

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

Ana Nogueira de Barros Nascimento

A gestão do processo de análise e emissão de certidões de tempo de contribuição na Superintendência Regional de Ensino de Januária: uma proposta de aprimoramento

Juiz de Fora
2025

Ana Nogueira de Barros Nascimento

A gestão do processo de análise e emissão de certidões de tempo de contribuição na Superintendência Regional de Ensino de Januária: uma proposta de aprimoramento

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.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

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)

Nascimento, Ana Nogueira de Barros.

A gestão do processo de análise e emissão de certidões de tempo de contribuição na Superintendência Regional de Ensino de Januária: uma proposta de aprimoramento / Ana Nogueira de Barros Nascimento. -- 2025.

142 f. : il.

Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira

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. Princípios da administração pública. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão de processos. 4. Previdência Social/RGPS. 5. Certidão de Tempo de Contribuição/CTC. I. Ferreira, Victor Cláudio Paradela, orient. II. Título.

Ana Nogueira de Barros Nascimento

A gestão do processo de análise e emissão de certidões de tempo de contribuição na Superintendência Regional de Ensino de Januária: uma proposta de aprimoramento

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) Victor Cláudio Paradela Ferreira - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Lourival Batista de Oliveira Junior

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Ivan Carlin Passos

Universidade Federal Fluminense

Juiz de Fora, 18/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Professor(a)**, em 31/03/2025, às 18:29, 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 **Lourival Batista de Oliveira Junior, Professor(a)**, em 02/04/2025, às 12:38, 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 **Ivan Carlin Passos, Usuário Externo**, em 03/04/2025, às 12:31, 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 **2299299** e o código CRC **E9899F4B**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Todo-Poderoso, por esta conquista. A coragem, a fortaleza e a fé foram essenciais para o cumprimento desta meta.

À minha família, meu alicerce, manifesto minha profunda gratidão. Enfrentamos diversas dificuldades e, em todas as etapas, desafios e obstáculos, vocês estiveram ao meu lado, compreendendo e construindo comigo essa história.

Agradecimento especial à André, meu filho querido e João, meu esposo, que emoção viver esse momento com vocês! Agradeço pela parceria, paciência e cuidado.

Aos meus pais, Paim Tomaz (Diaquino) e Mainha Francisca, minha eterna gratidão por todo apoio, orações e incentivo. Aos meus irmãos, cunhado e cunhadas, sobrinhos e sobrinhas, muito obrigada pela torcida. Um agradecimento especial à minha cunhada Kelma, sem cuja ajuda eu não teria conseguido efetuar minha matrícula neste mestrado. Gratidão sempre.

Às minhas colegas de serviço e do mestrado, Carol e Laurinha, agradeço profundamente por todo o apoio e parceria ao longo do caminho. Aos colegas de trabalho, equipe da DIVGEP, sou imensamente grata pela torcida e cada palavra de incentivo. Especialmente, Adriana, Elaine, Graça e Rosângela da equipe do CTC/DTC, obrigada pelas conversas e sugestões. À Renata, Diretora de Pessoal, agradeço pela constante disponibilidade e apoio.

De forma especial, agradeço à ASA Bruna de Oliveira Fonseca, por todo carinho, incentivo e pelas sugestões sempre enriquecedoras; e à ASA Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos, por sua orientação no início desta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, registro minha sincera gratidão por aceitar esse desafio e me acompanhar ao longo de todo o percurso. Agradeço por sua presteza, disponibilidade e orientação cuidadosa. Sinto-me verdadeiramente honrada.

Por fim, a todos os amigos e amigas que torceram por mim e a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada, deixo meu mais profundo agradecimento.

Concluir este mestrado foi uma jornada desafiadora, mas também profundamente enriquecedora, marcada por momentos de superação, aprendizado, crescimento, tolerância e paciência. Obrigada a todos!

RESUMO

A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito da Divisão de Gestão de Pessoal (DIVGEP), que compõe a Diretoria de Pessoal/DIPE da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Januária, pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais/SEE-MG. A DIVGEP é responsável por gerenciar e orientar a organização do quadro de pessoal. Uma de suas responsabilidades é emitir Certidões de Tempo de Contribuição (CTC), atividade essa que representa o foco de atenção desta dissertação. No levantamento preliminar que motivou a proposição desta pesquisa, foi observada uma significativa demanda de serviços ao setor, principalmente requerimentos relacionados à análise e emissão da CTC, constatando-se que não há um sistema de gestão de informações capaz de garantir a publicidade das informações e o acesso dos andamentos dos diversos pedidos por parte dos interessados. O direito à esta certidão é uma prerrogativa daqueles ex-servidores ou servidores em situação de contrato temporário que desejam requerer benefício em outro ente. A questão central norteadora da pesquisa foi “Como o processo de emissão e análise de Certidões de Tempo de Contribuição da Superintendência Regional de Ensino de Januária pode ser otimizado?”. Buscou-se, com essa investigação, propor melhorias para a execução do processo analisado. Para tanto, foi descrito o processo de emissão e análise de Certidões de Tempo de Contribuição da Regional de Ensino de Januária, destacando-se suas etapas, procedimentos, com normas aplicáveis e recursos tecnológicos utilizados. Em seguida, foram propostas ações com vistas à otimização das análises dos requerimentos recebidos pela divisão. A metodologia adotada foi de natureza qualitativa e aplicada, na modalidade de um estudo de caso. O levantamento de dados teve por base uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Essa última modalidade foi realizada por meio da aplicação de questionários com servidores envolvidos no desenvolvimento das atividades. Ao final, propõe-se um plano que tem o potencial de melhorar o processo de emissão e facilitar a rotina de trabalho das equipes responsáveis.

Palavras-chave: Princípios da administração pública. Gestão de pessoas. Gestão de processos. Previdência Social/RGPS. CTC/Certidão de Tempo de Contribuição.

ABSTRACT

This research was conducted within the Divisão de Gestão de Pessoal (DIVGEP), which is part of the Diretoria de Pessoal (DIPE) of the Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Januária, under the Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG). DIVGEP is responsible for managing and guiding the organization of the personnel framework. One of its responsibilities is issuing contribution time certificates (CTC), an activity that constitutes the focus of this dissertation. A preliminary survey that motivated this research revealed a significant service demand in the sector, particularly regarding the analysis and issuance of CTCs. It was found that there is no information management system capable of ensuring public access to information and tracking the progress of various requests by interested parties. The right to this certificate is a prerogative of former employees or those under temporary contracts who wish to request benefits from another entity. The central research question guiding this study was: "How can the process of issuing and analyzing contribution time certificates at the Superintendência Regional de Ensino de Januária be optimized?" This investigation aimed to propose improvements to the analyzed process. To this end, the study described the process of issuing and analyzing contribution time certificates at the Superintendência Regional de Ensino de Januária, highlighting its stages, procedures, applicable regulations, and technological resources used. Subsequently, actions were proposed to optimize the analysis of requests received by the division. The adopted methodology was qualitative and applied, structured as a case study. Data collection was based on documentary, bibliographic, and field research. The latter was conducted through questionnaires administered to employees involved in the activities. Ultimately, a plan is proposed that has the potential to improve the issuance process and facilitate the workflow of the responsible teams.

