de novembro de 2024, acompanhado do *link* para participação. Contudo, devido ao número de respostas inicial estar abaixo do esperado, o formulário permaneceu disponível até o dia 20 de dezembro de 2024. Os resultados dos questionários serão descritos na próxima seção.

¹⁶Google Forms é uma ferramenta de criação de formulários online, disponível para qualquer usuário que possua uma conta Google. (Mota, 2019)

Considerando a necessidade de uma quantidade expressiva de respostas das escolas da SRE, foi necessário que a pesquisadora utilizasse outros meios de comunicação, como *chat* e *WhatsApp*, para entrar em contato diretamente com as instituições. Além disso, e-mails adicionais foram enviados reiterando a importância da participação na pesquisa. Após a extensão do prazo, 133 escolas responderam ao questionário.

Cabe destacar que todos os participantes confirmaram sua autorização para participar da pesquisa mediante o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), incluído na página inicial do formulário. Caso o participante não concordasse com os termos, o acesso ao questionário seria encerrado, impedindo a continuidade da participação.

Partindo da perspectiva dos taxadores, considerou-se, inicialmente, a realização de entrevistas com esses servidores com vistas à identificação das possíveis dificuldades que impactam a execução dos serviços no setor de pagamento da SRE de Montes Claros. No entanto, optou-se pela realização de uma Roda de Conversa como instrumento de pesquisa, acolhendo, assim, a sugestão da banca de qualificação. Moura e Lima (2014), apresentam em seu estudo a Roda de Conversa como instrumento possível de coleta de dados numa pesquisa narrativa. Segundo Moura e Lima (2014):

A conversa é um espaço de formação, de troca de experiências, de confraternização, de desabafo, muda caminhos, forja opiniões, razão por que a Roda de Conversa surge como uma forma de reviver o prazer da troca e de produzir dados ricos em conteúdo e significado para a pesquisa na área de educação. (Moura;Lima, 2014. p. 24)

Ainda de acordo Moura e Lima (2014), no contexto da pesquisa narrativa a Roda de Conversa se configura como “uma forma de coleta de dados em que o pesquisador se insere como sujeito da pesquisa pela participação na conversa e, ao mesmo tempo, produz dados para discussão” (Moura; Lima, 2014, p. 25). Segundo as autoras, na Roda de conversa, o diálogo apresenta-se como um momento de partilha, de escuta e de fala, no qual as contribuições de cada participante são construídas a partir da interação mútua, seja para concordar, discordar ou complementar a fala do outro.

O setor de pagamento da SRE de Montes Claros conta com um total de 22 taxadores. Para a organização da Roda de Conversa, optou-se por convidar um

número reduzido de servidores, buscando garantir que cada participante tivesse a oportunidade de se expressar. O critério de seleção considerou a experiência na função, bem como o tempo de serviço como taxador, desse modo foram excluídos aqueles que haviam ingressado recentemente no setor. A fim de garantir relativa pluralidade, tomou-se o cuidado de que o grupo selecionado fosse formado por servidores com diferentes tempos de experiência na função. Destaca-se, por fim, que a partir desses critérios foram selecionados dez participantes. O objetivo foi verificar as diferentes perspectivas destes servidores em relação à realização do trabalho.

O convite aos taxadores para participação da Roda de Conversa foi realizado pessoalmente pela pesquisadora, por meio de ligações telefônicas e também via *WhatsApp*. Para facilitar a organização do encontro, foi criado um grupo no aplicativo no intuito de definir o melhor dia e local da conversa. A Roda de Conversa ocorreu no dia 04 de dezembro de 2024, em um clube de esportes e lazer em um espaço reservado com mesas e bancos, conforme sugerido pelo grupo de participantes. A escolha do local se justifica pela intenção de proporcionar um espaço fora do ambiente de trabalho de modo a garantir maior tranquilidade e naturalidade durante a conversa. O encontro contou com a presença de dez taxadores e da pesquisadora.

Inicialmente, a pesquisadora apresentou o trabalho, descreveu os objetivos estabelecidos para a Roda de Conversa, esclarecendo sobre a participação voluntária e o uso sigiloso dos dados dos participantes, que serão usados somente para fins acadêmicos. Após as boas vindas e agradecimentos pela presença, a pesquisadora realizou a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi assinado por todos os participantes. Após as assinaturas, foi verificada com o grupo a permissão para gravar a conversa e mediante consentimento, foram realizados os registros dos diálogos, posteriormente transcritos para análise.

Os assuntos abordados na Roda de Conversa buscaram identificar as possíveis causas do acúmulo de serviços pendentes de execução no setor de pagamento, analisar o processo de recebimento de documentos para a taxaço e identificar eventuais dificuldades e falhas que contribuem para o atraso na execução do trabalho. Pretendeu-se também verificar a opinião dos participantes sobre os Sistemas de Informação utilizados e suas perspectivas acerca da eficácia desses

sistemas em seu contexto de trabalho. O roteiro com as perguntas que conduziram a conversa estão descritas no Apêndice C.

A pesquisadora atuou como mediadora, direcionando o diálogo para assegurar que os objetivos da pesquisa fossem alcançados. Cada participante teve a oportunidade de expressar sua opinião com tranquilidade, de maneira harmoniosa, sendo respeitado e ouvido pelos demais integrantes do grupo. O encontro teve duração aproximada de duas horas, proporcionando um espaço para reflexões e compartilhamento de experiências. Ao término da atividade, a pesquisadora agradeceu a presença e o envolvimento de todos os participantes, destacando a relevância de suas contribuições para o estudo.

Para a organização e estruturação dos dados, faz-se necessário observar a técnica de análise de conteúdo em pesquisas qualitativas que, segundo Bardin, “aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” (Bardin, 1977, p. 38). Ainda conforme o autor, a finalidade da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos, ou seja, o interesse não é apenas a descrição dos conteúdos em si, mas sim no que esses conteúdos poderão ensinar após serem tratados e interpretados.

Conforme Paiva, Oliveira e Hillesheim (2021), a análise de conteúdo desempenha um importante papel nas investigações no âmbito das pesquisas sociais, pois permite uma abordagem aprofundada da subjetividade, reconhecendo a não neutralidade entre o pesquisador, o objeto e o contexto da pesquisa. Os autores destacam que essa subjetividade não compromete a validade e o rigor científico da análise, uma vez que é regida por regras e procedimentos sistematizados.

No contexto desta pesquisa, a análise de conteúdo foi realizada a partir da transcrição integral da Roda de Conversa com os taxadores. Essa metodologia possibilitou a sistematização das falas, permitindo identificar não apenas as opiniões expressas, mas também os significados implícitos nas narrativas dos participantes.

A escolha por essa técnica justifica-se, sobretudo, pela participação ativa da pesquisadora durante todo o processo da conversa, o que possibilitou a observação atenta de aspectos não verbais, como gestos, expressões faciais e entonações — elementos que colaboraram para uma compreensão mais ampla e contextualizada do discurso.

Dessa forma, a análise de conteúdo permitiu uma interpretação sensível à subjetividade inerente ao processo investigativo, contribuindo para uma base detalhada que favoreceu uma leitura profunda e estruturada do caso estudado.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A partir das transcrições dos diálogos durante a Roda de Conversa com os taxadores da SRE de Montes Claros, apresenta-se nesta seção a análise dos dados coletados, considerando as perspectivas compartilhadas pelos participantes.

São apresentadas também as análises dos questionários aplicados às escolas estaduais vinculadas à SRE cujo objetivo foi identificar as dificuldades enfrentadas no uso dos sistemas de informação e no envio de informações para o setor de pagamento. As análises têm o propósito de servir como fundamento para embasar a construção do Plano de Ação Educacional (PAE).

3.3.1 Análise da Roda de Conversa

Antes do início da conversa, foi entregue a cada participante uma ficha com o intuito de coletar informações pessoais e funcionais dos servidores. A partir dos dados obtidos foi possível delinear o perfil dos taxadores que participaram da Roda de Conversa. O modelo da ficha contendo as informações solicitadas aos taxadores está descrito no Apêndice B. O quadro a seguir apresenta a caracterização dos taxadores bem como a nomenclatura pela qual serão referenciados ao longo desta pesquisa:

Quadro 7 – Perfil dos taxadores participantes da roda de conversa

Taxador	Idade	Grau de instrução	Tempo de serviço na SEE	Tempo trabalhando na SRE de Montes Claros	Tempo trabalhando no setor de pagamento
T1	47 anos	Pós-graduação	21 anos	13 anos	18 anos
T2	47 anos	Pós-graduação	20 anos	20 anos	20 anos
T3	51 anos	Pós-graduação	18 anos	11 anos	18 anos
T4	35 anos	Ensino superior	8 anos	8 anos	2 anos
T5	46 anos	Pós-graduação	22 anos	22 anos	10 anos
T6	43 anos	Ensino superior	10 anos	10 anos	6 anos
T7	50 anos	Ensino superior	16 anos	16 anos	15 anos
T8	48 anos	Pós-graduação	22 anos	22 anos	21 anos
T9	44 anos	Pós-graduação	18 anos	9 anos	7 anos
T10	36 anos	Pós-graduação	9 anos	9 anos	8 meses

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com as informações respondidas pelos taxadores (2024).

A partir dos dados do quadro 7, é possível observar que os taxadores participantes da Roda de Conversa possuem diferentes tempos de experiência profissional no setor de pagamento. Importante ressaltar que todos os taxadores que participaram da roda de conversa são servidores efetivos do quadro da SEE,

possuem formação em Nível Superior, e a maioria também conta com pós-graduação, evidenciando o interesse em buscar especialização e aprimoramento profissional. Tal perfil é coerente com as exigências da função de taxador, que demanda atualização constante, proficiência e dedicação ao estudo de legislações e orientações frequentemente encaminhadas ao setor.

A questão inicial levantada para orientar a discussão teve o intuito de identificar as possíveis causas do acúmulo de serviços pendentes de execução no setor de pagamento, um dos objetivos específicos desta pesquisa. Para tanto, a pesquisadora iniciou a conversa apresentando os dados obtidos na pesquisa documental realizada nos registros do setor de pagamento, os quais evidenciaram o quantitativo de serviços pendentes de execução, a fim de contextualizar a conversa.

Após a apresentação dos dados, a pesquisadora perguntou aos participantes sobre o que acreditavam ter causado o acúmulo de serviços pendentes de execução no setor de pagamento da SRE de Montes Claros. O taxador 5 identificou como principal fator a falta de gestão eficiente: *“Eu acredito que tenha sido a má distribuição de tarefas. Eu acho que alguns taxadores tinham muitos serviços e outros tinham pouco serviço[...] Gestão e falta de visão do gestor”*¹⁷. (Taxador 5, Roda de Conversa, 2024). Essa percepção foi compartilhada pelos demais participantes que concordaram com a observação do colega. As observações dos taxadores destacam problemas gerenciais que comprometem a produtividade e a qualidade do serviço público.

O Taxador 9 complementou a fala do Taxador 5, atribuindo o acúmulo de pendências do setor de pagamento a burocracia dos serviços públicos e ao pequeno número de taxadores:

Então, além de ter um quantitativo pequeno de pessoas para a quantidade de serviço, que a demanda sempre foi gigante, o taxador perde muito tempo fazendo coisas que não precisavam ser feitas por ele, o desperdício de conhecimento. [...] Burocracia, era burocrático o serviço e foi acumulando. E poucas pessoas com o conhecimento dentro do setor dos serviços específicos. Então era moroso. O serviço não caminhava com a velocidade que deveria. (Taxador 9, Roda de Conversa, 2024).

¹⁷As citações apresentadas em itálico referem-se a trechos da roda de conversa realizada com os taxadores da SRE Montes Claros. As demais citações fazem parte dos documentos analisados e das referências bibliográficas utilizadas na elaboração dessa dissertação.

As falas dos taxadores revelam a existência de lacunas no planejamento estratégico por parte dos gestores, especialmente no que refere à organização das atividades e ao uso estratégico dos recursos humanos disponíveis para alcançar eficiência nos serviços prestados. Sob a perspectiva de Rezende (2008), o planejamento estratégico deve ser concebido com base em técnicas administrativas que promovam o envolvimento integral dos membros da organização, formalizando políticas e estratégias que conectem os objetivos institucionais aos resultados esperados, tanto internamente quanto em relação à sociedade. Esse modelo de planejamento caracteriza-se por ser participativo, contínuo e orientado ao futuro, sendo essencial para embasar processos decisórios e impulsionar o desempenho organizacional. A ausência de tal abordagem limita a capacidade do setor em articular suas demandas, otimizar recursos e promover serviços de qualidade.

O taxador 8, por sua vez, acredita que a falta de treinamento e capacitação contribui significativamente para o acúmulo de serviços. Ele explica que, devido a falta de conhecimento, o taxador acaba deixando de executar as tarefas mais complexas: *“Eu acho que a falta de treinamento e de capacitação [...] E aí acaba que você não tem segurança do que está fazendo [...] Acaba passando para outros serviços, achando que aquilo não é prioridade e deixa o serviço para depois”*. (Taxador 8, Roda de Conversa, 2024).

Neste sentido, o taxador 9 destaca a importância de o coordenador do setor de pagamento possuir conhecimento específico sobre as atividades desempenhadas: *“Na verdade, tem-se uma ideia que o gestor não precisa ter conhecimento. A única exceção é o setor de pagamento. Os gestores sem conhecimento acabam não entendendo a gravidade.”* (Taxador 9, Roda de Conversa, 2024).

Outro aspecto importante trazido à conversa pelos participantes foi a rotatividade de servidores no setor de pagamento. Conforme as observações dos taxadores, o trabalho por eles desempenhado é bastante complexo, e demanda um tempo considerável para que o taxador seja capacitado. Neste sentido, o taxador 9 pontuou:

A característica do serviço de taxador, de ser lento o aprendizado, por que é lento, e essa lentidão, essa dificuldade de obter o conhecimento torna o fato de você trocar uma pessoa, um acontecimento difícil para o setor de pagamento. Não é como nos

outros setores, que você troca uma pessoa com duas semanas, um mês, a pessoa está preparada para fazer o serviço. No pagamento com dois anos, você não tem um taxador completo, então um dos problemas gravíssimos do setor é a rotatividade mesmo dos servidores que não pode haver lá. Não é um setor que pode haver rotatividade. (Taxador 9, Roda de Conversa, 2024).