Keywords: Principles of public administration. Personnel Management. Process Management. Social Security/RGPS. CTC/Certificate of Contribution Time.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG	21
Quadro 1 – Regulamentação da política de pessoal na SEE/MG	21
Gráfico 1 – Demandas recebidas pelo DIVGEP/ser de Januária 2022/2023	40
Figura 2 – Caderno de registro de documentos recebidos.....	29
Quadro 2 – Quantitativo de servidores públicos na SRE de Januária em 2023	24
Gráfico 2 – Tempo de trabalho na área de gestão de pessoas	88
Figura 3 – Fluxo de procedimento executados para requerimento de CTC	38
Quadro 3 – Eixos de análise e seus respectivos referenciais teóricos	48
Gráfico 3 – Atuação direta em atividades relacionadas a CTC	88
Figura 4 – Captura de tela: planilha de requerimento de CTC por meio do Google Forms / DIVGEP da SRE de Januária com observação de análise	40
Quadro 4 – Aspectos a serem analisados nos questionários aplicados aos secretários escolares sobre o processo de emissão de CTC	77
Gráfico 4 – Nível de conhecimento relacionado à CTC	89
Figura 5 – Captura de tela: planilha de requerimento de processos liberados.....	43
Quadro 5 – Aspectos a serem analisados nos questionários para servidores da equipe CTC/DTC da DIVGEP	78
Gráfico 5 – Presença de material de consulta sobre a emissão de CTC	90
Figura 6 – Captura de tela do site Portal do Servidor – solicitação de CTC/DTC	45
Quadro 6 – Etapas da análise de conteúdo	80
Gráfico 6 – Adequação da forma de solicitação de serviços junto à DIVGEP	91
Figura 7 – Captura de tela do sistema de validação de CTC/DTC.....	46
Quadro 7 – Categorias Analíticas	82
Figura 8 – Exemplo de mapeamento de processo	56
Quadro 8 – Análise por meio das categorias analíticas	86
Quadro 9 – Tendências observadas nas respostas da pergunta 8	92
Quadro 10 – Tendências observadas nas respostas da pergunta 10	93
Quadro 11 – Tendências observadas nas respostas da pergunta 13	95
Quadro 12 – Síntese das respostas dos secretários escolares e da equipe da SRE: análise comparativa por categorias	97

Quadro 13 – Dados obtidos por meio da pesquisa de campo e ações propositivas ..	100
Quadro 14 – Ferramenta aplicada ao problema dessa pesquisa	103
Quadro 15 – Implementação do Plano de Ação	109
Quadro 16 – Mapeamento do processo atual	111
Quadro 17 – Identificação de lacunas e necessidades	112
Quadro 18 – Melhoria do sistema digital	113
Quadro 19 – Nível de acesso ao sistema	115
Quadro 20 – Criação de manual e <i>checklist</i> de procedimentos	117
Quadro 21 – Capacitação contínua dos servidores	118

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Quantitativo de requerimentos recebidos, em 2022 e 2023, por meio de formulário <i>google forms</i> para o setor DIVGEP	30
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACF	Sistema de Acúmulo de Cargos e Funções
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CTC	Certidão de Tempo de Contribuição
DCCTA	Diretora Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIVGEP	Divisão de Gestão de Pessoal
DDVA	Divisão de direitos e vantagens e aposentadoria
FIPA	Folha de Instrução de Processo de Aposentadoria
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Prodemge	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
Seplag/MG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SIAUT	Sistema de Autorização para Lecionar
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
Sisap	Sistema de Administração de Pessoal
SISPP	Sistema de Progressão e Promoção
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SSC	Sistema de Segurança Corporativo
SYSADP	Sistema de Quadro de Pessoal
TI	Tecnologia da Informação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 A DIVGEP E O PROCESSO DE EMISSÃO DE CERTIDÕES DE TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAL NO CONTEXTO DA SEE/MG.....	16
2.1.2 Gestão de pessoal na SEE/MG: políticas e regulamentação	20
2.2 GESTÃO DE PESSOAL NA SRE DE JANUÁRIA.....	24
2.2.1 Estrutura organizacional da gestão de pessoal na SRE de Januária.....	25
2.2.2 Processos e procedimentos da gestão de pessoal na SRE de Januária	27
2.2.3 Procedimentos para emissão de CTC na SRE de Januária, sistematização de dados e procedimentos utilizados	33
3. REFLEXÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA SOBRE O PROCESSO DE ANÁLISE E EMISSÃO DE CERTIDÃO DE TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO	48
3.1 REFERENCIAL TEÓRICO	48
3.1.1 A importância de uma gestão de processos eficiente	50
3.1.2 Gestão das organizações públicas, princípios e normas aplicáveis à gestão de pessoal.....	66
3.1.3 Inovação e tecnologia de informação na gestão de pessoal no serviço público	69
3.2 METODOLOGIA.....	71
3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	76
3.3.1 O perfil dos participantes da pesquisa e análise dos dados.....	78
4 PLANO DE AÇÃO: APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO DE CTC/DTC NA SRE DE JANUÁRIA.....	99
4.1 DETALHAMENTO DAS AÇÕES	111
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	119

REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICE A – Quadro com <i>links</i> de formulários <i>Google Forms</i> utilizados pela DIVGEP da SRE de Januária para recebimento de demandas.....	130
APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa	131
APÊNDICE C – Objetivos e perguntas da pesquisa	132
APÊNDICE D – Questionário Secretários Escolares	134
APÊNDICE E – Questionário equipe CTC/DTC da DIVGEP – SRE Januária.....	138
ANEXO A – Requerimento de CTC	142

1 INTRODUÇÃO

A gestão de processos e procedimentos no gerenciamento de pessoal é tema de relevância significativa no âmbito da gestão pública, que é norteada pelos princípios instituídos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988, p. 33), com destaque à eficiência, publicidade e legalidade.

Tendo como base estes princípios constitucionais, desenvolve-se o presente caso de gestão, no âmbito do Setor Divisão de Gestão de Pessoal (DIVGEP) que compõe a Diretoria de Pessoal da Superintendência de Ensino de Januária/SRE. Essa é uma das 47 SRE da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais (SEE/MG)¹.

A SRE de Januária, situada no Município homônimo, localizado no norte de Minas Gerais, abrange 19 cidades e 134 escolas. Dentre os municípios, destaca-se o de São João das Missões, no qual está localizada a reserva Indígena Xacriabá, possuindo 11 escolas estaduais indígenas que, devido às suas especificidades, são contempladas por orientações de gestão de pessoal diferenciadas. A autora desta pesquisa é Analista Educacional efetiva em exercício nessa SRE desde 2002. Atua, desde março de 2021, como Coordenadora da DIVGEP.

A DIVGEP é o responsável por gerenciar e orientar a organização do quadro de pessoal das escolas. Algumas de suas atribuições são as contratações em cargos temporários; a posse em cargo nomeado; pedidos de exoneração, bem como práticas relacionadas à organização da vida funcional.

No que tange ao recebimento dos requerimentos e demandas diversas no contexto da SEE e, conseqüentemente, na SRE, o procedimento padrão é de que sejam recebidos por meio do setor de protocolo. Após recebidos, são registrados manualmente em caderno próprio, com data de recebimento, assunto da demanda e setor responsável. Desse modo, cabe a cada coordenador de setor retirar as demandas junto ao setor de protocolo e repassá-las ao servidor designado para a execução. Nota-se que o requerimento físico não possui registro em sistema informatizado de modo que dificulta o controle do total de pedidos e dos andamentos

¹ Nos termos do parágrafo 1º, alínea e, inciso XII do artigo 4º do Decreto nº 48.709 de 26/10/2023 (Minas Gerais, 2023c).

das atividades. Assim sendo, não há um sistema ou um padrão de registro de "fases" do andamento desses requerimentos.

Importante destacar que o período da pandemia da Covid-19, doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, gerou a necessidade de realização do trabalho remoto pela equipe de servidores. Em consequência desta situação, os requerimentos por parte de escolas e demais interessados, passaram a ser encaminhados para o *e-mail* institucional da DIVGEP. As escolas, atualmente, podem realizar solicitações e encaminhá-las por meio de *e-mail* e, também, do sistema eletrônico de informação (SEI), sistema utilizado para tramitação de solicitação de demandas de competência de análise da SEE/MG e/ou Seplag/MG.

Ressalte-se, também, que todas as escolas possuem acesso à *internet*, tanto as urbanas quanto as situadas na zona rural, o que possibilita a melhoria da comunicação por meio do *e-mail* institucional da plataforma adquirida pelo Estado de Minas Gerais e do *WhatsApp*, aplicativo gratuito para comunicação via vídeo, texto e voz. Desse modo, a DIVGEP providenciou a criação de um grupo, a partir do *e-mail* institucional de cada escola, no qual todos possam interagir em um mesmo espaço, além de um grupo de *WhatsApp* com os secretários de todas as escolas, utilizando a ferramenta para o envio de mensagem de interesse coletivo, bem como para a troca de experiências e esclarecimentos de dúvidas.

Como Coordenadora do setor, a autora pôde observar, acompanhar e conhecer em detalhes todos os serviços prestados, bem como as peculiaridades de cada atividade realizada e a dinâmica da gestão. Ao atuar diretamente em diversas frentes de trabalho, teve a oportunidade de analisar o ambiente e acompanhar a organização dos procedimentos e rotinas. Com isso, identificou-se que alguns processos apresentavam falhas, como erros, extravios de documentos e retrabalho.

O gerenciamento dessas demandas é dificultado pela ausência de um sistema que não apenas controle os diversos requisitos, mas também registre os procedimentos necessários. Para que o serviço seja eficaz e os dados possam ser devidamente utilizados na prestação de informações aos interessados, é essencial manter um registro atualizado do andamento de cada demanda – desde o recebimento até a conclusão – permitindo que todos os envolvidos acompanhem o progresso das atividades.

Neste cenário, tornou-se necessário encontrar uma solução que melhorasse os processos, o fluxo de informações e o recebimento de demandas. Desse modo, para

os serviços com maior volume de solicitações, foram criados formulários no *Google² Forms*, com o objetivo de viabilizar o gerenciamento digital dos requerimentos e documentos recebidos. Essa ferramenta permite ao usuário criar formulários com perguntas direcionadas, de acordo com o interesse ou finalidade.

Embora não se trate de um sistema de gestão de serviços, o *Google Forms* possibilita o recebimento de requerimentos e documentos de forma organizada, reunindo as informações em uma única planilha. Além disso, contribui positivamente para a qualidade dos serviços prestados, ao eliminar a necessidade de deslocamento do interessado até o setor e agilizar o trâmite da análise realizada pela SRE.

A presente pesquisa está relacionada especificamente ao processo de análise e emissão de Certidão de Tempo de Contribuição (CTC), tendo como objetivo avaliar esse procedimento na Superintendência Regional de Ensino de Januária, com vistas a propor aprimoramentos. Para isso, recorreu-se ao referencial teórico sobre processos, critérios de qualidade no gerenciamento de processos e gestão pública de pessoal.

Nesse sentido, discute-se o conceito de eficiência aplicado ao atendimento relacionado à análise e emissão de CTC na Divisão de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Januária, com foco na legitimidade e assertividade dos procedimentos. Ao abordar a busca por eficiência e qualidade no serviço público, Azevedo e Loureiro (2014, p. 12) afirmam que:

Eficiência e qualidade, para nós, significam a realização do interesse público. A principal questão a considerar é se há garantia ou, ao menos, maior probabilidade de o interesse público ser atingido por meio de sistema administrativo em que se conceda forte grau de discricionariedade e de liberdade de ação aos agentes públicos.

Os agentes públicos têm o dever de agir com responsabilidade e eficiência. Ao tratar do princípio da eficiência no serviço público, Alexandrino e Paulo (2017, p. 268) entendem que esse dever “[...] traduz-se na exigência de elevado padrão de qualidade na atividade administrativa”.

Tal entendimento está alinhado com os objetivos deste trabalho, uma vez que, a partir da discussão sobre a gestão de processos e procedimentos na área de

² A SEE possui contrato com o Google, que contempla o uso de e-mail institucional e demais aplicativos da plataforma por todos os servidores e departamentos.

peçoal da SRE de Januária, é possível apresentar subsídios que contribuam para a sugestão de ações capazes de gerar melhores resultados para o público atendido.

Destarte, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: “Como o processo de emissão e análise de Certidões de Tempo de Contribuição da Superintendência Regional de Ensino de Januária pode ser otimizado?”

Tendo como objetivo geral analisar o processo de emissão e análise de Certidões de Tempo de Contribuição da Superintendência Regional de Ensino de Januária, esta pesquisa pretende, em seguida, propor medidas que visem ao seu aprimoramento.

Para atender ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: I) descrever o processo de emissão e análise de certidões, destacando suas etapas, procedimentos, normas aplicáveis e recursos tecnológicos utilizados; II) identificar os critérios básicos de qualidade no gerenciamento de processos de trabalho, conforme a literatura especializada; III) analisar o desempenho do processo atual de emissão e análise das CTCs, apontando os principais pontos de melhoria; IV) apresentar propostas de aprimoramento do processo em questão; e, por fim, V) propor e analisar um modelo eficaz, a fim de demonstrar práticas de excelência relacionadas ao tema pesquisado.

No que se refere às opções metodológicas, esta pesquisa possui caráter qualitativo, desenvolvida a partir de um estudo de caso na Divisão de Gestão de Pessoal (DIVGEP), vinculada à Diretoria de Pessoal da SRE de Januária. A abordagem adotada é descritiva, com ênfase na análise documental, da legislação pertinente e na observação direta da pesquisadora. Para tanto, estão previstas a elaboração e aplicação de instrumentos de coleta de dados, como questionários estruturados e semiestruturados.

A dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro corresponde a esta Introdução. O segundo apresenta a descrição da Divisão de Gestão de Pessoal, com ênfase nas atividades voltadas à gestão de pessoas, destacando a organização normativa e os procedimentos executados – sendo nele exposto o Caso de Gestão.

O terceiro capítulo reúne o referencial teórico que fundamenta a pesquisa e subsidia as discussões propostas. O quarto capítulo apresenta um plano de ação voltado ao aprimoramento do processo analisado. Por fim, o quinto capítulo é dedicado às considerações finais.

2 A DIVGEP E O PROCESSO DE EMISSÃO DE CERTIDÕES DE TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO

Este capítulo apresenta o caso de gestão abordado nesta pesquisa. Para seu desenvolvimento, buscou-se inicialmente descrever a legislação pertinente ao serviço público, com base na Constituição Federal, na Constituição do Estado de Minas Gerais, bem como em leis, decretos e resoluções relacionados à política pública de gestão de pessoal no âmbito do Poder Executivo mineiro.

Também são apresentadas informações sobre o papel da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag/MG) na formulação dessas políticas, a sistemática da gestão de pessoal no contexto da SEE/MG e a estrutura organizacional da gestão de pessoal na SRE de Januária.

Assim, este capítulo descreve o setor DIVGEP, destacando os padrões e procedimentos adotados, os recursos tecnológicos utilizados, com ênfase especial nos procedimentos relacionados à emissão da Certidão de Tempo de Contribuição (CTC).

Para tanto, este capítulo apresenta as seguintes seções: Política pública de gestão de pessoal à luz da Constituição Federal e da Constituição Estadual de Minas Gerais, Gestão de pessoal e a Seplag/MG; Gestão de pessoal na SEE/MG; Políticas e regulamentação; e, por fim, Previdência Social aplicada aos servidores do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Em seguida, são detalhadas seções com temas específicos relacionados à gestão de pessoal na SRE de Januária, contemplando: estrutura organizacional da gestão, processos e procedimentos adotados, bem como a análise da utilização do *Google Forms* no recebimento e controle das demandas.

Por fim, a última seção descreve os procedimentos utilizados para a emissão de Certidão de Tempo de Contribuição (CTC) e de Declaração de Tempo de Contribuição (DTC) na SRE de Januária, serviço escolhido como foco do caso de gestão, dada sua especificidade e relevância no contexto analisado.

2.1 GESTÃO DE PESSOAL NO CONTEXTO DA SEE/MG

Para contextualizar os procedimentos referentes à gestão pública de pessoal, apresenta-se inicialmente o amparo legal do tema, com base no que dispõe a

Constituição Federal e seu desdobramento na Constituição do Estado de Minas Gerais.

A organização de pessoal na esfera pública está definida na Constituição Federal de 1988, no Capítulo VII, que trata da administração pública, mais especificamente nas Seções I e II, abrangendo os artigos 37, 39, 40 e 41. Tais dispositivos abordam aspectos referentes ao servidor público, incluindo investidura em cargo, carreira e previdência social.

No âmbito do Estado de Minas Gerais, o artigo 22 da Constituição Mineira determina que os casos de contratação por necessidade excepcional deverão ser regulamentados por lei. Assim, os contratos temporários para funções administrativas são regidos pela Lei nº 23.750/2020 (Minas Gerais, 2020), enquanto os contratos temporários para funções do magistério são disciplinados pela Lei nº 24.805/2024 (Minas Gerais, 2024a).

Diante do exposto, verifica-se que o ente administrativo deve normatizar, de forma complementar, o que está previsto na Constituição Federal, estruturando sua organização com base nos princípios constitucionais e pautando-se por modelos de gestão eficazes.