A discussão acerca da rotatividade foi acrescida de outras considerações como a seleção para atuar como taxador, emergindo a percepção de que faltam critérios claros para indicação de servidores para o serviço de taxaço, observável na fala do taxador 8: *“não é avaliado o perfil da pessoa, você vê se ela tem o perfil simplesmente de acordo com o pedido de interesse político, totalmente.”* (Taxador 8, Roda de Conversa, 2024). O taxador 2 complementa a observação anterior ressaltando que *“isso é hoje! Quando foi criada a gratificação, que foi uma luta dos taxadores, tinha os pré-requisitos para ser um taxador! Não era qualquer pessoa que entrava”*. (Taxador 2, Roda de Conversa, 2024). A esse respeito, o taxador 9 fez uma importante ponderação: *“O rigor acabou quando lá na Secretaria [SEE], eles afrouxaram a cobrança. Quando acabou o rigor lá, acabou o rigor aqui.”* (Taxador 9, Roda de Conversa, 2024). Assim, na percepção desses taxadores, a seleção inicial não leva em consideração o conhecimento do servidor sobre a função e as habilidades necessárias para a execução da taxaço.

A questão da rotatividade dos taxadores, ou seja, a substituição destes por outro taxador num curto período de tempo, foi amplamente debatida durante a Roda de Conversa. É relevante destacar que a função de Taxador é um ato discricionário do Superintendente de Ensino, a quem compete a nomeação dos servidores para o exercício dessa atividade. Dada a complexidade do setor de pagamento, pode ser considerada um problema que impacta significativamente as atividades do setor. Segundo Eulálio (2017), um taxador com até três anos de experiência na função pode ser considerado novato pelos colegas mais experientes, considerando as mudanças significativas que ocorreram na carreira dos servidores da educação em Minas Gerais.

Nesse sentido, Oliveira (2020) destaca a importância de que o servidor tenha o conhecimento de eventos anteriores para execução eficaz das atividades de taxador e a compreensão dos procedimentos atuais.

As atividades desenvolvidas pelo taxador estão muito vinculadas ao entendimento de legislações de pessoal e de alterações dos regimes de vencimentos. O taxador, considerado como novato, não tem um treinamento para conhecimento das atividades que irá desempenhar e das legislações mais antigas que permanecem vigorando. (Oliveira, 2020, p. 36)

De acordo com as discussões apresentadas pelos taxadores, percebe-se um sentimento coletivo de dificuldade na execução de atividades mais complexas, resultante da falta de conhecimento técnico específico. Essa carência não apenas compromete a realização das tarefas, mas também contribui para o acúmulo de pendências no setor. Tal situação evidencia uma fragilidade na gestão ao atribuir responsabilidades aos taxadores sem garantir a capacitação necessária.

A capacitação das pessoas que compõem a equipe de trabalho deve ser um elemento estruturante do planejamento estratégico, sendo recomendável que este só seja implementado após a adequada qualificação de todos os envolvidos. (Rezende, 2008). Desta forma, torna-se evidente a relevância do planejamento de ações que visem a formação continuada, considerando a complexidade das funções desempenhadas pelos taxadores.

Dando prosseguimento ao diálogo, a pesquisadora questionou se haviam observado um aumento no acúmulo de serviços, a partir de 2015, em decorrência da suspensão do pagamento dos benefícios dos servidores, devido ao alcance do limite prudencial da Lei de Responsabilidade Fiscal, conforme justificado pelo Governo de Minas Gerais.

Os taxadores concordaram com a observação e enfatizaram que a suspensão representou um marco para o acúmulo de serviços pendentes. Sobre esse aspecto o taxador 7 refletiu: *“Porque como estava proibido fazer o acerto, então era só fazer a inclusão do benefício no sistema e o pagamento do atrasado ficava”*. (Taxador 7, Roda de Conversa, 2024). No entanto, o taxador 8 ponderou que os cálculos deveriam ter sido realizados, mesmo com a suspensão do pagamento pelo governo, mas como os cálculos não seriam efetivamente pagos, o taxador acabava priorizando outros serviços, que eram considerados mais urgentes naquele momento. (Taxador 8, Roda de Conversa, 2024).

Em seguida, o Taxador 1 fez uma reflexão aprofundada sobre os fatores que contribuíram para o aumento do passivo de serviços no setor. De acordo com ele, as alterações na legislação que impactaram os benefícios dos servidores tornaram a

carreira do servidor mais complexa, resultando em um aumento de concessões, retificações e anulações de benefícios. Essas mudanças, por sua vez, levaram a um crescimento no número de IA para cálculos. Além disso, o taxador enfatizou mudanças na legislação de aposentadoria e outros aspectos específicos da carreira dos servidores estaduais:

Junto com isso vieram outras demandas, que foi a progressão que não tinha, a promoção que não tinha, a evolução na carreira do servidor. Aí veio essa questão também de olhar a contribuição previdenciária. A questão da aposentadoria antes não pesava tanto para fazer média, para fazer essas análises, para fazer aproveitamento de tempo. As efetivações também foi uma coisa que até hoje a gente trabalha com ela. Então não tirou o serviço, foi acrescentando mais. Mas, foi tratado como se tivesse tirado um e colocado outro. Então, isso também acarretou, porque passou a ser muita demanda no setor. E, além disso, no momento em que foram criadas as funções, eles fizeram mais ou menos uma análise de quantos taxadores precisavam para executar aquele tipo de serviço e não aumentou mais. (Taxador 1, Roda de Conversa, 2024).

Mediante a percepção do Taxador 1, os taxadores concordaram que, ao longo do tempo, os serviços desempenhados tornaram-se mais complexos, demandando assim, maior suporte da Seplag. No entanto, os participantes demonstraram insatisfação com a falta de instrução, e a ausência de padronização dos serviços e de recursos que eram oferecidos anteriormente. Essas observações permitem compreender que as mudanças pontuais promovidas pelos diversos governos do estado de Minas Gerais contribuíram para a crescente complexidade das carreiras dos servidores.

Continuando o diálogo, a pesquisadora direcionou a abordagem para o processo de recebimento dos documentos das escolas para taxaço, com o intuito de identificar as dificuldades e falhas relacionadas à execução dessas atividades. Neste contexto, foi abordada a integração dos sistemas Sysadp e Sisap (Q.I) e a mudança no processo de recebimento dos documentos (GO) que, após a pandemia, deixou de ser realizado em formato físico e passou a ser feito por meios digitais como e-mail e, recentemente, via processo SEI.

Questionados sobre essa nova forma de recebimento de documentos, o Taxador 5 respondeu: *“Eu preferia manual porque a gente tinha uma noção do quantitativo de serviço que a gente tinha todo mês, manual e com data de protocolo. Não era todo dia.”* (Taxador 5, Roda de Conversa, 2024). O Taxador 3 também

sinalizou preferência pelo recebimento de documentos em papel afirmando que dessa forma conseguiam organizar o trabalho. O Taxador 7 concordou com a opinião do colega ao observar que *“Tinha como organizar melhor, porque pelo Sydadp você não tem noção da quantidade, você vai receber diariamente!”* (Taxador 7, Roda de Conversa, 2024).

Nesse caso, é perceptível que a principal questão levantada pelos taxadores não reside necessariamente no meio utilizado, mas na ausência de funcionalidade do sistema que permitia mensurar a quantidade de trabalho a ser executada, uma vez que este funciona em tempo real. Essa limitação, conforme observado por eles, reflete uma dificuldade prática que impacta diretamente na organização e no planejamento das atividades. Assim sendo, aproxima-se os relatos dos apontamentos de Laudon e Laudon (2020) sobre o desconforto e a resistência que a introdução de novos sistemas pode gerar, especialmente quando os usuários percebem que tais mudanças interferem em suas rotinas estabelecidas ou dificultam o alcance de metas operacionais.

No entanto, essa preferência não é unânime, visto que alguns taxadores declararam que preferem o recebimento dos documentos de forma digital – por meio da integração entre os sistemas. O Taxador 2 fez uma importante ponderação a esse respeito: *“Mas voltamos àquela questão inicial: Gerenciamento! Porque? Tudo tem que estabelecer regras [...]”* (Taxador 2, Roda de Conversa, 2024). O Taxador 9 ressaltou:

Eu prefiro porque, para mim a maior vantagem é evitar os cálculos, é diminuir a quantidade de cálculos para o mês seguinte, porque você consegue colocar muito mais QI do que ele manual. Só que ele só funcionaria perfeitamente se existissem mais servidores do setor de pagamento, a quantidade fosse mais justa. Porque por ele aumentar a quantidade de serviço que até o último minuto você fica operando o sistema até 5 min antes de fechar, no sentido de ele te prender muito, ocupar muito o seu tempo, então deveria ter mais servidores no setor. (Taxador 9, Roda de Conversa, 2024).

Percebe-se nas falas dos taxadores que a questão ultrapassa o meio de recebimento de documentos e está ancorado na organização do trabalho. Por isso, reitera-se que o Coordenador de pagamento exerce uma função estratégica nas tomadas de decisões do setor que impactam significativamente nos procedimentos relacionados à execução das tarefas de taxação. Essas decisões também estão

vinculadas ao processo de recebimento de documentos e a definição de diretrizes que organizem os procedimentos de trabalho, considerando o elevado volume de informações com o qual o setor lida.

Outro ponto abordado pelos taxadores durante a conversa foi a dificuldade enfrentada pelas escolas para enviar documentos por meio digitais. Os participantes relataram que, com a mudança no processo de envio, as escolas necessitam de apoio contínuo para enviar a documentação de forma adequada.

Sobre esse ponto o Taxador 2 opinou: *“Eu também prefiro. É mais fácil. Mas você vira babá de escola”* (Taxador 2, Roda de Conversa, 2024). Concordando com seu colega de trabalho, o Taxador 3 afirma: *“e com dois anos de Sysadp eles não fazem questão de aprender direito [...] Coisas que eles podiam resolver, colocam para gente correr atrás. Coisas de Atribuição da escola.”* (Taxador 3, Roda de Conversa, 2024).

A esse cenário, o Taxador 1 acrescentou uma dificuldade interna da escola, relacionada à rotatividade dos servidores responsáveis por informar a folha de pagamento. Segundo ele, o envio de Q.I. é uma tarefa complexa, o que leva os servidores efetivos a preferirem realizar outras atividades que considerem mais fáceis, deixando essa responsabilidade para servidores contratados ou novatos.

Sobre o recebimento dos demais documentos pelo SEI como G.O contendo informações como afastamentos, licenças, faltas, greves, entre outros, os taxadores também tiveram opiniões divergentes. O Taxador 2 demonstrou concordar com a nova forma de recebimento de documentos:

Reconheço que a princípio eu fui resistente, porque eu imaginei que ia ser muito moroso, o sistema às vezes é lento. Eu não imaginei que na correria de uma taxaçoão, a gente ia conseguir associar o SEI. Só que eu vi que realmente a experiência foi muito boa. Por que organizou o envio das guias de ocorrência para a escola, porque eles não têm como ficar toda hora trocando, sobrecarregando seu e-mail. (Taxador 2, Roda de Conversa, 2024).

Por outro lado, o Taxador 3 não aprovou a mudança: *“Eu não! Não gostei [...] Eu tive resistência! [...] Porque as escolas começaram, faltando dois dias, a encher o SEI de documento. O último dia de taxaçoão foram umas 10 guias de uma escola só [...]”* (Taxador 3, Roda de Conversa, 2024). Conforme se observa pelas falas dos taxadores, a dificuldade em utilizar os sistemas também se estende às escolas,

evidenciando a complexidade e os desafios de implementar novas tecnologias na administração pública, especialmente num contexto de alta rotatividade de profissionais. Assim, torna-se necessário a adoção de práticas que visem minimizar as dificuldades enfrentadas pelos usuários dos sistemas, como a oferta de treinamento contínuo e a padronização de processos.

A Roda de Conversa prosseguiu e os taxadores observaram que as mudanças na forma de envio dos documentos para o setor de pagamento também impactaram nos métodos de comunicação entre os taxadores e as escolas.

Neste momento, surgiram divergências quanto à disponibilização de contato de telefone celular, especialmente *WhatsApp*, para as escolas. Os defensores do uso dessas ferramentas destacaram sua capacidade de agilizar a resolução de problemas. Por outro lado, os opositores argumentaram que essa prática geraria um excesso de ligações e mensagens, além de sobrecarregar os taxadores com demandas instantâneas por parte das escolas. O Taxador 2 argumentou:

A ferramenta está aí para nos auxiliar. Mas o e-mail, você não pode deixar de enviar. Você tem que mandar um e-mail comunicando tudo que você não cumpriu ou que você está solicitando uma correção, mesmo que você já fale ali no Whatsapp, explica, mas oficialmente você tem que mandar. (Taxador 2, Roda de Conversa, 2024).

Mediante fala do Taxador 2, houve concordância por parte dos taxadores em relação a perda de padronização dos serviços do setor de pagamento pelo uso da comunicação via *WhatsApp*. Os taxadores observaram que essa perda também ocorre na comunicação entre a SRE e a SEE/Seplag, sobretudo, no envio de orientações técnicas.

Antigamente era mais precisa, mais clara. Qualquer coisa que acontecia vinha orientação, você seguia, você sentava ali, você conseguia trabalhar, socializava. Hoje a própria Secretaria está perdida. Ela não tem orientação para nos enviar. Tudo é por WhatsApp, é no grupo de coordenador, É grupo de taxador, então ficou uma coisa banalizada. (Taxador 2, Roda de Conversa, 2024).

A fala do taxador 2 evidencia como as novas ferramentas tecnológicas transformaram as formas de comunicação no trabalho. Especificamente no setor de pagamento, houve um aumento significativo no uso dessas ferramentas, a partir da pandemia, o que exigiu a adoção de novas práticas de comunicação para viabilizar o

trabalho remoto. Os taxadores destacaram o impacto positivo da nova dinâmica de comunicação. No entanto, reforçaram que a troca de informações instantâneas e orientações informais prejudicou a padronização quanto à realização dos procedimentos de pagamento do setor. Sobre essa prática recorre-se a Oliveira (2020), que ressalta que, “o aprendizado com a prática tem sua importância, mas pode incorrer em perda de conhecimento futuro, pela falta de formalização de procedimentos” (Oliveira, 2020, p. 36).

Por fim, para verificar a opinião dos taxadores sobre a integração dos sistemas Sysadp e Sisap, a pesquisadora questionou aos participantes da Roda de conversa se eles acreditavam que com a integração dos sistemas seria possível amenizar o quantitativo de serviços pendentes de execução no setor de pagamento. O Taxador 6 respondeu: *“Penso que na verdade, a intenção do Sysadp era sobrar mais tempo para o taxador, inclusive para ele executar outras demandas e foi um tiro no pé, porque o Sysadp, o tempo que a gente tem hoje é todo do Sysadp”* (Taxador 6, Roda de Conversa, 2024).