No que se refere ao modelo de gestão, Terabe e Bergue (2014), ao tratarem da gestão estratégica de pessoas, defendem que esse modelo deve ser fator de destaque dentro da estrutura hierárquica da administração pública. Segundo os autores, é necessário que a gestão seja não apenas planejada, mas também compartilhada e executada de forma articulada.

Nesses termos, a gestão estratégica de pessoas, sob a perspectiva da administração pública, implica, inicialmente, que a organização compartilhe – traduzindo em ação, e não somente no plano do discurso – a ideia de que a *gestão de pessoas* e tudo o que lhe seja afeto sejam *elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração*. Isso remete à ideia de reconhecer as *pessoas* – servidores efetivos, comissionados, terceirizados, agentes políticos – como elemento central na organização. Em que pese a aparente obviedade disso, impõe-se ao gestor buscar compreender a dinâmica que exclui as pessoas dessa posição central, ou seja, os motivos pelos quais essa diretriz não se efetiva (grifo do autor) (Terabe e Bergue, 2014, p. 22).

Assim, os autores apresentam o que consideram o modelo de administração essencial para a gestão pública, bem como a definição detalhada da gestão

estratégica – características indispensáveis à gestão de pessoas na Administração Pública.

Esta seção aborda a sistemática da gestão de pessoal da SEE/MG, uma vez que essa Secretaria é responsável por gerenciar seu quadro de servidores, desde o ingresso no cargo público até a gestão de carreira, gerenciamento da vida funcional, previdência social, exoneração e dispensa. Destaca-se que a SEE/MG é vinculada às políticas públicas de pessoal desenvolvidas pela Seplag/MG.

A SEE desenvolve ações de seleção, recrutamento, contratação, nomeação e gestão de carreira de servidores efetivos nomeados por meio de concurso público, de contratados que ocupam cargos públicos em caráter temporário e daqueles em cargos comissionados.

Esse tema está detalhado nas seções 2.1.1, “O papel da Seplag/MG no contexto gerencial da SEE/MG”, e 2.1.2, “Gestão de pessoal na SEE/MG: políticas e regulamentação”. Na seção seguinte, apresentam-se as ações desenvolvidas pela Seplag/MG e sua função na dinâmica das ações desenvolvidas pela SEE/MG, com destaque para o papel de coordenação das políticas de gestão de pessoal por parte da Seplag/MG.

2.1.1 O papel da Seplag/MG no contexto gerencial da SEE/MG

A Seplag/MG é uma Secretaria estratégica no contexto da gestão de pessoal do Estado de Minas Gerais. Seu papel na formulação de políticas e normas gerais é indispensável para a gestão de pessoal na SEE/MG, tendo em vista que é o órgão responsável pela política de gestão de pessoal no âmbito do Poder Executivo do Estado.

A organização da Seplag/MG está disposta no Decreto nº 48.636, de 19 de junho de 2023 (Minas Gerais, 2023a). No que se refere às competências dessa secretaria, interessam, para esta pesquisa, aquelas relacionadas à responsabilidade pelas ações do Governo e pelas políticas de recursos humanos do estado de Minas Gerais. Destaca-se o artigo 77 do referido decreto, que trata da competência da Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Seplag/MG.

Art. 77 – A Subsecretaria de Gestão de Pessoas tem como competência planejar e coordenar a formulação, execução e avaliação, em nível central, da política de recursos humanos e de

saúde ocupacional, bem como promover a orientação normativa, a supervisão técnica, a fiscalização, a execução e o controle das atividades de perícia médica, administração e pagamento de pessoal dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo (...) (Minas Gerais, 2023a, p. 41).

No que se refere à gestão de pessoal, o referido decreto prevê que cabe à Seplag/MG propor e coordenar políticas e diretrizes relacionadas à área, especificamente no que diz respeito à modernização da gestão de pessoas e ao desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras. O órgão deve, ainda, gerenciar e consolidar informações referentes à gestão de pessoal dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

A DIVGEP, objeto de estudo desta pesquisa, desenvolve atividades que dependem não apenas de pareceres da SEE/MG, mas também da Seplag/MG. Isso porque, no âmbito da Administração Pública do Estado de Minas Gerais, a Seplag/MG, além de coordenar as ações de gestão de pessoal, também atua diretamente em atividades relacionadas ao acúmulo de cargos e funções, à averbação de tempo e à emissão de Certidão de Tempo de Contribuição (CTC) e Declaração de Tempo de Contribuição (DTC).

Conforme o Decreto de nº 48.636/2023, artigo 88, inciso I, é de responsabilidade da Seplag/MG “coordenar, orientar e executar a averbação de tempo de serviço e contribuição para outros regimes de previdência, bem como a emissão de certidão para efeito de aposentadoria e demais direitos previdenciários” (Minas Gerais, 2023a, p. 45).

Acrescenta-se que a Seplag/MG também coordena ações voltadas à inovação no setor público, por meio do Laboratório de Inovação em Governo – LAB.mg. Os incisos VI e VII do artigo 69 do mesmo decreto, que tratam das competências da Subsecretaria de Inovação e Gestão Estratégica, preveem a atuação desse laboratório, além de outras iniciativas relacionadas à modernização das ações governamentais, conforme segue.

VI – Promover, planejar e coordenar as ações de formulação e execução das políticas públicas de inovação, desburocratização e modernização da gestão pública estadual, com foco nos usuários;

VII – definir diretrizes de atuação do Laboratório de Inovação em Governo – LAB.mg em conjunto com a Presidência da Fundação João Pinheiro; (Minas Gerais, 2023a, p. 36).

Desse modo, a SEE/MG executa suas ações sob a coordenação da Seplag/MG no âmbito da gestão de pessoal, bem como em iniciativas voltadas à inovação e modernização do setor público no Estado de Minas Gerais. A Seplag/MG é responsável pelo gerenciamento das informações relativas ao pagamento de pessoal, por meio do sistema informatizado SISAP, utilizado pela SEE, além de coordenar todos os sistemas que compõem a base de dados complementar ao SISAP.

Entre esses sistemas, a DIVGEP utiliza: o Sistema de Controle de Quadro de Pessoal (SYSADP), o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), o Quadro de Horário, o Sistema de Acúmulo de Cargos e Funções (ACF), a Folha de Instrução de Processo de Aposentadoria (FIPA), o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), o Sistema de Progressão e Promoção (SISPP) e o Sistema de Segurança Corporativo (SSC).

Verifica-se, por meio dos sistemas mencionados, a atuação da Seplag/MG na busca pela modernização e inovação das atividades relacionadas à gestão das informações funcionais. Todos esses sistemas têm como objetivo aprimorar o trâmite das informações entre a Seplag/MG e as SREs, assim como entre a SEE e as SREs.

Apresentado o contexto e a participação da Seplag/MG no gerenciamento das ações desenvolvidas pela DIVGEP, a seção a seguir aborda as especificidades da gestão de pessoal na SEE/MG, com foco nas políticas e regulamentações aplicáveis.