A partir do relato do taxador 6 é possível inferir que a integração dos sistemas não resultou em ganho de tempo para outras atribuições, ao contrário, aumentou o tempo necessário para validar novos contratos. O taxador 9 explicou que devido às frequentes mudanças no quadro escolar, como afastamentos e substituições, o quadro de horários é alterado diariamente. Cada situação específica possui inúmeros códigos diferentes, o que dificulta a inserção da informação pela escola no sistema. Além disso, o Taxador 9 destacou que os professores são remunerados pelas horas de aulas lecionadas, diferente do servidor administrativo, que recebe por dias trabalhados. Em suas palavras: *“O Sysadp não funciona! É ilusão achar que vai ser perfeito um dia não vai ser, porque a escola é viva. O quadro de horários é vivo e outra coisa é dinâmico!”*. (Taxador 9, Roda de Conversa, 2024).

Dessa forma, o Taxador 9 indica que o Sysadp se mostra limitado, todavia, destaca que não é um problema com a tecnologia, pois *“O que não falta é tecnologia no Estado! É culpa do programador? Não!”* (Taxador 9, Roda de Conversa, 2024). A grande dificuldade residira, portanto, na criação de um sistema que conseguisse abarcar toda a complexidade que existe dentro da escola. O taxador 2 concordou com a fala anterior, e acrescentou:

é uma demanda diferenciada, porque existe muita licença, existem muitas situações de afastamento e que em outras carreiras, às vezes você afasta, não tem direito nem de um substituto. E na educação não! É uma sala de aula, é substituto, é substituto do substituto! (Taxador 2, Roda de Conversa, 2024).

As declarações dos taxadores ilustram a complexidade de um quadro de horários de servidores de uma escola, marcado pela existência de muitos contratos, sendo a maioria deles devido a substituições causadas por licenças, faltas e afastamentos. Como a sala de aula não pode ficar sem substituto por causa da carga horária obrigatória do aluno, a necessidade de substituições é constante. A respeito desse tema o Taxador 9 observa:

É uma ilusão, de que um sistema desse vai funcionar, funcionaria na área da saúde, funcionaria na justiça, na área da polícia, na área jurídica e não funciona na escola, porque é professor, o quantitativo de aula de professor muda todo dia. Muita substituição, é muito volátil. Muitos projetos! Nunca conseguiu controlar a carga horária, o quadro de horários é o grande problema das escolas. Muita Movimentação. (Taxador 9, Roda de Conversa, 2024).

Aproveitando as discussões dos taxadores sobre as inúmeras contratações efetuadas pelas escolas, a pesquisadora apresentou os dados de sua pesquisa sobre o quantitativo de contratações que ocorrem na educação em comparação com o quadro de servidores efetivos. Com isso, foi questionado aos participantes da Roda de Conversa se a realização de concurso público e aumento no quadro de efetivos resolveria o problema.

Os taxadores concordaram que o aumento no número de servidores efetivos ajudaria a reduzir o excesso de contratos em cargos vagos no Estado, que ainda são bastante numerosos. No entanto, argumentaram que os contratos em substituições continuariam necessários devido à natureza imprevisível das demandas. Afastamentos de servidores por motivos como de doença, licença maternidade ou até mesmo questões pessoais, como casamento ou nascimento de filhos, mantém a necessidade de contratação temporária. E como a sala de aula não pode ficar vazia, as demandas imprevistas continuam a exigir substituições.

Para verificar a perspectiva dos taxadores em relação ao uso dos sistemas de informação pelo setor de pagamento, a pesquisadora direcionou as perguntas às possíveis soluções para que a integração dos sistemas Sysadp e Sisap funcionasse

de forma correta. Nesse contexto, foi destacado a importância da integração entre setores da SRE. Nas palavras do Taxador 2,

Agora tem a questão também da integração com os setores. O Sysadp, por exemplo, não é independente. É uma engrenagem. A questão é que a inspeção teria que trabalhar mais junto com o setor de pagamento, todos os serviços, mas especificamente o Sysadp, porque depende do inspetor da escola para chegar na gente. E muitas vezes, a própria escola se queixa. O inspetor deixa para a última hora para validar os Q.I, então essa engrenagem é falha! Se ela estivesse funcionando integrada poderia facilitar mais. (Taxador 2, Roda de Conversa, 2024).

Faz-se necessário ressaltar que o inspetor escolar é o responsável pelo atendimento *in loco* às escolas, pela fiscalização e pelo suporte legal e pedagógico, sendo, portanto, responsável pela validação das contratações dos servidores. Assim, cada novo contrato, antes de ser inserido no Sisap, necessita da validação do inspetor. Logo, a integração entre os sistemas Sysadp e Sisap depende também de que o inspetor valide os contratos inseridos pelas escolas no Sysadp, para que ocorra a transmissão para o Sisap e a posterior validação pelo taxador. Portanto, para o correto processamento dos novos contratos é fundamental que todos os participantes do processo cumpram seu papel no tempo devido.

Dessa maneira, destaca-se que o sistema exige uma integração eficaz entre todos os envolvidos no processo. Para que os sistemas funcionem plenamente é necessário que o setor de Inspeção Escolar da SRE também se adapte à nova realidade e valide os documentos dentro do prazo estabelecido. Os taxadores concordaram com a observação do Taxador 2 e o Taxador 5 concluiu: *“O pagamento depende dos serviços de outros setores. Têm muitas situações diferentes. O servidor é único, individual.”* (Taxador 5, Roda de Conversa, 2024).

A partir das declarações dos taxadores durante a Roda de Conversa, foi possível perceber que, segundo as suas perspectivas, a integração dos sistemas Sysadp e Sisap não é suficiente para reduzir o passivo de serviços no setor de pagamento, ficando evidente que a integração dos sistemas depende de outras variáveis para funcionar de maneira eficiente. Isso exigiria, conforme explicado pelos taxadores, que o sistema operasse de forma integrada com as escolas e com os inspetores.

Para compreender esse cenário recorreu-se a Rezende (2008), que aborda o alinhamento entre o Planejamento Estratégico com a Tecnologia da Informação depende de recursos fundamentais: Tecnologia da Informação (TI), Sistemas de Informação (SI), Recursos Humanos (RH) e Contexto Organizacional (CO). Assim sendo, conforme Rezende (2008), os recursos da Tecnologia da Informação e dos Sistemas de Informação são complementados pelos Recursos Humanos que desempenham um papel central na viabilização do alinhamento. Segundo o autor:

Esse alinhamento é facilitado quando as pessoas da organização são respeitadas, valorizadas, capacitadas, motivadas e envolvidas nas atividades e nas ações empresariais. É facilitado também quando a organização propicia um clima favorável e um ambiente participativo por meio de relações transparentes e positivas, que permite o comprometimento profissional e o crescimento pessoal, seja individual ou coletivo. (Rezende, 2008. p. 47)

Por fim, o Contexto Organizacional é agregado, destacando que sua contribuição para este alinhamento envolve aspectos como missão, objetivos e estratégias, imagem cultural e infraestrutura organizacional. Logo, considerando o contexto da SRE de Montes Claros, para aprimorar a prestação de serviços do setor de pagamento e reduzir as pendências de serviços a serem executados é necessário que a escola, o setor de Inspeção e o setor de pagamento atuem de forma alinhada.

Assim sendo, para que para a integração dos sistemas Sysadp e Sisap funcione de forma eficiente seria necessário ajustar as tecnologias disponíveis de maneira que dialoguem com os outros fatores determinantes. Dessa forma, cabe à escola inserir os dados dos contratos dos servidores com o mínimo de erros possíveis, garantindo a transmissão precisa das informações. Paralelamente, o inspetor deve cumprir os prazos de validação dos Q.I, permitindo que na etapa final o taxador possa validar o processamento desses documentos sem atrasos.

Na Roda de Conversa, os taxadores apontaram questões que consideram como causas do acúmulo de serviços pendentes no setor de pagamento. No quadro 8, apresenta-se uma síntese dos principais apontamentos trazidos pelos taxadores.

Quadro 8 - Síntese dos apontamentos trazidos pelos taxadores

(continua)

Fator Identificado	Descrição
Falta de gerenciamento e organização	A falta de organização das atividades internas e de sua distribuição eficiente comprometem o andamento dos serviços contribuindo para o acúmulo de pendências.
Planejamento insuficiente das atividades internas do setor de pagamento	A falta de organização das atividades internas e de sua distribuição eficiente comprometem o andamento dos serviços contribuindo para o acúmulo de pendências.
Número reduzido de servidores	O setor possui uma quantidade insuficiente de profissionais para atender à elevada demanda, resultando em sobrecarga dos taxadores e atrasos na execução.
Rotatividade de pessoal	A constante troca de servidores dificulta a continuidade das atividades, uma vez que a execução dos serviços exige conhecimentos específicos.
Alterações nas carreiras do servidor	As alterações constantes na legislação e nas políticas públicas relacionadas às carreiras dos servidores ao longo dos anos, resultaram na complexidade da análise e cálculos relativos aos benefícios adquiridos.
Limitações dos Sistemas de Informação	Os sistemas utilizados não contemplam todas as variáveis da folha de pagamento, devido a diversidade de situações existentes nas escolas, a complexidade do quadro de horários dos professores e a diversidade de códigos específicos para cada situação.
Planejamento insuficiente das atividades internas do setor de pagamento	A falta de organização das atividades internas e de sua distribuição eficiente comprometem o andamento dos serviços contribuindo para o acúmulo de pendências.

Quadro 8 - Síntese dos apontamentos trazidos pelos taxadores
(conclusão)

Fator Identificado	Descrição
Número reduzido de servidores	O setor possui uma quantidade insuficiente de profissionais para atender à elevada demanda, resultando em sobrecarga dos taxadores e atrasos na execução.
Rotatividade de pessoal	A constante troca de servidores dificulta a continuidade das atividades, uma vez que a execução dos serviços exige conhecimentos específicos.
Alterações nas carreiras do servidor	As alterações constantes na legislação e nas políticas públicas relacionadas às carreiras dos servidores ao longo dos anos, resultaram na complexidade da análise e cálculos relativos aos benefícios adquiridos.
Limitações dos Sistemas de Informação	Os sistemas utilizados não contemplam todas as variáveis da folha de pagamento, devido a diversidade de situações existentes nas escolas, a complexidade do quadro de horários dos professores e a diversidade de códigos específicos para cada situação.
Falta de padronização	A ausência de procedimentos padronizados e de capacitações técnicas adequadas prejudica a execução de serviços mais complexos pelos taxadores.
Falta de treinamento e capacitação	A dificuldade dos servidores das escolas em lidar com os sistemas aumenta a necessidade de suporte dos taxadores, sobrecarregando os canais de comunicação, dificultando a execução de outras atividades.
Falta de Integração	Falta de integração e alinhamento entre servidores das escolas, inspetores e taxadores compromete o processo de transmissão dos dados para a folha de pagamento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Roda de Conversa com os taxadores (2024).

Os dados apresentados no quadro acima permitem uma visão sintetizada das informações coletadas na Roda de Conversa, possibilitando uma compreensão mais ampla das fragilidades do setor de pagamento, além de possibilitar identificar as perspectivas dos taxadores sobre os Sistemas de Informação utilizados.

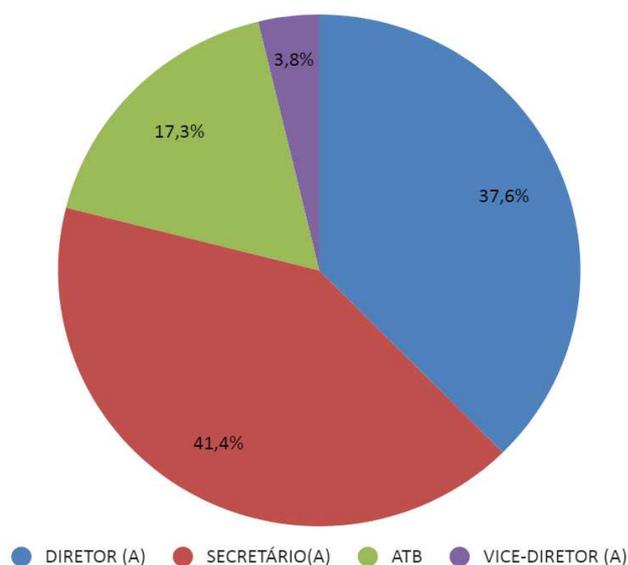
3.3.2 Análise dos questionários aplicados às escolas da SRE de Montes Claros

Nesta seção serão apresentadas as análises dos questionários aplicados às escolas da SRE de Montes Claros. O questionário foi direcionado aos servidores responsáveis pelo gerenciamento das informações relacionadas à folha de pagamento das escolas. O objetivo principal foi identificar as possíveis dificuldades enfrentadas pelos servidores das escolas no uso dos sistemas de informação utilizados e no envio dos documentos necessários para informar a folha de pagamento.

Na SRE de Montes Claros, o quadro de servidores das escolas é formado por servidores efetivos e contratados ou convocados. Normalmente, os responsáveis por informar os dados para a folha de pagamento das escolas são os próprios diretores, os vice-diretores, secretários ou ATB (Assistente Técnico da Educação Básica). Essa função exige elevada responsabilidade e comprometimento, além de um profundo conhecimento sobre o quadro de servidores da escola, pois as informações fornecidas ao setor de pagamento impactam diretamente o contracheque dos servidores.

O servidor responsável deve dominar os códigos específicos aplicáveis a cada tipo de contratação e assegurar que estejam em conformidade com a legislação vigente. As informações dos contratos são validadas pelo inspetor escolar antes de serem conferidas e validadas pelo taxador. O gráfico 2 demonstra o cargo ocupado pelos servidores que são responsáveis pela folha de pagamento nas escolas da SRE de Montes Claros.

Gráfico 2 - Cargo dos servidores escolares responsáveis pela folha de pagamento da SRE de Montes Claros

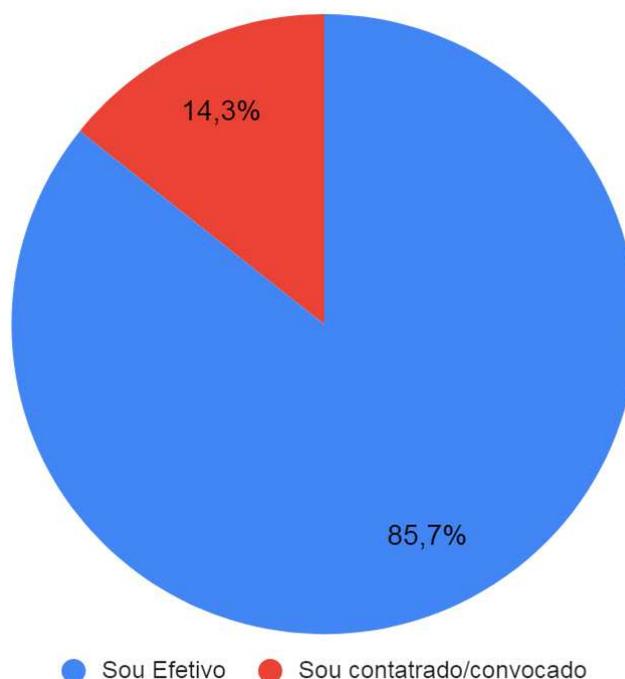


Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir das respostas dos questionários.

De acordo com os respondentes do questionário, a maior parte dos responsáveis pela folha de pagamento das escolas pertence ao cargo de Secretário Escolar, representando 41,4% dos participantes. Os Diretores Escolares correspondem a 37,6% dos responsáveis, enquanto os ATB representam 17,3%, e apenas 3,8% dos respondentes ocupam o cargo de Vice-diretor e assumem essa responsabilidade.

Essa distribuição evidencia que a responsabilidade pela folha de pagamento está, predominantemente, concentrada nos Secretários e Diretores Escolares. Esse dado ressalta o elevado nível de responsabilidade associado à função, especialmente considerando que o Secretário Escolar exerce um cargo em comissão e é indicado pelo Diretor Escolar, reforçando o vínculo de confiança entre ambos. A situação funcional dos servidores que responderam ao questionário é apresentada no gráfico 3, permitindo uma visualização das categorias funcionais dos participantes.

Gráfico 3 - Situação funcional dos servidores escolares responsáveis pela folha de pagamento da SRE de Montes Claros

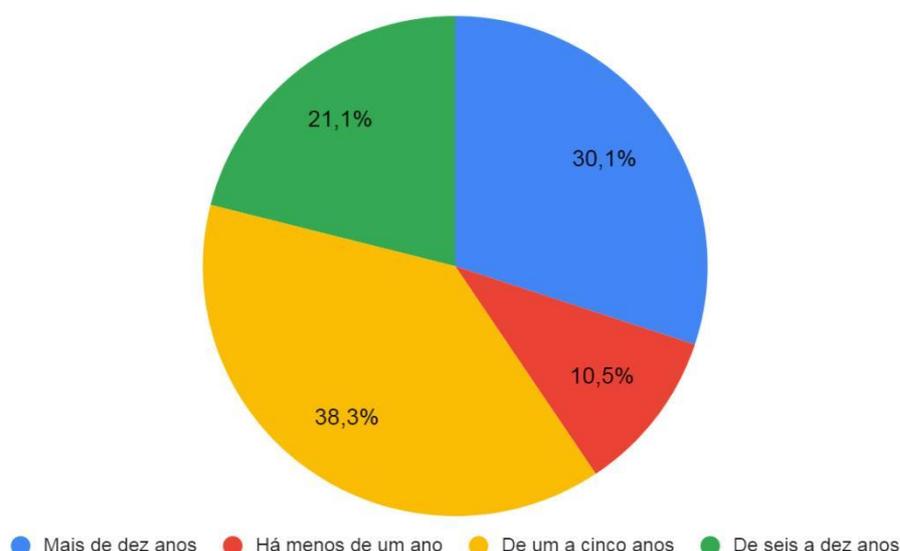


Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos questionários (2024).

De acordo com as respostas dos servidores, 85,7% dos servidores são efetivos, enquanto 14,3% dos servidores são contratados ou convocados. Esse dado pode ser considerado positivo, pois reflete uma maior estabilidade nos cargos de responsabilidade pela folha de pagamento, com baixa rotatividade.

No entanto, ao analisar essas informações com os dados apresentados anteriormente, pode-se inferir que a troca de servidores responsáveis pela folha de pagamento pode estar associada à mudança na gestão escolar que ocorre a cada quatro anos. A análise dessas informações é ilustrada no gráfico a seguir.

Gráfico 4 - Tempo de exercício como servidor responsável pela folha de pagamento da SRE de Montes Claros



Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir das respostas dos questionários.

O gráfico apresenta dados positivos em relação ao tempo de experiência dos servidores na função de gerenciamento da folha de pagamento nas escolas. Apenas 10,5% dos participantes possuem menos de um ano de atuação nessa atividade, indicando um nível significativo de permanência e familiaridade com o processo por parte da maioria dos respondentes. Apesar de muitos servidores possuírem experiência com o serviço, a maioria dos respondentes do questionário reconheceu a elevada responsabilidade envolvida nesse processo e relataram enfrentar dificuldades ao prestar as informações necessárias.

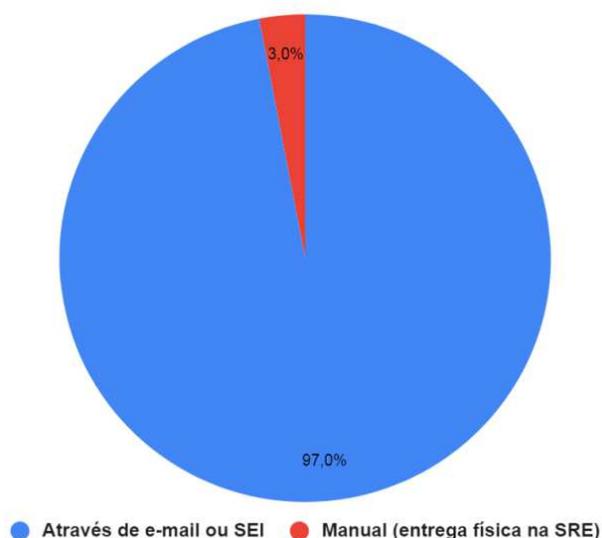
Quando perguntados sobre possíveis dificuldades para informar os dados da folha de pagamento, 59,4% dos participantes admitiram enfrentar desafios nesse processo. As principais dificuldades estão relacionadas ao uso de códigos específicos, à prestação de informações sobre a carga horária dos professores e aos códigos referentes aos contratos em substituição.

Esses dados evidenciam a complexidade envolvida na elaboração da folha de pagamento dos servidores, considerando as diversas situações que ocorrem na escola e até mesmo os servidores mais experientes reconhecem a necessidade de capacitação para lidar com as demandas e especificidades desse processo. Nesse contexto, conforme Oliveira (2020), a capacitação no serviço está diretamente

relacionada à gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao desenvolvimento profissional do indivíduo.

Ao serem questionados sobre a forma de envio de documentos para o setor de pagamento para taxaço, os servidores das escolas foram unânimes em demonstrar preferência por meios digitais, como e-mail e SEI. Os dados mostraram que 97% dos respondentes optaram pela entrega das informaçoes de carga horária e demais dados dos servidores efetivos por meios digitais. Apenas 3% dos participantes indicaram preferência pela entrega física dos documentos diretamente na SRE. Esses números refletem uma clara tendência de adesão às ferramentas digitais, que oferecem maior praticidade e agilidade no envio das informaçoes. Essa preferência dos servidores   ilustrada no Gráfico 5, que apresenta a distribui o percentual das respostas obtidas.

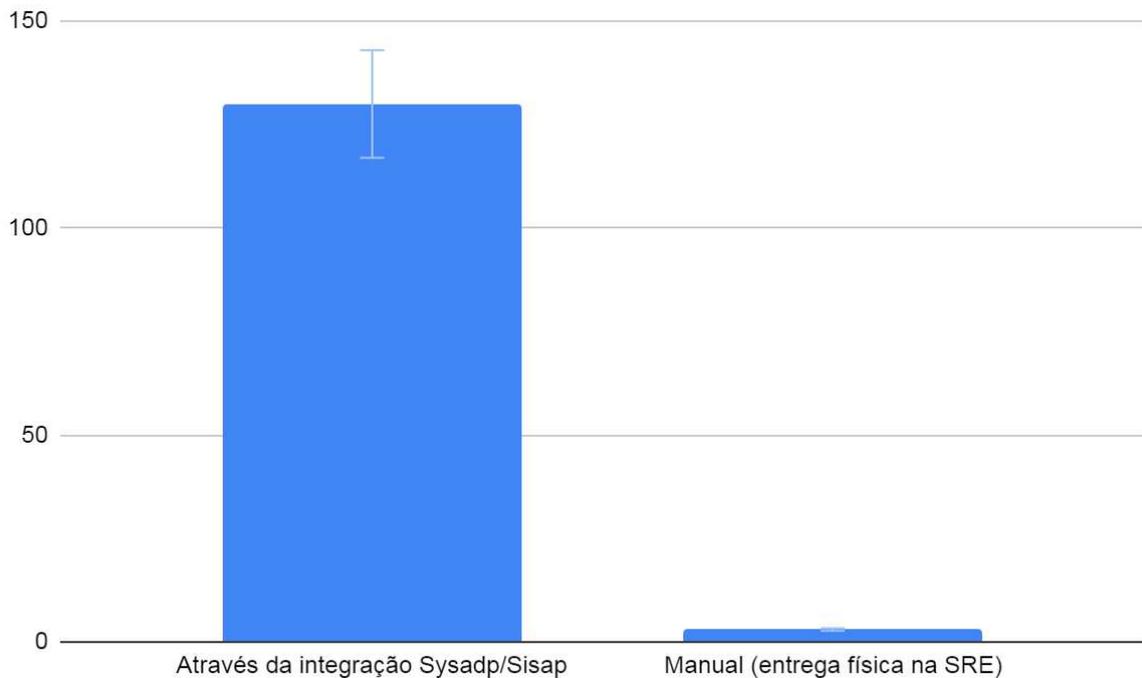
Gráfico 5 - Preferência por forma de envio documentos (G.O) para taxaço



Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir das respostas dos questionários.

Quanto ao envio dos novos contratos, os servidores também manifestaram preferência pela utiliza o da integra o dos sistemas Sysadp e Sisap em substitui o do envio de Q.I em formato físico. Dos participantes, 97,7% demonstraram preferência por este tipo de envio, enquanto apenas 2,3% optaram pelo método tradicional em papel. O gráfico a seguir apresenta a preferência entre os participantes do questionário.

Gráfico 6 - Preferência por forma de envio de contratos (Q.I) para taxaço



Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir das respostas dos questionários.

Os dados apontam uma preferência significativa dos servidores escolares pelo uso dos sistemas digitais para envio de informações para o setor de pagamento. Essa preferência é um indicativo relevante, pois os recursos tecnológicos não apenas otimizam os procedimentos administrativos, mas também reduzem a burocracia e eliminam a necessidade de deslocamentos dos servidores das escolas localizadas em municípios distantes até a sede da SRE em Montes Claros. Esse fato mostra um avanço na adoção de ferramentas tecnológicas nas escolas.

Quando questionados sobre a infraestrutura tecnológica disponível, incluindo computadores e acesso à internet, 75,9 % dos servidores afirmaram que possuem recursos satisfatórios para acessar os sistemas e enviar documentos para a taxaço. Esses dados refletem os investimentos contínuos em infraestrutura e conectividade nas escolas, promovidos pelos governos ao longo dos anos e reforçam o papel da tecnologia como um aliado na modernização e eficiência das atividades escolares.

Considerando os dados apresentados, observa-se que os avanços tecnológicos têm mostrado melhorias nos serviços relacionados ao pagamento nas escolas. No entanto, conforme destacado por Oliveira (2020), baseado nas concepções de Ferreira et al. (2016), embora as organizações frequentemente direcionem esforços para disponibilizar ferramentas e maquinário adequados à execução das atividades, os resultados muitas vezes não alcançam o nível desejado devido à ausência de investimentos consistentes na formação e qualificação dos profissionais envolvidos.

Neste contexto, as SRE, enquanto órgãos de atividade meio, desempenham um papel estratégico no suporte às escolas. Assim sendo, devem estar atentas à sua responsabilidade de não apenas prestar apoio técnico, mas também oferecer capacitação contínua aos servidores das escolas, a fim de garantir a prestação de serviços com eficiência.

Os servidores das escolas foram consultados sobre as possíveis falhas que dificultam a inserção de dados dos contratos e o envio dessas informações através da integração entre os sistemas Sydadp e Sisap. Por meio de respostas abertas, os participantes relataram os principais problemas operacionais enfrentados no uso dos sistemas. As principais falhas apontadas foram organizadas e sintetizadas no Quadro 9, apresentado a seguir.

Quadro 9 - Síntese das principais falhas do Sydadp apontadas pelos servidores

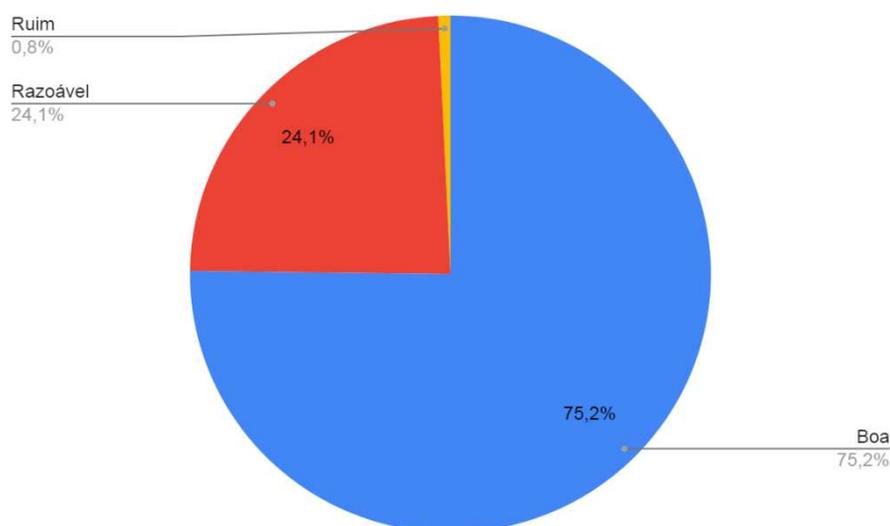
Problemas com códigos no Sysadp.
Envio de Q.I. em substituição.
Adesão ao IPSEMG.
O servidor substituto não constar afastamento legal no sistema.
Falhas na resposta do sistema.
Inconsistência de dados.
Mensagens de erro do sistema.
Divergências nas informações de afastamentos e carga horária.
Códigos não reconhecidos pelo sistema.
Sistemas não parametrizado para determinadas ações

Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir das respostas dos questionários.

O quadro 9 traz as principais falhas do Sysadp nos procedimentos de envio de dados para o Sisap apontadas pelos servidores das escolas. Uma das principais dificuldades relatadas pelos servidores está relacionada às falhas nos códigos utilizados no Q.I para inclusão de um novo contrato. Outra dificuldade frequentemente apontada refere-se aos problemas associados aos contratos em substituição de servidores afastados. Esses resultados indicam que, embora a integração entre os sistemas Sysadp e Sisap represente um avanço significativo para a execução das atividades da folha de pagamento, ainda são necessárias melhorias para garantir uma integração mais eficaz e abrangente, capaz de atender as especificidades e demandas do setor.