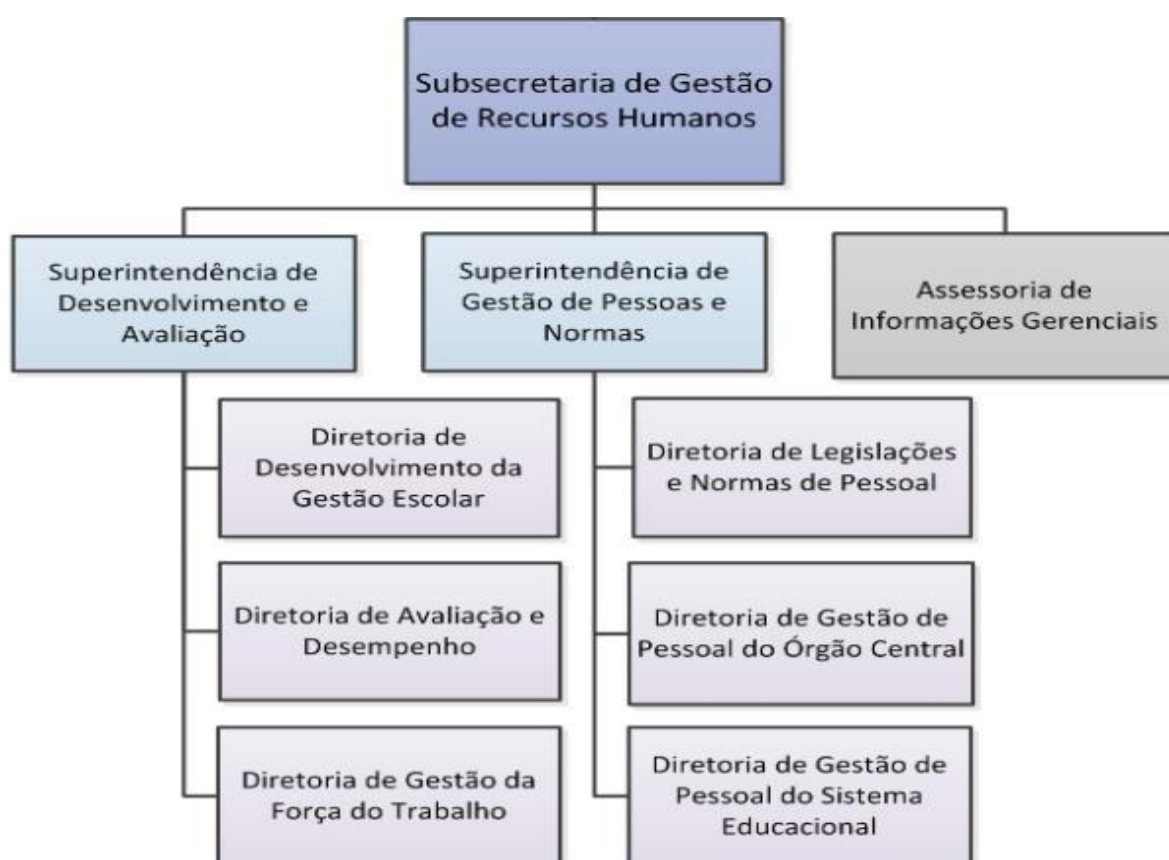
2.1.2 Gestão de pessoal na SEE/MG: políticas e regulamentação

Nesta seção, apresenta-se a dinâmica da gestão de pessoal da SEE/MG, com fundamento no Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023 (Minas Gerais, 2023c). O artigo 4º desse decreto dispõe que a organização da SEE é composta por quatro Subsecretarias, sendo elas: Subsecretaria de Administração; Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica; Subsecretaria de Articulação Educacional e Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Esta última é responsável pela política de gestão de pessoal da SEE e está estruturada conforme o artigo 4º, inciso X, alínea “b” do mesmo decreto.

A estrutura da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos pode ser visualizada na Figura 1, que apresenta o organograma correspondente à sua organização interna no âmbito da SEE/MG.

A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, por meio da Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas e de suas respectivas diretorias, é responsável por coordenar todas as ações da SEE relacionadas ao planejamento, à implementação e à avaliação das atividades referentes à administração de pessoal, à gestão e ao desenvolvimento de recursos humanos, bem como aos procedimentos de contratação temporária de pessoal.

Figura 1 – Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG



Fonte: Minas Gerais (2023).

No âmbito da SEE, a Superintendência de Gestão de Pessoas é responsável por gerenciar as ações relativas à administração de pessoal. Conforme o artigo 33 (Minas Gerais, 2023e), essa Superintendência responde pela formulação de políticas e diretrizes voltadas à administração de pessoal, além de articular as unidades administrativas do órgão central com as Superintendências Regionais de Ensino.

O quadro de pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) é composto por servidores efetivos – nomeados por meio de concurso

público –, ocupantes de cargos comissionados e contratados temporariamente, com o objetivo de suprir demandas decorrentes de vacâncias. A situação funcional desses servidores, sejam efetivos ou contratados temporariamente, está normatizada conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Regulamentação da política de pessoal na SEE/MG

Ano	Marco legal	Implicação para o tema gestão de pessoas
1952	Lei 869 de 5 de julho de 1952	Dispõe sobre o estatuto dos funcionários públicos civis do Estado de Minas Gerais
1977	Lei 7.109, de 13 de outubro de 1977	Dispõe sobre o estatuto pessoal do magistério do Estado de Minas Gerais.
1988	Constituição Federal de 1988	Princípios da gestão pública e provimento de cargo público.
1989	Constituição Estadual de MG	Gestão de pessoal, princípios da gestão pública e provimento de cargo público
2004	Lei n 15.293, de 05 de agosto de 2004	Institui as carreiras dos Profissionais de Educação do Estado de Minas Gerais.
2020	Lei nº 23.750/2020 de 23 de dezembro de 2020	Estabelece normas para contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público do Estado de Minas Gerais
2020	Decreto nº 48.097, de 23/12/2020	Regulamenta a Lei nº 23.750, de 23 de dezembro de 2020, que estabelece normas para contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público.
2024	Lei nº 24.805 de 11 de junho de 2024	Dispõe sobre contratação por tempo determinado para o exercício de funções de magistério em órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.
2024	Decreto nº 48.870, de 30 de julho de 2024	Regulamenta a Lei nº 24.805, de 11 de junho de 2024, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para o exercício de funções de magistério em órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Os servidores efetivos estão amparados pela Lei nº 869/1952, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais; pela Lei nº 7.109/1977, que trata do Estatuto do Pessoal do Magistério Público do Estado de Minas Gerais; e pela Lei nº 15.293/2004, que institui as carreiras dos Profissionais da Educação Básica do Estado. Essas leis contemplam todos os direitos e deveres dos servidores públicos, além de regulamentarem aspectos relacionados à gestão de pessoal. Dessa forma, busca-se garantir que a vida funcional dos servidores públicos seja conduzido com lisura e transparência, em consonância com os princípios da administração pública.

O quadro de pessoal é formado por servidores da área administrativa e do magistério. No magistério, são contratados para atuação nas escolas os Professores da Educação Básica (PEB) e Especialistas da Educação da Básica (EEB). Para atuação nas Superintendências Regionais de Ensino, são designados os Analistas Educacionais com função de Inspetores Escolares (ANEI). A contratação temporária para o magistério é amparada pela Lei nº 24.805, de 11 de junho de 2024 (Minas Gerais, 2024).

Os servidores em funções administrativas são os Auxiliares Técnicos da Educação Básica (ATB), que atuam em escolas, e os Auxiliares de Serviços da Educação Básica (ASB), que podem atuar tanto em escolas quanto nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs). Para essas funções, a contratação temporária é amparada pela Lei nº 23.750/2020 (Minas Gerais, 2020b).

Anualmente, a SEE/MG define os procedimentos para inscrição e classificação no cadastro de reserva de vagas que possam surgir tanto para as funções do quadro administrativo quanto para as vagas do magistério na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. Além disso, estabelece orientações para a organização do quadro de pessoal, em conformidade com as legislações mencionadas anteriormente.

Para a efetivação do preenchimento dessas vagas, é necessário realizar o levantamento dos cargos vagos, bem como a organizar e divulgar o cronograma e os critérios para o preenchimento das vagas no início de cada ano letivo. A coordenação desse processo é de responsabilidade do Serviço de Inspeção Escolar e da Diretoria de Pessoal da SRE.

No que diz respeito à composição do quadro efetivo, as ações desenvolvidas pela SRE incluem: o levantamento de vagas; a coordenação do processo de escolha

de vagas pelos nomeados; o encaminhamento dos profissionais às escolas; a gestão do estágio probatório; e o gerenciamento da carreira e da vida funcional dos servidores.

Dessa forma, verifica-se que a SRE é responsável pela execução das políticas de gestão de pessoal da SEE/MG³.

A partir da compreensão da gestão de pessoal na SEE/MG, no que se refere às políticas e regulamentações, a próxima seção aborda a gestão de pessoal no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Januária.

2.2 GESTÃO DE PESSOAL NA SRE DE JANUÁRIA

Para entender como se dá a gestão de pessoas na SRE de Januária, torna-se necessário conhecer a divisão da DIVGEP. Nesse sentido, buscou-se descrever a composição de seu quadro de pessoal, as atividades sob sua responsabilidade, bem como as práticas desenvolvidas, com o devido levantamento dos serviços realizados. Recorreu-se, também, à apresentação dos objetivos de cada serviço, dos sistemas envolvidos e, por fim, da gestão dos processos e procedimentos, com ênfase no serviço de emissão de CTC e DTC.