Em relação à comunicação entre os servidores das escolas e os taxadores, a maioria dos respondentes avalia que mantém uma boa interação, conforme ilustrado no gráfico 7.

Gráfico 7 - Comunicação com o taxador da escola



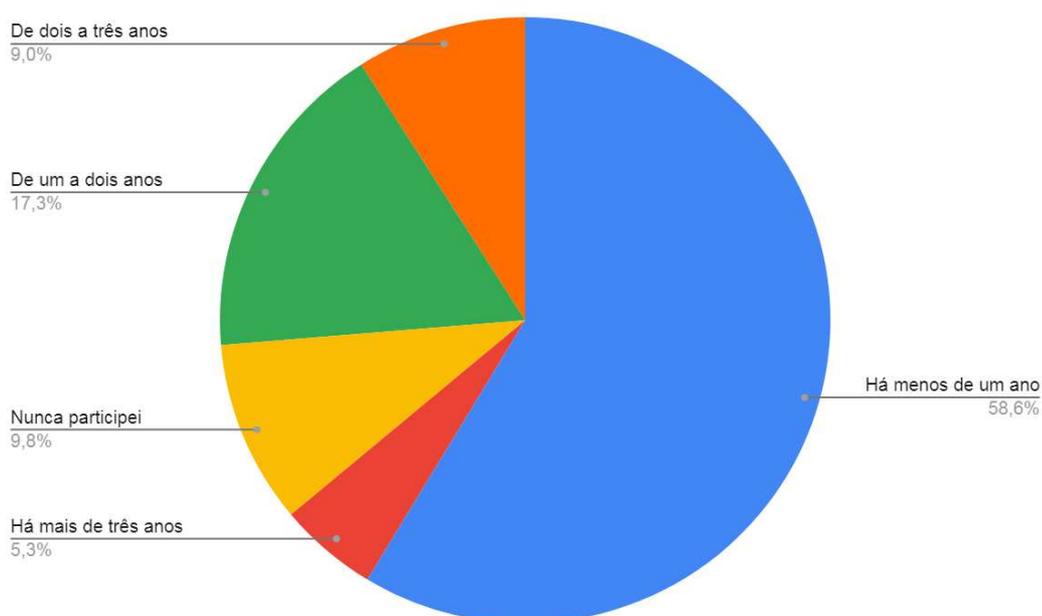
Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir das respostas dos questionários.

O gráfico mostra que 75,2% dos servidores avaliam como boa a comunicação entre a escola e o taxador, enquanto 24,1% a classificam como razoável. Apenas 0,8% consideram a comunicação ruim. Esses dados são significativos, pois indicam a presença de um canal de diálogo predominantemente eficiente, o que contribui

para o esclarecimento de dúvidas e a mitigação de erros no processo de transmissão de informações relacionadas à folha de pagamento e aos contratos escolares.

Quando perguntados sobre a última vez em que participaram de uma capacitação oferecida pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros, 58,6% dos servidores afirmaram ter participado há menos de um ano. Outros 17,3% indicaram que participaram entre um e dois anos atrás. Por outro lado, 9,8% dos respondentes declararam nunca ter participado de nenhuma capacitação oferecida pelo setor. No gráfico 8 apresenta-se as respostas dos participantes do questionário.

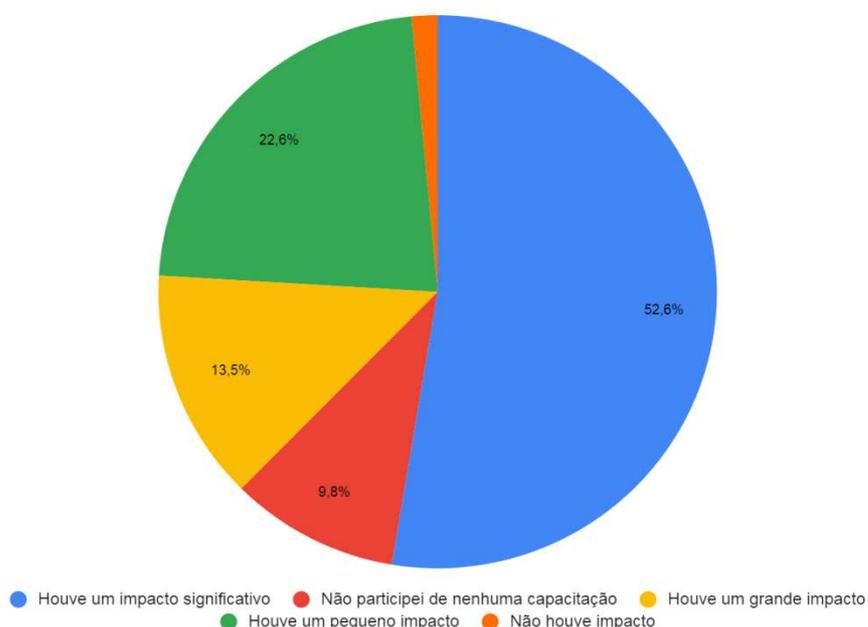
Gráfico 8 - Última participação em capacitação oferecida pelo setor de pagamento



Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir das respostas dos questionários.

Em complemento à pergunta anterior, os servidores foram questionados sobre como avaliaram o impacto da participação nas capacitações em seu desempenho profissional. O gráfico 9 apresenta as respostas dos servidores.

Gráfico 9: Impacto da participação em capacitação



Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir das respostas dos questionários.

A partir dos dados dos gráficos 8 e 9, foi possível perceber que a maioria dos servidores participaram de capacitações oferecidas pelo setor de pagamento e avaliaram positivamente o impacto dessas ações em sua atuação profissional. Todavia, ainda é expressivo o número de servidores que não participaram das capacitações no último ano ou consideraram o impacto das capacitações pequeno ou inexistente.

Relacionando o tempo de atuação na função de gerenciamento da folha de pagamento nas escolas e a participação em capacitações (dados dos gráficos 4 e 8), nota-se a existência de uma demanda de servidores que estão há menos de um ano na função e que possivelmente não participaram de nenhuma capacitação. Pautando na consideração de Tito, para quem o “processo de capacitações periódicas é um dos pilares centrais para a consolidação da cultura informacional.” (Tito, 2018, p. 84), essa lacuna evidencia uma fragilidade no planejamento de ações que visem o fortalecimento de capacitações, e reforça a necessidade da SRE de Montes Claros oferecer formações mais regulares e direcionadas às atividades específicas do setor de pagamento. A falta de regularidade e eficácia nas

capacitações pode agravar as dificuldades enfrentadas pelos servidores, especialmente em um contexto de constantes mudanças e atualizações.

Para avaliar a percepção dos servidores das escolas em relação à qualidade dos serviços prestados pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros, foi solicitado que indicassem sugestões para aprimorar a prestação desses serviços. A listagem das principais sugestões apontadas pelos servidores está apresentada no quadro 10.

Quadro 10 - Principais sugestões de melhorias apontadas pelos servidores das escolas

Capacitações frequentes
Maior quantidade de servidores (taxadores)
Diminuir o rodízio de taxador
Orientações mais específicas.
Sysadp apresentar menos falhas no envio de Q.I em substituição.
A disponibilização do <i>whatsApp</i> do taxador da escola
Retorno rápido dos inspetores na validação dos Q.I.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir das respostas dos questionários.

Um dos principais pontos destacados pelas escolas foi a necessidade de mais capacitações para os servidores responsáveis pela gestão da folha de pagamento. Essa percepção confirma a análise dos dados descritos e está alinhada com as discussões apresentadas neste trabalho.

Outro aspecto relevante apontado pelos servidores refere-se a disponibilização do contato direto, mais especificamente o *WhatsApp*, como uma ferramenta para esclarecimento de dúvidas. Esse ponto demonstra mudanças nas dinâmicas de comunicação, que agora exigem respostas mais rápidas. Além disso, os servidores também sugeriram o aumento do número de taxadores, visando reduzir a quantidade de escolas atendidas por cada profissional. Essa medida permitiria um atendimento mais individualizado e, conseqüentemente, um maior suporte às escolas.

Ademais, outra sugestão amplamente citada pelos servidores foi a necessidade de reduzir o rodízio dos taxadores. Segundo Oliveira (2020), essa

medida possivelmente busca evitar vínculos diretos entre os taxadores e as escolas. É importante destacar que essa prática foi estabelecida pela Seplag em 2009, estipulando que os taxadores não podem permanecer com o mesmo grupo de escolas para a taxaço da folha de pagamento mensal por mais de três meses. No entanto, observa-se que não há documentos oficiais que justifiquem formalmente tal medida.

A partir da análise dos dados dos questionários aplicados às escolas, apresenta-se a seguir uma síntese dos principais aspectos trazidos pelos servidores das escolas.

Quadro 11 - Síntese dos apontamentos trazidos pelos servidores das escolas

(continua)

Fator Identificado	Descri�o
Responsabilidade na gestão da Folha de pagamento	Secretários e Diretores assumem a maior parte das responsabilidades, demonstrando o elevado nível de comprometimento associado � folha de pagamento nas escolas.
Estabilidade nos cargos dos responsáveis	A maioria dos responsáveis pela folha de pagamento nas escolas são efetivos, o que reflete um dado positivo que indica estabilidade do servidor e baixa rotatividade.
Dificuldades com códigos e contratos	Os respondentes relataram dificuldades com os códigos específicos, carga horária e contratos em substitui�o, destacando a complexidade do processo de taxaço.
Preferência por meios digitais	A maioria dos servidores prefere enviar documentos e informa�es por e-mail ou SEI, e através do Sysadp, refletindo boa aceita�o das ferramentas digitais e dos Sistemas de Informaço utilizados.

Quadro 11 - Síntese dos apontamentos trazidos pelos servidores das escolas
(conclusão)

Fator Identificado	Descrição
Problemas operacionais no Sysadp	Falhas no sistema incluem inconsistências de dados, mensagens de erro e dificuldade na parametrização de códigos.
Boa comunicação com taxadores	Os servidores avaliam positivamente a interação com os taxadores, indicando eficiência nos canais de comunicação.
Necessidade de capacitação	Os respondentes destacaram a importância de treinamentos para lidar com as demandas específicas e complexidades da folha de pagamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), a partir dos questionários com os servidores das escolas.

Os dados apresentados no quadro 11 permitem uma visualização condensada dos apontamentos trazidos pelos taxadores e pelos servidores das escolas. A busca pela eficiência nos serviços públicos, conforme preconizado no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, deve ser vista como um elemento propulsor na identificação dos problemas e na implementação de soluções para superar as dificuldades identificadas.

A partir dos achados da pesquisa, observa-se que tanto os taxadores quanto os servidores das escolas reconhecem a falta de capacitação como um fator crítico que compromete a execução das suas atividades. Dessa forma, fica evidente que as capacitações oferecidas pela SRE têm sido insuficientes, alinhando-se ao referencial teórico abordado.

Conclui-se, portanto, que embora os avanços tecnológicos tenham possibilitado uma significativa otimização dos serviços relacionados ao pagamento nas escolas, sua eficácia depende de mudanças na cultura da organização. Conforme salientado por Eulálio (2017), a evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação será pouco aproveitada se não houver uma mudança substancial no foco da gestão, priorizando as pessoas, pois "a tecnologia por si só não basta"

(Eulálio, 2017, p. 47). Desta forma, evidencia-se a necessidade de uma melhor integração entre a implementação de novas ferramentas tecnológicas e o aprimoramento contínuo dos profissionais que as utilizam. A combinação entre o uso da tecnologia e o investimento no desenvolvimento humano torna-se indispensável para alcançar resultados efetivos e sustentáveis no contexto educacional.

No próximo capítulo apresenta-se o Plano de Ação Educacional (PAE), elaborado a partir das observações das evidências descritas no capítulo 2 e das reflexões decorrentes da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo. As ações propostas visam amenizar as fragilidades encontradas, por meio do Planejamento Estratégico alinhado ao Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação.

4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Esta dissertação tem como objetivo geral identificar os problemas que resultaram no excesso de serviços pendentes de execução no setor de pagamento da SRE e propor melhorias para reduzir o passivo de serviços.

A pesquisa documental realizada demonstrou que o setor de pagamento enfrenta um elevado volume de serviços pendentes de execução. Os dados levantados mostraram que o setor de pagamento recebe diversas demandas, com diferentes níveis de complexidade a serem executadas pelos taxadores. Além disso, foi ressaltado que, como fator externo ao setor de pagamento, a situação financeira do estado de Minas Gerais, especificamente a partir de 2015, também contribuiu para o aumento do passivo de serviços pendentes de execução.

A análise dos dados obtidos na pesquisa de campo permitiu identificar as percepções dos taxadores e dos servidores das escolas sobre os fatores que influenciam a execução dos serviços no setor de pagamento. Os participantes apontaram problemas como o quadro reduzido de taxadores, a rotatividade de servidores no setor, a inadequada distribuição de tarefas, a falta de treinamento para as atividades complexas e a ausência de padronização nas práticas. Somam-se a estes fatores as dificuldades com o uso de códigos e problemas operacionais nos sistemas utilizados, os quais comprometem a eficiência dos serviços prestados pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros. Ficou demonstrado também que há uma dificuldade clara do setor em gerenciar as múltiplas demandas, agravada pela ausência de uma estratégia definida por parte dos gestores.

Neste contexto, percebe-se a existência de problemas relacionados à gestão e organização das atividades do setor de pagamento, evidenciando a necessidade de elaboração de planejamentos estratégicos que contribuam para o aprimoramento da execução dos serviços. Com base nesse diagnóstico, propõe-se a implementação de um Plano de Ação direcionado ao planejamento e execução de ações que visem superar as dificuldades identificadas. O quadro 12 traz a relação dos achados de pesquisa, as propostas de intervenção e os objetivos associados.

Quadro 12 - Plano de ações propostas

(continua)

Dados da pesquisa	Ações Propostas	Objetivos
Falta de gerenciamento e organização nas atividades do setor e na distribuição de tarefas.	1. Roda de Conversa com os servidores da SRE de Montes Claros.	Apresentar os resultados da pesquisa aos servidores responsáveis pela elaboração da folha de pagamento da SRE de Montes Claros e promover o debate sobre as fragilidades apresentadas.
Número reduzido de servidores no setor de pagamento	2. Elaboração de um Planejamento Estratégico pelo Setor de Pagamento.	Elaborar um documento para direcionar as ações do setor de pagamento, estabelecendo metas claras e objetivas.
Dificuldade dos taxadores de realizar as atividades mais complexas. Rotatividade de taxadores. Ausência de procedimentos padronizados.	3. Capacitação contínua dos Servidores	Implementar encontros regulares com os taxadores, destinados ao estudo de normatizações, processos e cálculos, promovendo a troca de conhecimento e a socialização dos aprendizados.
A dificuldade dos servidores das escolas em lidar com os sistemas aumenta a necessidade de suporte dos taxadores. Falta alinhamento entre servidores das escolas, inspetores e taxadores.	4. Integração e Padronização de Processos	Capacitar, alinhar e integrar os procedimentos entre os setores envolvidos na elaboração da folha de pagamento, garantindo maior eficiência e padronização dos processos.