Para tanto, o texto está organizado nas seguintes seções: estrutura organizacional da gestão de pessoal na SRE de Januária; Processos e procedimentos da gestão de pessoal na SRE de Januária; e, por fim, a última seção aborda os procedimentos para emissão de CTC e DTC na SRE de Januária, assim como a sistematização de dados e procedimentos utilizados. Dessa forma, são apresentadas as atividades e os procedimentos desenvolvidos na Divisão de Pessoal, com destaque para a utilização do *Google Forms* no desenvolvimento dessas ações, bem como o contexto das iniciativas relacionadas à emissão desses documentos.

³ No que se refere aos procedimentos e sistemas eletrônicos destinados à gestão dos processos inerentes à Gestão de Pessoal na SEE/MG, a autora desta pesquisa manteve contato com o Laboratório de Inovação em Governo – LAB.mg, bem como com a assessoria do Gabinete da Superintendência de Gestão de Pessoal da Seplag/MG, com o objetivo de levantar informações. Como retorno, foi informada de que não há sistemas em funcionamento nem projetos em elaboração. Ressalta-se que o Laboratório de Inovação em Governo – LAB.mg é vinculado à Seplag/MG, conforme inciso VII do artigo 69 do Decreto nº 48.636, de 19 de junho de 2023 (Minas Gerais, 2023a). Este artigo trata da Subsecretaria de Inovação e Gestão Estratégica.

2.2.1 Estrutura organizacional da gestão de pessoal na SRE de Januária

A SRE de Januária, situada no Norte de Minas Gerais, possui estrutura organizacional amparada pelo artigo 56 do Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, o qual dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e das Superintendências Regionais de Ensino.

As Superintendências Regionais de Ensino têm como competência exercer, em âmbito regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado com os municípios, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais, com atribuições de: (...) V - zelar pelo cumprimento das normas de administração de pessoal, responsabilizando-se pelo seu cumprimento; (Minas Gerais, 2023c, p. 35).

Portanto, compete à SRE a organização do quadro de pessoal das escolas, bem como a garantia de legalidade nos procedimentos de contratação temporária. O referido decreto estabelece que a gestão de pessoal deve estar vinculada à Diretoria de Pessoal. Na SRE de Januária, essa diretoria subdivide-se em três divisões: a Divisão de Gestão de Pessoas (DIVGEP), foco desta pesquisa; a Divisão de Direitos, Vantagens e Aposentadoria (DDVA); e a Divisão de Pagamento.

A DIVGEP gerencia um fluxo significativo de informações, conforme apresentado no Quadro 2, no qual é demonstrado o quantitativo de servidores efetivos e contratados no ano de 2023.

Quadro 2 – Quantitativo de servidores públicos na SRE de Januária em 2023

CARGO/SITUAÇÃO	CARGO/ FUNÇÃO*	QUANTIDADE CARGO ATIVO
Efetivos	Professor da Educação Básica Especialista da Educação Básica Assistente da Educação Básica	2.096
Contratados (cargos vagos e em substituição temporária)	Professor da Educação Básica Especialista da Educação Básica	8.584
Contratados (cargos vagos e em substituição temporária)	Assistente da Educação Básica Auxiliar de Serviço da Educação Básica	2.017
Total		12.697

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados no local de trabalho (2024).

A DIVGEP é responsável pelos serviços relativos à gestão da vida funcional e pela gestão da carreira dos servidores efetivos, assim como pelo gerenciamento do processo de contratação para ocupação dos cargos vagos que surgem ao longo do ano.

Considerando o fluxo de informações e os requerimentos para organização dos dados funcionais do número de servidores apresentados no Quadro 2, a DIVGEP desenvolve ações específicas e utiliza sistemas de gerenciamento de responsabilidade da SEE/MG e Seplag/MG.

Considerando a inexistência de um sistema específico para gerenciamento das diversas demandas recebidas pelo setor, a organização dessas solicitações ocorre de forma fragmentada, uma vez que os requerimentos são enviados pelos interessados por diversos meios. Tais solicitações podem ser realizadas por meio de documento impresso, via setor de protocolo da SRE, de forma digital pelo e-mail institucional do SEI, ou ainda por meio de formulários eletrônicos, como o *Google Forms*.

Destaca-se que o serviço de análise e emissão de CTC dispõe de um sistema apenas na etapa de envio das informações à Seplag. Ou seja, após a análise da documentação que compõe o requerimento, a SRE encaminha os dados à Seplag para fins de validação e emissão da CTC. Não há, contudo, sistema informatizado para o recebimento dos pedidos, o registro de análise ou o acompanhamento do andamento processual. Sendo assim, ressalta-se que as escolas não acompanham o trâmite das demandas, em razão da inexistência de um sistema de gerenciamento dos requerimentos.

Após a apresentação da configuração da SRE de Januária, bem como das ações e do quantitativo de informações da DIVGEP, a próxima seção aborda os processos e procedimentos da gestão de pessoal desta Superintendência Regional de Ensino, a forma de recebimento dos pedidos de informações e solicitações de serviços, além das alternativas desenvolvidas pela DIVGEP.

2.2.2 Processos e procedimentos da gestão de pessoal na SRE de Januária

A SEE/MG não disponibiliza às SREs um sistema institucional de requerimento digital de forma padronizada⁴. Dessa forma, não há publicização do andamento das demandas, uma vez que as solicitações recebidas são registradas manualmente em caderno próprio do setor de protocolo. Os documentos são repassados às chefias, que os encaminham à equipe responsável pela análise manual das solicitações. Ressalta-se que não há uma política padronizada de controle interno para acompanhamento do trâmite de cada demanda.

Diante desse cenário, a DIVGEP desenvolveu formulários no *Google Forms* com o objetivo de organizar o recebimento de requerimentos relativos a alguns serviços. Salienta-se que as demandas recebidas são analisadas e posteriormente devolvidas à escola e/ou ao interessado, acompanhadas da devida análise referente à solicitação.

Quanto à utilização do *Google Forms*, a equipe DIVGEP, dentro dos limites de sua discricionariedade, incentiva as escolas e os interessados a enviarem as solicitações por meio desta ferramenta, visando diminuir o volume de documentos recebidos em formato impresso. Durante as reuniões realizadas com diretores escolares e servidores das unidades de ensino, reforça-se o pedido para que não sejam enviados requerimentos físicos via setor de protocolo. Além disso, o arquivo contendo todos os *links* dos formulários é enviado rotineiramente aos *e-mails* institucionais das escolas.

Contudo, a divisão não possui o poder para impor a obrigatoriedade do uso da ferramenta, uma vez que a prática padrão para recebimento de documentos e requerimentos ainda se dá por meio do setor de protocolo.

O setor de protocolo executa a rotina de repasse da documentação iniciando pelo registro das solicitações e dos documentos recebidos em caderno próprio. Após

⁴ Cabe informar que a autora desta pesquisa entrou em contato com a LAB.mg – Laboratório de Inovação em Governo –, por meio de *e-mail*, a fim de solicitar informações sobre a existência de algum sistema de gestão de demandas em uso ou em desenvolvimento. Em resposta, o LAB.mg informou que não possui um sistema desenvolvido, devido à baixa demanda registrada naquele setor. Na sequência, foi feito contato com a Superintendência de Recursos Humanos da Seplag/MG, também por *e-mail*. Fomos informados de que existe um sistema desenvolvido pela Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico, no qual são cadastradas todas as entradas recebidas por meio de *e-mail*, não englobando, contudo, as solicitações protocoladas presencialmente ou via SEI.

o devido registro de entrada, os documentos são organizados em caixas identificadas conforme as divisões responsáveis. Em seguida, os responsáveis por cada divisão realizam a retirada dos materiais. Concluída a ação solicitada, o documento é devolvido ao protocolo e inserido na pasta da escola, armazenada em armário específico.

A Figura 2 ilustra o registro da entrada das demandas, realizado pelo setor de protocolo. O servidor responsável, ou aquele com delegação para retirar os documentos junto ao setor, realiza a retirada e assina no caderno de controle (Figura 2), registrando a data correspondente.

Ressalta-se que, no momento da entrega do protocolo, o setor fornece ao interessado um comprovante com o número de controle registrado no caderno, o que facilita a posterior localização, em caso de dúvidas quanto ao setor de destino ou ao responsável pela retirada.

Figura 2 – Caderno de registro de documentos recebidos

131	06/02	Associação Municipal Educação	função	Doc. Justificativa Jundiaia Códigos	Assessor	07/02/23
132	"	Associação Canino Pádua	"	Doc. Requerimento Histórico	Assessor	07/02/23
133	"	Roberto Paes Soares	Assessor	Doc. Termo de Referência de Serviço	Assessor	02/02/23
134	"	Michelle F. Justino	função	Doc. De acordo com o edital de licitação	Assessor	02/02/23
135	04/02	C.C. Jacqueline Faria	SECO	Doc. Calendário Códigos	Assessor	07/02/23
136	"	C.C. Nancy Patrícia Lima	Assessor	Doc. Calendário Códigos	Assessor	07/02/23
137	"	Servidores	função	Doc. Remuneração p/ dispensa	Assessor	07/02/23
138	"	C.C. de S. dos Santos	Assessor	Doc. Justificativa Jundiaia 12/02/23	Assessor	07/02/23
139	04/02	Romário F. Barbosa Dias	função	Doc. Remuneração de Contratação	Assessor	07/02/23
140	09/02	João Amador Silva	Assessor	Doc. Remuneração	Assessor	13/02/23
141	"	Associação Municipal Função	função	Doc. Solicitação	Assessor	07/02/23
142	"	C.C. de S. dos Santos	"	Doc. Solicitação de lotação	Assessor	07/02/23
143	10/02	Associação Municipal Função	"	Doc. Solicitação	Assessor	07/02/23
144	"	Gilberto Paes Soares	"	Doc. Reg. Histórico e diploma	Assessor	13/02/23
145	"	Nelson Lima de Oliveira	"	Doc. Remuneração	Assessor	13/02/23
146	"	C.C. Dona Joice Barbosa Dias	Assessor	Doc. Carta funcional de pagamento	Assessor	13/02/23
147	13/02	Cristiane, M. J. Barbosa	função	Doc. Reg. Declaração de Imposto	Assessor	13/02/23
148	"	C.C. Cláudio Lima	SECO	Doc. T.R. de servidores	Assessor	13/02/23
149	"	"	"	Doc. R.I. de remuneração e dispensa	Assessor	13/02/23
150	"	"	"	Doc. R.I. de remuneração	Assessor	13/02/23
151	"	C.C. Felipe Dias Silva	função	Doc. G.O. e R.I. de servidores	Assessor	13/02/23
152	"	C.C. Dias Soares	"	Doc. De acordo com o Edital de Licitação	Assessor	13/02/23
153	14/02	Roberto Paes Soares	"	Doc. Reg. Histórico	Assessor	13/02/23
154	15/02	C.C. Roberto Paes Soares	Assessor	Doc. Documentos para 01/2023	Assessor	13/02/23
155	"	"	"	Doc. Documentos para 02/2023	Assessor	13/02/23
156	16/02	C.C. Joice Barbosa Dias	função	Doc. Relatório de prestação	Assessor	13/02/23
157	"	"	"	Doc. Carta de prestação de serviços	Assessor	13/02/23
158	"	C.C. Joice Barbosa Dias	SECO	Doc. Solicitação de contratação	Assessor	13/02/23
159	"	C.C. Joice Barbosa Dias	função	Doc. Declaração de prestação de serviços	Assessor	13/02/23
160	"	C.C. de S. dos Santos	Assessor	Doc. Relatório de prestação de serviços e G.O.	Assessor	13/02/23
161	"	Roberto Paes Soares	função	Doc. Remuneração	Assessor	13/02/23
162	"	Roberto Paes Soares	"	Doc. Contratação de serviço	Assessor	13/02/23
163	"	Roberto Paes Soares	"	Doc. Requerimento de serviço	Assessor	13/02/23

Fonte: Documento interno da SRE (2023).

Após concluída a ação solicitada ao setor, o servidor responsável pelo serviço providencia uma guia de remessa, na qual registra o documento e o remetente, e a entrega ao servidor do setor de protocolo, que assina o recebimento e organiza o material para que seja posteriormente retirado pelo interessado.

Buscando melhorar essa forma de recebimento e organização dos requerimentos, conforme já apresentado anteriormente, durante a pandemia da Covid-19, a equipe de servidores passou a atuar em regime de trabalho remoto. Essa nova realidade exigiu maior controle no encaminhamento das solicitações a cada servidor ou equipe responsável, visto que todas as demandas de serviço passaram a chegar por meio do *e-mail* institucional do setor e/ou pelo setor de protocolo. Observou-se que, nesse período, a maior parte da documentação foi enviada diretamente para o *e-mail* da DIVGEP.

Nesse período, os documentos protocolados por meio do setor de protocolo eram digitalizados e encaminhados ao servidor responsável, ou, alternativamente, o servidor responsável comparecia à SRE para realizar a retirada. Ocorreram, então, muitos desencontros de informações e casos de extravio de documentos. A ausência de um sistema informatizado para o gerenciamento dessas demandas tornava o serviço bastante árduo.

Diante desse cenário, foi discutida com a equipe a implantação de formulários no *Google Forms* para o requerimento de serviços, com o objetivo de promover maior organização e agilidade nas respostas às escolas. Ressalta-se que os formulários foram desenvolvidos para os serviços com maior volume de demandas.

Essa decisão levou em consideração que o recebimento dos requerimentos por meio de planilhas facilitaria tanto a organização dos documentos para análise quanto o registro das informações. Os demais requerimentos continuaram sendo enviados por meio do *e-mail* institucional do setor ou pelo setor de protocolo.

Foram, então, criados *links* dos formulários mencionados, organizados em um único documento e enviados a todas as escolas, conforme apresentado no Apêndice A.

Antes do envio dos referidos links, foram realizadas reuniões virtuais por meio da ferramenta *Google Meet*, a qual permite a criação de salas para encontros *online*. Nessas reuniões, a equipe responsável pelo serviço apresentou explicações e justificativas acerca da adoção da ferramenta e de seu funcionamento.

A Tabela 1 apresenta o quantitativo de requerimentos realizados por meio dos *links* disponibilizados, referentes aos anos de 2022 e 2023, conforme disposto no quadro apresentado no Apêndice A.

Tabela 1 – Quantitativo de requerimentos recebidos em 2022 e 2023 por meio do *Google Forms* para o setor DIVGEP

Demanda / Assunto	2022	2023
Evolução na carreira (promoção e progressão)	404	461
Acúmulo de Cargos e Funções	341	431
Férias-prêmio solicitações	288	442
CTC (Certidão de Tempo de Contribuição) – DTC (Declaração de Tempo de Contribuição)	287	255
Ato de lotação (nomeação, retorno ou movimentação)	94	119
Averbação de tempo de contribuição / análise e publicação	48	74
Avaliação de desempenho individual; envio de pendências para acerto no sistema SISAD	38	76
Secretário Escolar – análise publicação de cargo comissionado	18	46
TOTAL	1.518	1.904

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Ante o exposto, observa-se um volume significativo de demandas movimentadas no setor, totalizando 1.518 requerimentos em 2022 e 1.904 em 2023. Esse dado reflete diretamente no fluxo de informações gerido pela DIVGEP e reforça a necessidade de discutir os procedimentos e processos de gestão adotados.

Importa destacar que não foi feito um levantamento comparativo entre os serviços apresentados nesta tabela e as demais atividades do setor, sendo os serviços listados aqueles de maior demanda e complexidade. Ademais, por não haver um sistema de controle específico para os serviços realizados, não existem registros do quantitativo referente às demais demandas.

As demandas enviadas por meio do *Google Forms* são automaticamente incluídas em uma planilha do *Google*, gerenciada por meio do Drive vinculado ao e-

mail institucional. As informações referentes às análises realizadas pelas equipes responsáveis são registradas nessas planilhas.

Os modelos dos formulários utilizados em 2022 foram mantidos para os anos de 2023 e 2024, com apenas alguns ajustes de formatação, o que tem possibilitado a contabilização do quantitativo de requerimentos por ano.