Quadro 12 - Plano de ações propostas

(conclusão)

Dados da pesquisa	Ações Propostas	Objetivos
Diversidade de situações na escola que geram códigos específicos nos sistemas.	4. Integração e Padronização de Processos	Capacitar, alinhar e integrar os procedimentos entre os setores envolvidos na elaboração da folha de pagamento, garantindo maior eficiência e padronização dos processos.
Acúmulo de serviços pendentes de execução ao longo dos anos	5. Monitoramento e avaliação contínua	Acompanhar e avaliar as ações propostas no Planejamento Estratégico elaborado, para garantir a melhoria contínua da qualidade dos serviços do setor de pagamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para o detalhamento das ações previstas no quadro, será utilizada a ferramenta de gestão 5W2H. Esta ferramenta é considerada de ampla aplicação e objetiva auxiliar no planejamento de ações, esclarecer questionamentos, resolver dúvidas sobre problemas e facilitar a tomada de decisões. Seu uso proporciona benefícios significativos devido à sua facilidade de compreensão, uma vez que ajuda a obter respostas que clareiam cenários e sistematizam ideias (Napoleão, 2018).

A ferramenta adota uma metodologia baseada na aplicação de perguntas específicas, cujas iniciais correspondem aos termos em inglês: What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Who (por quem será feito?), Where (onde será feito?), When (quando será feito?), How (como será feito?) e How Much (quanto custará?).

A pesquisa demonstrou problemas relacionados à gestão do setor, atribuídos à inadequada distribuição de tarefas, ao pequeno número de servidores e à elevada demanda de trabalho, fatores que comprometem a execução das atividades. Nesse contexto, buscou-se elaborar ações fundamentadas em conceitos de Planejamento Estratégico, visando a organização e direcionamento de ações para alcançar a melhoria dos resultados.

Nas próximas seções serão apresentados os detalhamentos e as proposições das etapas do PAE, com a aplicação da ferramenta 5W2H. Essa abordagem visa planejar, organizar e orientar a execução das ações propostas no contexto em análise.

4.1 RODA DE CONVERSA COM OS SERVIDORES ENVOLVIDOS NA ELABORAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO DA SRE MONTES CLAROS

A realização da Roda de conversa com os servidores envolvidos na elaboração da folha de pagamento tem como objetivo apresentar os resultados desta pesquisa aos servidores envolvidos na elaboração da folha de pagamento da SRE de Montes Claros. Essa etapa do plano de ações busca viabilizar a discussão dos resultados obtidos na pesquisa e promover o debate sobre as práticas adotadas no setor de pagamento. A realização da Roda de Conversa, conforme citado por Rodrigues (2022), favorece a promoção de diálogos mais livres e respeitosos, e deve funcionar como um movimento de incentivo aos participantes referente à implementação do PAE.

O Quadro 13 apresenta a proposta dessa ação como parte integrante do PAE, com suas especificidades detalhadas de acordo com a estrutura da ferramenta de gestão 5W2H.

Quadro 13 - Roda de conversa com os servidores da SRE de Montes Claros

(continua)

O Que?	Roda de conversa com os servidores envolvidos na elaboração da folha de pagamento da SRE de Montes Claros.
Por que?	Necessidade de uma melhor compreensão dos fatores que impactam a execução do serviço no setor de pagamento bem como promover a discussão sobre possíveis soluções.
Por quem?	Taxadores, Coordenação do setor de pagamento, Coordenação do setor de Inspeção, Coordenação do Setor de pessoal, Diretor de Pessoal.
Onde?	Sala do setor de pagamento da SRE de Montes Claros.
Quando?	Fevereiro de 2025.

Quadro 13 - Roda de conversa com os servidores da SRE de Montes Claros

(conclusão)

Como?	Apresentação dos resultados da pesquisa por meio de Roda de Conversa com as equipes envolvidas na elaboração da folha de pagamento, com ênfase nas principais dificuldades identificadas e nos pontos passíveis de melhoria relacionados ao processo de taxação, bem como nas proposições para implementação do PAE.
Quanto?	Custo com a compra de lanche a ser oferecido aos participantes da Roda de Conversa. Custo por taxador: R\$5,00. Custo (22 taxadores): R\$110,00 Custo coordenador do Setor de Pagamento: R\$5,00 Custo coordenador do Setor de Inspeção: R\$5,00 Custo coordenador do Setor de Pessoal: R\$5,00 Diretor de Pessoal: R\$5,00 Custo Total: R\$130,00

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Assim, propõe-se iniciar o Planejamento Estratégico a partir da apresentação dos resultados da pesquisa. Conforme destacado por Ota (2014), o processo do planejamento estratégico é estruturado por uma sequência de etapas que incluem a definição da missão, o estabelecimento de objetivos de longo prazo, a análise do ambiente interno e externo, bem como a formulação, implementação e controle das estratégias delineadas.

Sendo assim, durante a Roda de Conversa, pretende-se provocar a reflexão dos servidores acerca de seu papel na organização, sua importância como membros da equipe, incentivando sua participação ativa na busca pelo aprimoramento dos resultados da folha de pagamento. Neste contexto, Souza (2010) enfatiza a importância do engajamento de um maior número de colaboradores na formulação da estratégia organizacional, reforçando que o envolvimento coletivo contribui para o alcance de resultados eficazes:

A participação de colaboradores de diferentes níveis no processo de formulação da estratégia organizacional é adotada como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento. (Souza, 2010, p. 17)

Tal debate é fundamental para que os servidores possam discutir os resultados apresentados, apropriar-se deles como membros participantes da organização e, a partir dessas discussões, sintam-se motivados a executar suas atividades com foco na busca pela excelência em seu trabalho.

A Roda de Conversa contará com a participação de todos os taxadores do Coordenador do Setor de Pagamento, da Coordenação do setor de Inspeção, da Coordenação do Setor de pessoal e do Diretor de Pessoal, que são os setores diretamente vinculados aos serviços realizados pelo setor de pagamento. A proposta é que os coordenadores dos setores de Inspeção e de Pessoal atuem como multiplicadores do conhecimento adquirido, socializando os aprendizados com suas respectivas equipes, e ampliando a disseminação das informações entre os demais membros.

4.2 ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SETOR DE PAGAMENTO

A segunda etapa do plano de ações consiste na proposta de elaboração de um Planejamento Estratégico para o direcionamento das ações do setor de pagamento. Atualmente, o setor de pagamento da SRE Montes Claros não possui um planejamento formal que defina seus valores, missão e objetivos. Neste contexto, propõe-se a criação de um documento norteador que contemple as ações a serem executadas ao longo do ano, abarcando todos os serviços pendentes de execução, e estabelecendo metas específicas para sua realização. O Quadro 14 apresenta o detalhamento desta ação de acordo com a estrutura da ferramenta 5W2H.

Quadro 14 – Elaboração de um Planejamento Estratégico para o setor de pagamento

(continua)

O Que?	Elaboração de um Planejamento Estratégico para o setor de pagamento da SRE de Montes Claros

Quadro 14 – Elaboração de um Planejamento Estratégico para o setor de pagamento

(conclusão)

Por que?	Necessidade de estabelecer metas claras e objetivas para direcionar as ações do setor de pagamento.
Por quem?	Superintendente de Ensino, Diretor de Pessoal, Coordenação do setor de pagamento, taxadores.
Onde?	Ambientes internos da SRE de Montes Claros
Quando?	Primeiro trimestre do ano de 2025 e atualizada no primeiro mês de cada ano subsequente.
Como?	Elaboração de um documento que apresente um Plano Estratégico para o setor de pagamento. O plano deverá incluir a definição da identidade institucional, abrangendo missão, valores, a análise do ambiente interno e externo. Deverá estabelecer os objetivos estratégicos, detalhar os planos de ação necessários para alcançá-los e apresentar as estratégias de avaliação e controle para monitorar e ajustar a execução do plano.
Quanto?	Não haverá custos. A atividade será incluída nas atividades laborais dos servidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A ausência de metas claras e objetivas pode dificultar a prestação de serviços públicos oferecidos à sociedade. Souza (2010) enfatiza que o Planejamento Estratégico proporciona maior racionalidade às ações da instituição, contribuindo para o alcance da visão de futuro e para o cumprimento da missão institucional. Segundo o autor, o planejamento visa desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas que permitam avaliar as implicações futuras das decisões presentes, reduzindo a incerteza no processo decisório. Isso aumenta a probabilidade de atingir os objetivos e desafios organizacionais, maximizando os resultados e minimizando as deficiências.

Eulálio (2018) reforça que discutir o Planejamento Estratégico é necessário, mas não deve permanecer apenas no campo das ideias. É preciso repensar as ações cotidianas e identificar formas de aprimorá-las. A autora ressalta que planos sofisticados serão ineficazes se não houver a adesão dos servidores envolvidos,

comprometendo o alcance dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, propõe-se a elaboração de um plano simples, com metas claras e atingíveis, capaz de direcionar as ações do setor de pagamento de maneira eficaz. Para isso, a Diretoria de Pessoal e coordenação do setor poderão formar uma comissão, com a participação de taxadores para desenvolver o plano. Após sua conclusão, será importante divulgá-lo amplamente e incentivar a participação da equipe, a fim de aumentar o engajamento e o comprometimento de todos os envolvidos.

A elaboração do plano deverá ser realizada no primeiro trimestre do ano e atualizada no primeiro mês de cada ano subsequente, com ajustes conforme as demandas apresentadas pelo setor de pagamento. As ações previstas deverão ser avaliadas e monitoradas regularmente, permitindo que, se necessário, ele seja revisado e reestruturado com base nas necessidades identificadas durante esse processo.

4.3 CAPACITAÇÃO CONTÍNUA DOS TAXADORES

Esta etapa propõe a capacitação contínua dos taxadores do setor de pagamento. A pesquisa identificou que os servidores enfrentam dificuldade na execução de atividades complexas e na falta de padronização de processos, o que resulta na acumulação de serviços não realizados devido à insuficiência de conhecimento. Atualmente, as reuniões de estudo e capacitação ocorrem de forma esporádica e com pouca frequência. Dessa forma, essa ação busca planejar e implementar encontros regulares com os taxadores, voltados para o estudo de normatizações, processos e cálculos.

É necessário também que a Diretoria de Pessoal e a coordenação do setor viabilizem, junto à SEE/Seplag, a realização de treinamentos específicos para capacitar os taxadores a lidar com as atividades de forma padronizada. O quadro 15 descreve a proposta de capacitação e treinamento locais para os taxadores.

Quadro 15 - Capacitação contínua dos taxadores

(continua)

O Que?	Capacitação contínua dos taxadores do setor de pagamento da SRE de Montes Claros
--------	--

Quadro 15 - Capacitação contínua dos taxadores

(conclusão)

Por que?	Para atualização e estudo de normatizações, processos e cálculos.
Por quem?	Coordenação do setor de pagamento e taxadores e servidores da SEE/Seplag.
Onde?	Setor de pagamento da SRE de Montes Claros ou por videoconferência.
Quando?	Mensalmente após encerramento da taxaço.
Como?	Com treinamento feito pelos próprios taxadores e Coordenação do setor de pagamento
Quanto?	Não haverá custos. A atividade será incluída nas atividades laborais dos servidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esta ação tem como objetivo fomentar uma cultura organizacional de aprendizagem contínua, promovendo a troca de conhecimentos e a socialização do aprendizado entre os servidores. As capacitações deverão ser realizadas mensalmente, após o fechamento da taxaço. A formação será conduzida por taxadores experientes que dominem o assunto, atuando como multiplicadores de conhecimento. Nos casos em que o tema abordado não seja dominado pela equipe, sugere-se que servidores da SEE/Seplag realizem as capacitações através de videoconferência, para toda a equipe do pagamento.

Conforme Oliveira (2020), a realização de reuniões de serviço e os treinamentos, tanto locais quanto externos, promovem a circulação de informações e a transferência de conhecimentos. Essas ações, por sua vez, favorecem a padronização dos serviços, que surge naturalmente como resultado da implementação dessas práticas. Assim, esses momentos são particularmente importantes para os taxadores, considerando que sua rotina de trabalho é intensa e sobra pouco tempo para socialização e interação.

4.4 INTEGRAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

O objetivo principal dessa quarta etapa é integrar as ações entre os setores envolvidos na elaboração da folha de pagamento e alinhar o Planejamento Estratégico com os Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação, ajustando e adequando as tecnologias disponíveis às necessidades estratégicas da organização.

O setor de pagamento é responsável por executar as análises feitas por outros setores, como o setor de pessoal e aposentadoria, além de processar o pagamento dos contratos inseridos pelas escolas e validados pelos Inspetores. Portanto, realizar suas atividades com excelência depende da qualidade da informação gerada por outros setores.

Os dados da pesquisa de campo apontaram que os servidores das escolas enfrentam dificuldades no uso dos códigos específicos para situações de contratações diversas, o que gera falhas nas transmissões dos sistemas e, conseqüentemente, aumenta a demanda por suporte dos taxadores. Por sua vez, as escolas lidam com pendências de envio de documentos, muitas vezes devido à demora dos Inspetores em analisar e validar os contratos. Neste sentido, essa ação propõe a adoção de procedimentos que promovam o alinhamento entre o setor de inspeção, escolas e o setor de pagamento. O detalhamento desta ação é demonstrado no quadro 16.

Quadro 16 – Integração e Padronização de Processos

(continua)

O Que?	Realização de reuniões de alinhamento entre as escolas e os setores da SRE de Montes Claros
Por que?	Capacitação, alinhamento e integração dos procedimentos para execução da folha de pagamento dos servidores.
Por quem?	Diretoria de Pessoal, Coordenação do setor de inspeção, taxadores e servidores das escolas.
Onde?	Setor de pagamento da SRE de Montes Claros ou por videoconferência.
Quando?	A cada três meses, após encerramento da taxaço.

Quadro 16 – Integração e Padronização de Processos

(conclusão)

Como?	As reuniões com as escolas serão conduzidas pelos taxadores e Coordenação do setor de pagamento e de Inspeção. E as reuniões de alinhamento entre os setores serão conduzidas pela Diretoria de Pessoal.
Quanto?	Não haverá custos. A atividade será incluída nas atividades laborais dos servidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para a implementação das reuniões de alinhamento, sugere-se que o planejamento das pautas das reuniões seja elaborado em conjunto com a participação dos taxadores, dos inspetores escolares, dos servidores dos setores de Pessoal e aposentadoria e da Diretoria de Pessoal. Essa ação visa à padronização dos procedimentos e os processos de envio de documentos para execução no setor de pagamento. É importante também que sejam esclarecidas e definidas quais as competências de cada setor no processo.

Antes das informações serem repassadas às escolas é necessário que os setores da SRE estejam alinhados e seguros sobre os procedimentos. Por exemplo, se os contratos inseridos pelas escolas são validados pelos inspetores antes de serem enviados ao setor de pagamento, não deveriam ocorrer tantas falhas e erros nos códigos. Essa problemática pode ser minimizada com a padronização e o alinhamento das informações entre os setores. Como o setor de pagamento e de inspeção lida com um elevado número de orientações e legislações enviadas pela SEE/Seplag é necessário implementar e realizar reuniões regulares de estudos, para que não haja divergência de informação entre os setores.

Outro ponto que se pretende melhorar com essa ação é o alinhamento entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação. De acordo com Rezende (2008), esse alinhamento reforça que as estratégias, táticas e processos operacionais das funções organizacionais devem ser identificados e integrados de forma sinérgica. Essa integração implica que as tecnologias disponíveis na organização devem estar adequadas às estratégias da instituição e acompanhadas conjuntamente pelas gestões.

Com a integração entre os sistemas Sysadp e Sisap, cada setor desempenha um papel no processo de envio dos contratos das escolas. As reuniões devem definir os procedimentos e o momento de execução necessário de sua atuação para evitar comprometer o pagamento e gerar prejuízos ao servidor e ao erário como, por exemplo, o envio tardio de uma dispensa que pode ocasionar pagamentos indevidos.

As reuniões de capacitações direcionadas às escolas poderão ser conduzidas pelos próprios taxadores, com a participação ativa da coordenação do setor de pagamento e da coordenação do setor de inspeção. Deverão ocorrer a cada três meses por videoconferência, e terão o objetivo de atualizar as escolas sobre novos procedimentos e abordar questões relacionadas a dificuldades com códigos específicos de contratos. Dessa forma, pretende-se minimizar as falhas e reduzir a necessidade de correções de erros no Sysadp.

4.5 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO CONTÍNUA

Esta última etapa refere-se ao monitoramento e à avaliação das ações propostas no Planejamento Estratégico, incluindo as ações estabelecidas neste PAE, com o propósito de aprimorar a qualidade do trabalho no setor de pagamento. A proposta consiste na implementação e realização de reuniões gerenciais periódicas, com o objetivo de verificar a efetividade das ações e o cumprimento dos objetivos planejados. O quadro a seguir traz o detalhamento desta proposta.

Quadro 17 - Monitoramento e avaliação contínua

(continua)

O Que?	Implementação de reuniões gerenciais para o monitoramento e avaliação das ações do Planejamento Estratégico.
Por que?	Avaliar a efetividade das ações propostas.
Por quem?	Diretoria de Pessoal, Coordenação do setor de inspeção e Coordenação do setor de pagamento.
Onde?	Ambiente interno da SRE de Montes Claros.

Quadro 17 - Monitoramento e avaliação contínua

(conclusão)

Quando?	Mensalmente.
Como?	Reuniões para avaliar as ações implementadas no Planejamento Estratégico, utilizando relatórios e planilhas de monitoramento.
Quanto?	Não haverá custos. A atividade será incluída nas atividades laborais dos servidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para o controle e avaliação das atividades, a coordenação do setor poderá utilizar softwares ou ferramentas de gestão interna, que possibilitem o acompanhamento do trabalho e a alocação de tarefas.

A partir das avaliações realizadas será possível estabelecer novas metas, redefinir estratégias e orientar a tomada de decisões, permitindo ajustes no planejamento mensal para garantir a melhoria dos resultados e a eficiência dos serviços prestados. A coordenação deverá elaborar um relatório com o resultado das avaliações e das proposições das ações que visem corrigir as fragilidades identificadas.

O monitoramento é muito importante para as estratégias adotadas, pois garante a avaliação das ações estabelecidas no Planejamento Estratégico, assegurando o cumprimento dos objetivos planejados. Essa prática contribui para a integração da Diretoria de Pessoal com as coordenações dos setores, promovendo a colaboração intersetorial, fortalecendo o trabalho em equipe e a transparência nas decisões. Como resultado, garante uma prestação de serviços mais qualificada, alinhada às necessidades e demandas do serviço público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como questão norteadora identificar quais os desafios e perspectivas para a redução do passivo de serviços no setor de pagamento da SRE Montes Claros por meio da utilização de sistemas de informação. Como objetivo geral, delimitou-se identificar os problemas que resultam no excesso de serviços pendentes de execução no setor de pagamento da SRE e propor melhorias para reduzir o passivo de serviços.

O capítulo 2 apresentou o contexto da pesquisa, detalhando as funções do setor de pagamento, os procedimentos realizados pelos taxadores, a organização da SEE e da SRE de Montes Claros. Foram apresentadas as evidências encontradas por meio da análise documental realizada nos documentos internos do setor. Os dados coletados mostraram que o setor enfrenta um volume elevado de demandas com diferentes níveis de complexidade, agravado pela situação financeira do Estado a partir de 2015, que contribuiu para o aumento do passivo de serviços pendentes.

A pesquisa bibliográfica, documental e de campo permitiu aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados pelo setor de pagamento. Confirmou-se a hipótese de que existe uma dificuldade significativa na utilização dos sistemas de informação e dos recursos tecnológicos pelos servidores do setor de pagamento e das escolas.

O terceiro capítulo trouxe o embasamento teórico que fundamentou a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo. A roda de conversa com os taxadores permitiu compreender as percepções sobre as causas do acúmulo de serviços e suas perspectivas sobre o uso dos sistemas de informação. Os questionários aplicados aos servidores das escolas evidenciaram fatores que impactam diretamente na execução dos serviços, como a falta de capacitação regular e direcionada.

A partir da análise dos dados, foi possível ampliar o entendimento sobre outros aspectos que afetam a execução das atividades, como problemas relacionados à falta de planejamento e gerenciamento das demandas e dos recursos humanos. De acordo com Ota (2014), uma das principais vantagens do Planejamento Estratégico é o aprimoramento do processo decisório. Esse instrumento permite à organização identificar os principais desafios e questões a serem enfrentados, diferenciando aqueles que estão sob seu controle dos que não

estão. Com isso, os gestores podem concentrar seus esforços na busca de soluções para os problemas importantes que podem ser diretamente gerenciados e influenciar os que não são.

Mediante contexto, foi elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE) com ações que visam o Planejamento Estratégico e o alinhamento das estratégias, integrando o uso dos Sistemas de Informação. As ações visam o fortalecimento e a continuidade das capacitações, como forma de reduzir as falhas e promover o alinhamento dos procedimentos entre os setores e as escolas e melhorar a eficiência nos processos.

Durante a realização deste trabalho a pesquisadora enfrentou desafios relacionados à obtenção de informações sistematizadas e organizadas nos documentos internos do setor. Esta limitação dificultou a compreensão do andamento das atividades e das pendências a serem resolvidas. Observou-se que os dados ainda estão armazenados predominantemente em papéis e arquivos físicos, refletindo a cultura organizacional da SRE.

Esse cenário demonstra a pouca modernização organizacional do setor de pagamento, que poderia ser melhorada com a adoção de ferramentas informatizadas que permitam a digitalização, o armazenamento estruturado e o acesso ágil às informações. A implementação de tais tecnologias pode contribuir significativamente para a otimização das consultas e da organização do setor, tornando os processos internos mais eficientes, aprimorando a gestão como um todo.

Outra dificuldade encontrada foi a baixa taxa de resposta aos questionários *online*. Devido ao encerramento do ano letivo e à intensificação das atividades escolares no mês de dezembro, o número de respostas foi insuficiente inicialmente. Diante disso, a pesquisadora precisou reiterar as solicitações, recorrer a mensagens por chat e *WhatsApp* e manter o formulário disponível por um período maior do que o previsto, a fim de obter um número satisfatório de respostas.

Após os achados da pesquisa e análise das contribuições dos diversos autores consultados, foi possível constatar que, embora os Sistemas e as Tecnologias de Informação representem avanços significativos, sua utilização não é suficiente para sanar as fragilidades do setor de pagamento.

Ficou evidente que a Integração dos Sistemas Sysadp e Sisap exige um alinhamento mais consistente entre os setores que estão diretamente vinculados à

folha de pagamento para funcionar com eficiência. É inegável que os Sistemas de Informação têm potencial para otimizar processos e melhorar os resultados nas organizações públicas. Porém os desafios permanecem principalmente na gestão de pessoas, pois são elas que garantem a eficiência e qualidade dos serviços prestados. E são nelas que os gestores precisam concentrar seus maiores esforços e investimentos.

Neste sentido, pesquisas futuras poderiam aprofundar a análise da gestão de processos no setor de pagamento, com objetivo de implementar estratégias que aprimorem a organização do fluxo de trabalho e a distribuição de demandas, promovendo a melhoria contínua na prestação de serviços.

Por fim, conforme se pretende destacar, a efetividade da tecnologia na otimização das atividades organizacionais está diretamente relacionada à capacidade dos servidores em utilizá-la de forma estratégica. Conforme ressalta Eulálio (2018), embora a tecnologia possa disponibilizar todas as informações necessárias, seu impacto positivo depende da capacidade dos profissionais em aplicá-las de forma útil. Caso contrário, o uso inadequado dessas ferramentas pode resultar em desperdício de tempo, recursos e energia, refletindo em pouco significado na organização. Dessa maneira, para que a modernização dos processos administrativos ocorra de maneira eficiente, é necessário que os investimentos em tecnologia sejam acompanhados de ações voltadas à capacitação contínua dos servidores e ao fortalecimento da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 2, p. 203–226, 2009. Disponível em <https://www.scielo.br/j/jistm/a/MLFpLKWPzfcY66BYWmdqxz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 19. Mai.2024.
- AMORIM, M. A.; SALEJ, A. P.; BARREIROS, B. B. C.. “Superdesignação” de professores na rede estadual de ensino de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. e230053, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/XQBvhP3NkwP6Q7YyZtft3rB/?lang=pt&format=html#>. Acesso em 13. Out. 2023.
- ARAÚJO, A. L. G.; FREITAS, U. F. C.; MORALES-ABARCA, L. F. Planejamento e prospecção de cenários na educação pública: as estratégias do Estado nos casos do Distrito Federal e de Minas Gerais. In: RODRIGUES, M. I. A.; ALMEIDA, L. S. B.; MAGALHÃES, B. D. (org). **Campo de públicas**: perspectivas e diálogos ibero-americanos. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2023. p. 203-222. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/3771>. Acesso em 12. Out. 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 1977.
- BORGES DE PAIVA, A.; SARAMAGO DE OLIVEIRA, G.; CRISTINA PIOLLA HILLESHEIM, M. Análise de conteúdo: uma técnica de pesquisa qualitativa. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 16-33, 25 dez. 2021.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Portal do Planalto – Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 09 out. 2023.
- BRASIL. Senado Federal. LRF. Agência Senado. Brasília. DF. Senado Federal. 2023 Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/lrf>. Acesso em 30 nov. 2023.
- CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; GHELLI, Kelma Gomes Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**: 2.ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações:14. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- 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) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em <https://mestrado.caeduff.net/a-gestao-do-conhecimento-nos-setores-de-pagamento-das-superintendencias-regionais-de-ensino-de-minas-gerais-desafios-e-perspectivas/>. Acesso em 01 out. de 2023.

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na administração pública** – um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora, CAEd. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P 172. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane. P. **Sistemas de informação gerenciais: 7. ed.** São Paulo: Pearson, 2007.

LAUDON, KKenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. O Princípio da Eficiência na Administração Pública. In: Caderno de Estudos Ciência e Empresa. Faculdade das Atividades Empresariais de Teresina. Ano 5, nº 2. Teresina: FAETE, 2008. Disponível em <https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/32602-39847-1-PB.pdf>

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 10ª ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de. et al. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública** [online]. 2013, v. 47, n. 2. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200008>>. Acesso em 3 Set. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 3, p. 621–626, mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/39YW8sMQhNzG5NmpGBtNMFf/abstract/?lang=pt#ModalHowcite> . Acesso em 29. Jun. 2024.

MINAS GERAIS, Assembleia Legislativa de 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. Disponível em <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24035/2022/?cons=1>. Acesso em 04 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais . Lei nº 7.109, de 13 de outubro de 1977. Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de

Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/7109/1977/?cons=1>. Acesso em: 19 mai. 2024

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 19 mai. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 48.109, de 30 de dezembro de 2020. Dispõe sobre a convocação de profissionais para o exercício das funções de magistério nas unidades de ensino de educação básica e superior dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo.. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48109/2020/?cons=1>. Acesso em: 19 mai. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 47.288, de 04 de agosto de 2017. Dispõe sobre o uso e a gestão do Sistema Eletrônico de Informações – SEI – no âmbito do Poder Executivo. Minas. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47228/2017/?cons=1>. Acesso em: 01 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 44.261, de 21 de março de 2006. Dispõe sobre a identificação e lotação de funções gratificadas da administração direta do poder executivo de que trata a lei nº 15.961, de 30 de dezembro de 2005. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/44261/2006>. Acesso em: 01 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei 15.293, de 05 de agosto de 2004. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Disponível em <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>. Acesso em: 19 mai. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. LEI nº 10.254, de 20 de julho de 1990. Institui o regime jurídico único do servidor público civil do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/10254/1990/?cons=1#:~:text=Institui%20o%20regime%20jur%C3%ADdico%20%C3%BAnico,Gerais%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias>. Acesso em: 19 mai. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei nº 23.674, de 09/07/2020. Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23674/2020/>. Acesso em: 03 dez. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei nº 23.750, de 23 de dezembro de 2020. Estabelece normas para contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público. Disponível

em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23750/2020/?cons=1>. Acesso em: 19 mai. 2024.

MINAS GERAIS. Decreto 43441 de 17 de julho de 2003. Estabelece procedimento de taxaço da folha de pagamento de pessoal da administra o direta, autárquica e fundacional do estado de Minas Gerais.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educa o de Minas Gerais. Organograma SRE Montes Claros [online], 2023. Disponível em <https://sremontesclaros.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/organograma>. Acesso em 23 de novembro de 2023.

Minas Gerais. Secretaria de Estado de Educa o. Disponível em <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensinos/>. Acesso em 09 mar. 2024

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educa o. Resolu o n . 1180, de 28 de agosto de 2008. Disponível em: https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/1180_r.pdf. Acesso em 19 mai. 2024

MOTA, Janine da SILVA. Utiliza o do google forms na pesquisa acad mica. **Revista Humanidades e Inova o**, v. 6, n. 12, p. 372–380, 2019.

OLIVEIRA, Monica Fonseca de. **Proposta de implanta o da Gestão do Conhecimento no setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) da Secretaria de Estado de Educa o de Minas Gerais**. Disserta o (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educa o/CAEd. Programa de Pós-Gradua o em Gestão e Avalia o da Educa o Pública. P.128. 2020. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/proposta-de-implantacao-da-gestao-do-conhecimento-no-setor-de-pagamento-de-uma-superintendencia-regional-de-ensino-sre-da-secretaria-de-estado-de-educacao-de-minas-gerais/>. Acesso EM 19. mai. 2024.

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organiza es públicas**: uma visão de especialistas / Eric Tatsuya Ota. – 2014. Disserta o (mestrado) - Escola Brasileira de Administra o Pública e de Empresas, Centro de Forma o Acad mica e Pesquisa. Rio de Janeiro. 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acad mico – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, Denis Alcides, Abreu, Aline França de. Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informaço Alinhado ao Planejamento Estratégico de Empresas. RAM. **Revista de Administra o Mackenzie**, v. 3, n. 2, p. 39–51, jun. 2002.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organiza es privadas e públicas**: guia prático para a elabora o do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas.** Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Monografia apresentada para conclusão do curso de Pós-Graduação em Planejamento Estratégico – Planejamento para Organizações Públicas – Universidade Gama Filho. Brasília, 2010.

STAIR, Ralph M; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação: Abordagem Gerencial.** São Paulo: CENGAGE Learning, 2015.

STROPPIA, Elder. A utilização do Simade e do Simave como meios de administração e avaliação educacional das escolas públicas estaduais em Minas Gerais. **Cadernos da Escola do Legislativo** - e-ISSN: 2595-4539, [S.l.], v. 24, n. 42, p. 114-140, dez. 2022. ISSN 2595-4539. Disponível em: <<https://cadernosdolegislativo.almg.gov.br/seer/index.php/cadernos-ele/article/view/445>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

TITO, Fabiano Vieira. **Fluxo informacional do sistema de administração de pessoal da superintendência regional de ensino de Ubá/MG.** Dissertação (Mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

APÊNDICE A

I – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SERVIDORES RESPONSÁVEIS PELA FOLHA DE PAGAMENTO NAS ESCOLAS DA SRE DE MONTES CLAROS

Prezados Servidores,

Sou aluna do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, CAED- UFJF, da Universidade Federal de Juiz de Fora. Estou realizando uma pesquisa cujo tema é: “Utilização dos Sistemas de Informação pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros: Desafios e Perspectivas”.

O objetivo desse questionário é identificar eventuais dificuldades que possam surgir no uso dos sistemas de informação utilizados e no envio dos documentos para a elaboração da folha de pagamento dos servidores das escolas. Estas informações servirão para subsidiar a elaboração da pesquisa.

É importante mencionar que a pesquisa se dará mediante termo de consentimento da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da UFJF (Apêndice C). As respostas obtidas serão tratadas de forma confidencial, assegurando a liberdade profissional para expressão de pensamentos e opiniões, sem constrangimentos. Este questionário levará aproximadamente 10 minutos para ser respondido.

Eixo 1: Perfil do servidor

1. Qual o seu sexo?

- a) Masculino
- b) Feminino

2. Qual a sua idade?

- a) De 20 a 29 anos
- b) De 30 a 39 anos
- c) De 40 a 49 anos
- d) De 50 a 59 anos
- e) 60 anos ou mais

3. Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Médio completo
- b) Ensino Superior completo
- c) Ensino Superior incompleto
- d) Pós-graduação concluída
- e) Pós-graduação não concluída
- f) Mestrado concluído
- g) Mestrado não concluído
- h) Doutorado concluído
- i) Doutorado não concluído

4. Você é servidor público estadual da SEE há quantos anos?

- a) Há menos de cinco anos
- b) De seis a dez anos
- c) De dez a quinze anos
- d) Mais de quinze anos

5. Qual a sua Situação Funcional?

- a) Sou contratado/convocado
- b) Sou Efetivo

6. Qual cargo você exerce na escola?

7. Você está lotado(a)/designado(a) há quanto tempo na Escola Estadual em que atua no presente momento?

- a) Há menos de um ano
- b) De um a cinco anos
- c) De seis a dez anos
- d) Mais de dez anos

8. Qual a sua carga horária de trabalho semanal (Considere todos os vínculos empregatícios)?

- a) Mais de 40 horas

- b) De 30 a 40 horas
- c) Menos de 30 horas

9. Você é responsável pela folha de pagamento da escola há quanto tempo?

- a) Há menos de um ano
- b) De um a cinco anos
- c) De seis a dez anos
- d) Mais de dez anos

Eixo 2: Mapeando as dificuldades enfrentadas pelos servidores responsáveis pela folha de pagamento na escola

1. Como considera o grau de responsabilidade de informar a folha de pagamento dos servidores da escola?

- a) Pequena
- b) Média
- c) Grande
- d) Muito Grande

2. Você tem alguma dificuldade para informar os dados do pagamento dos servidores?

- a) Sim
- b) Não

Se sim, qual (ais) dificuldades?

- () códigos utilizados
- () carga horária
- () dados pessoais
- () contratos em substituição

Outros: _____

3. Marque a opção que melhor descreve o procedimento adotado por você, quando surge uma dúvida no processo de preenchimento e envio de documentos ao setor de pagamento:

- a) Envio e-mail para a SRE.
- b) Pesquiso minhas tabelas, as instruções ou relatórios antigos.
- c) Telefono para o setor de pagamento.
- d) Peço ajuda para outro colega.
- e) Entro no Bate-papo com os taxadores

4. Você desempenha outra(s) função(ões) nesta escola, além da folha de pagamento?

- a) Não
- b) Sim

5. Em caso de resposta afirmativa para a questão anterior, especifique:

- a) Sou responsável também por trabalhos administrativos, como prestação de contas, caixa escolar, ou outros.
- b) Sou o Diretor da Escola
- c) Faço também toda a escrita dos professores e alunos
- d) Sou o único servidor Técnico Administrativo da escola.
- e) Outra(s)?Qual(is):

6. Com qual regularidade você desempenha essa(s) outra(s) função(ões)?

- a) Raramente
- b) De vez em quando
- c) Sempre
- d) Não tenho outra função

7. Vamos falar um pouco da infraestrutura da sua escola:

Recurso	Disponibilidade		
	Não possuo	Possuo, mas é insatisfatório	Possuo e é satisfatório
Computador disponível			
Scanner para digitalizar documentos			
Conexão com a internet confiável			
Ambiente adequado para trabalhar.			
Arquivos e armários só do pagamento.			

Eixo 3: Verificando os sistemas de informação utilizados pelos servidores das escolas e suas perspectivas sobre sua utilização

1. Qual(ais) o (s) sistema(s) de informação utilizam para informar o pagamento dos servidores?

- a) RP1
- b) Sysadp
- c) quadro de horários
- e) outros -----

2. Em sua opinião, qual a melhor forma de enviar documentos (Q.I) para a taxaçaõ da folha de pagamento dos servidores da sua escola?

- a) Manual (entrega física na SRE)
- b) Através da integração Sysadp/Sisap

3. Em sua opinião, qual a melhor forma de enviar documentos (G.O) para a taxaçaõ da folha de pagamento dos servidores da sua escola?

a) Manual (entrega física na SRE)

b) Através da integração Sysadp/Sisap

4. Qual a principal falha apresentada no envio de dados do Sysadp para o Sisap?

5. Existe alguma dificuldade em transmitir os dados do Sysadp para o Sisap? Qual (ais)?

6. Como é a comunicação da escola com o taxador do setor de pagamento da SRE de Montes Claros?

7. Você acredita que a boa comunicação com o setor de pagamento interfere no andamento dos serviços do pagamento dos servidores da sua escola? Por quê?

8. Quando foi sua última participação em uma capacitação realizada pelo Sisap de Montes Claros?

a) Há menos de um ano

b) De um a dois anos

c) De dois a três anos

d) Há mais de três anos

e) Nunca participei

9. Como você avalia o impacto da sua participação nesta capacitação em seu desempenho profissional?

a) Não houve impacto

b) Houve um pequeno impacto

c) Houve um impacto significativo

d) Houve um grande impacto

e) Não participei de nenhuma capacitação.

10. O que poderia ser feito para melhorar a prestação de serviços referentes à folha de pagamento dos servidores?

II – FICHA DE SOLICITAÇÃO DE DADOS DOS TAXADORES DA RODA DE CONVERSA

Prezados Servidores,

Sou aluna do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, CAED- UFJF, da Universidade Federal de Juiz de Fora. Estou realizando uma pesquisa cujo tema é: “Utilização dos Sistemas de Informação pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros: Desafios e Perspectivas”.

O objetivo desta Roda de conversa é identificar as possíveis causas do acúmulo de serviços pendentes de execução no setor de pagamento, analisar como se dá o recebimento de documentos para a taxaçoão pelo setor e identificar eventuais falhas que podem impactar na execução dos serviços prestados. Pretende-se também verificar a opinião dos participantes sobre os Sistemas de Informação utilizados e suas perspectivas acerca da eficiência desses sistemas em seu contexto de trabalho. Este formulário objetiva traçar o perfil dos taxadores participantes desta pesquisa.

É importante mencionar que a pesquisa se dará mediante termo de consentimento da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). As respostas obtidas serão tratadas de forma confidencial, assegurando a liberdade profissional para expressão de pensamentos e opiniões, sem constrangimentos.

Perfil dos taxadores

1. Nome:
2. Sexo:
2. idade:
3. Nível de escolaridade:
4. Você é servidor público estadual da SEE há quantos anos?
5. Você está lotado(a) há quanto tempo na SRE de Montes Claros?
6. Há quanto tempo você trabalha no Setor de pagamento (Sisap)?

APÊNDICE C

II – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA A RODA DE CONVERSAS COM OS TAXADORES RESPONSÁVEIS PELA FOLHA DE PAGAMENTO NA SRE DE MONTES CLAROS

Prezados Servidores,

Sou aluna do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, CAED- UFJF, da Universidade Federal de Juiz de Fora. Estou realizando uma pesquisa cujo tema é: “Utilização dos Sistemas de Informação pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros: Desafios e Perspectivas”.

O objetivo dessa Roda de conversa é identificar as possíveis causas do acúmulo de serviços pendentes de execução no setor de pagamento, analisar como se dá o recebimento de documentos para a taxação pelo setor e identificar eventuais falhas que podem impactar na execução dos serviços prestados. Pretende-se também verificar a opinião dos participantes sobre os Sistemas de Informação utilizados e suas perspectivas acerca da eficiência desses sistemas em seu contexto de trabalho.

É importante mencionar que a pesquisa se dará mediante termo de consentimento da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). As respostas obtidas serão tratadas de forma confidencial, assegurando a liberdade profissional para expressão de pensamentos e opiniões, sem constrangimentos.

Eixo 1: Mapeando a rotina dos taxadores e as possíveis causas dos serviços pendentes de execução do setor de pagamento

1. Como vocês consideram o grau de responsabilidade de um Taxador?
2. Como vocês organizam sua rotina de trabalho?
3. Quais serviços vocês consideram como prioridade para execução?
4. É possível executar todos os serviços recebidos mensalmente?
5. Vocês percebem que existem serviços pendentes de execução pelo setor de pagamento?
6. Quais as causas que vocês consideram que possam ter gerado o acúmulo de serviços pendentes de execução no setor?

7. Quais serviços geralmente ficam pendentes de execução quando não há tempo hábil para executar?
8. O que vocês acham que poderia ser feito para amenizar a quantidade de serviços pendentes de execução no setor de pagamento?

Eixo 2: Verificando o recebimento dos documentos e identificando eventuais falhas que possam impactar na execução dos serviços prestados.

1. Como é o recebimento dos documentos para taxação?
2. Na opinião de vocês, qual a melhor forma de receber os documentos para a taxação da folha de pagamento dos servidores da escola? Manual ou forma digital?
3. Em sua opinião, quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas escolas no envio de documentos para a taxação?
4. Vocês percebem alguma dificuldade das escolas no trâmite de envios de documentos para a taxação através da integração Sysadp/ Sisap? Quais?

Eixo 3: Verificando os sistemas de informação utilizados pelos taxadores e suas perspectivas sobre sua utilização

1. Quais sistemas vocês utilizam na rotina de trabalho do taxador?
2. Qual a importância dos sistemas de informação para o seu trabalho?
3. Vocês acham que com a integração dos sistemas, houve diminuição na quantidade de serviços pendentes de execução?
4. Vocês consideram que houve melhora na execução dos serviços com a integração dos sistemas Sysadp x Sisap?
5. Vocês acham que existem dificuldades no envio de dados do Sysadp para o Sisap pelas escolas?
6. Quais as principais falhas apresentadas nos sistemas que impedem ou atrasam a execução do serviço de taxação? São falhas humanas ou de sistemas?
7. O que vocês acham que poderia ser feito para melhoria na prestação de serviços do setor de pagamento para os servidores da SRE de Montes Claros?
8. Vocês acreditam que os sistemas de informação podem contribuir para a redução do passivo de serviços no setor de pagamento da SRE de Montes Claros?

REFERÊNCIAS

TITO, Fabiano Vieira. **Fluxo informacional do sistema de administração de pessoal da superintendência regional de ensino de Ubá/MG**. Dissertação (Mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/fluxo-informacional-do-sistema-de-administracao-de-pessoal-da-superintendencia-regional-de-ensino-de-ubamg/>. Acesso em 27 de abril de 2023.

APÊNDICE D

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **Utilização dos Sistemas de Informação pelo setor de pagamento da SRE de Montes Claros: desafios e perspectivas**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a **constatação da pesquisadora no exercício de sua função que o setor de pagamento possui grande quantidade de serviços pendentes de execução. Além disso, observou também que tanto os servidores das escolas quanto os taxadores enfrentam dificuldades no uso das tecnologias de informação. Essas dificuldades implicam prejuízos significativos na eficiência da execução dos serviços da folha de pagamento**. Nesta pesquisa pretendemos identificar os problemas que resultam no excesso de serviços pendentes de execução no setor de pagamento da SRE de Montes Claros e propor melhorias para reduzir o passivo de serviços.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: realização de uma entrevista que será composta por perguntas previamente estabelecidas. Esta pesquisa não possui risco. A pesquisa pode ajudar na identificação das dificuldades e falhas que colaboram com o atraso na sua execução e na proposta de práticas de utilização dos sistemas de informação, visando amenizar o passivo de serviço no setor de pagamento da SRE. Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável:

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto:

CEP: 36036-900

Fone:

E-mail:

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: _____ Rubrica _____ do pesquisador: _____