É importante registrar, também, que os *e-mails* institucionais são gerenciados pelo Núcleo de Tecnologia da SRE e pela SEE/MG, sendo o custo de manutenção desses recursos de responsabilidade da SEE/MG. Cada divisão possui um *e-mail* institucional, cujo controle e responsabilidade são atribuídos ao respectivo coordenador.

A memória disponível no *Google Drive* para armazenamento de arquivos é de 500 GB. Essa ferramenta, oferecida pelo *Google*, permite o armazenamento e o compartilhamento de arquivos e pastas. O uso do Drive é constantemente monitorado, a fim de garantir a disponibilidade de espaço, priorizando-se a permanência de arquivos como relatórios gerais e registros relevantes. Já os arquivos oriundos de solicitações enviadas por meio do *Google Forms*, por seu caráter de consulta temporária, são armazenados por tempo limitado.

As ações desenvolvidas no Poder Executivo de Minas Gerais, no que se refere à utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), estão amparadas pela Política de Segurança da Informação, regulamentada pela Resolução Seplog/MG nº 107, de 26 de dezembro de 2018. O artigo 17 dessa resolução trata especificamente das questões relativas à segurança no monitoramento e controle dos servidores de arquivos. Art. 17 Os servidores de arquivos disponibilizados na rede corporativa serão utilizados exclusivamente para armazenamento de arquivos que contenham informações relacionadas a atividades profissionais pertinentes aos processos e negócios do órgão ou entidade.

§1º A utilização do espaço nos servidores de arquivo da rede do órgão ou entidade é limitada, controlada e monitorada (Minas Gerais, 2018c, p. 04).

Desse modo, realiza-se o devido monitoramento dos arquivos, com o objetivo de garantir que as informações consideradas imprescindíveis sejam devidamente arquivadas, enquanto as demais sejam excluídas. Essa prática contribui para a manutenção da capacidade de armazenamento do *e-mail* corporativo do setor, tanto em relação à caixa de entrada quanto ao *Google Drive*.

Além disso, destaca-se o disposto na Lei nº 13.709/2018, que trata da proteção de dados pessoais e do “tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado”. Dessa forma, no desenvolvimento das atividades, todas as informações pessoais de caráter restrito são tratadas em conformidade com as orientações legais. Assim, após a explanação sobre o uso do *Google Forms* e dos recursos tecnológicos adotados pela DIVGEP, a próxima seção apresenta a rotina das atividades relacionadas ao CTC/DTC, com destaque para o gerenciamento dos requerimentos e das solicitações vinculadas a esse serviço.

2.2.3 Procedimentos para emissão de CTC na SRE de Januária, sistematização de dados e procedimentos utilizados

A DIVGEP desenvolve diversas atividades relacionadas à gestão e à vida funcional dos servidores. Para a presente pesquisa, optou-se pela análise do serviço de emissão de CTC e de DTC⁵, por se tratarem dos serviços de maior complexidade entre os desenvolvidos pela divisão. Essa complexidade decorre dos diversos procedimentos envolvidos na análise, no deferimento ou indeferimento do pedido e na posterior emissão do documento.

Dessa forma, a escolha recaiu sobre esse serviço devido à sua especificidade da execução. Além disso, destaca-se que a análise e o acerto de informações relativas à vida funcional dos servidores são realizados pela própria equipe da ser, responsável por conduzir esse processo. Primeiramente, é necessário apresentar os fundamentos que asseguram o direito à CTC/DTC, documentos vinculados à previdência social. A previdência social é um direito previsto no artigo 6º da Constituição Federal, integrando o rol dos direitos sociais. Sua principal finalidade é garantir a proteção do cidadão, estando, portanto, inserida no conjunto de direitos e garantias fundamentais estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Ressalta-se que a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) prevê a existência do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) para os servidores ocupantes de cargos efetivos. Por outro lado, os servidores contratados temporariamente têm suas contribuições direcionadas ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), uma vez que estão vinculados ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS). No caso dos servidores contratados temporariamente pelo Poder Executivo do

5

A Declaração de Tempo de Contribuição (DTC) é o documento que comprova o vínculo empregatício do trabalhador, com as devidas informações referentes aos períodos de contribuição ao RGPS durante o serviço prestado ao ente federativo.

Estado de Minas Gerais, aplica-se o RGPS, conforme estabelece o artigo 40 da Constituição, que prevê esse regime para os servidores não efetivos. Artigo 40 (...)

§ 13. Aplica-se **ao agente público ocupante**, exclusivamente, de cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração, **de outro cargo temporário**, inclusive mandato eletivo, ou de emprego público, o Regime Geral de Previdência Social (grifo nosso) (Brasil, 1998, p. 30).

Desse modo, os servidores contratados temporariamente pela SEE/MG têm suas contribuições previdenciárias destinadas ao INSS, estando, portanto, vinculados ao RGPS. A Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 (Brasil, 1991), em seu artigo 18, regulamenta a Previdência Social e dispõe sobre os Planos de Benefícios. Entre os benefícios previstos no rol taxativo, destacam-se: “a) aposentadoria por invalidez; b) aposentadoria por idade; c) aposentadoria por tempo de contribuição; (...) e) auxílio-doença; f) salário-família; g) salário-maternidade; h) auxílio-acidente”; (Brasil, 1991, p. 8).

Além dos benefícios mencionados, a referida lei também trata do direito à emissão da Certidão de Tempo de Contribuição (CTC), documento destinado ao trabalhador que deseja averbar o tempo de contribuição realizado junto a um ente diferente daquele para o qual pretende requerer o benefício previdenciário. É importante destacar o marco temporal no Estado de Minas Gerais quanto ao início das contribuições previdenciárias para o RGPS/INSS dos trabalhadores não efetivos. A partir de novembro de 2007, com a publicação da Lei Complementar nº 100, de 5 de novembro de 2007, passaram a ser regulamentadas as contribuições previdenciárias dos servidores não efetivos vinculados ao quadro do funcionalismo público estadual, incluindo os ocupantes de cargos comissionados e os contratados temporariamente. Essa Lei, além de regulamentar as contribuições previdenciárias dos servidores, conforme disposto no artigo 8º, também efetivou servidores que passaram a ter os mesmos direitos dos servidores efetivos, inclusive com contribuições direcionadas ao RPPS e direito à aposentadoria pelo Estado de Minas. No entanto, essa efetivação foi considerada inconstitucional por meio da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 4876, sendo estabelecido o prazo de modulação dos efeitos dessa decisão até 31 de dezembro de 2015. Assim, todos os servidores estaduais efetivados por essa Lei tiveram suas contribuições previdenciárias

destinadas ao RPPS de Minas Gerais até 31 de dezembro de 2015. Já os servidores não efetivados tiveram suas contribuições para o RPPS somente até outubro de 2007.

Portanto, em decorrência desses eventos, todos os que atuaram em escolas estaduais sob contrato temporário e desejam requerer aposentadoria ou outros benefícios previdenciários precisam procurar a SRE para solicitar a CTC e/ou DTC, conforme a situação funcional no período compreendido entre novembro de 2007 e dezembro de 2015. Diante do exposto, a emissão de CTC está entre os serviços de maior demanda, cujo fluxo é demorado, tendo em vista que, primeiramente, é necessário que o interessado busque junto à sua unidade de origem a contagem de tempo de serviço do período trabalhado, para então protocolar o requerimento junto a SRE. A ausência de um sistema de gestão dos requerimentos a ser utilizado pela SRE dificulta significativamente o andamento e o acompanhamento das demandas.

Destaca-se, sobretudo, o retrabalho gerado pela necessidade de a equipe revisar processos já analisados, nos quais foram detectados erros, a fim de verificar se as pendências foram devidamente atendidas. Outro fator que contribui para a complexidade do processo é a escassez de informações disponíveis ao interessado. As orientações disponibilizadas no Portal do Servidor, ou no *site* da SEE/MG, não esclarece de forma suficiente quais providências devem ser tomadas para a correta instrução do requerimento. Dentre as informações que comumente geram dúvidas, destacam-se a solicitação da contagem de tempo de serviço junto à(s) escola(s) em que o servidor atuou, bem como os detalhes sobre o fluxo de procedimentos necessários para o requerimento, análise e emissão da CTC.

Diante disso, esta seção tem como objetivo conceituar e apresentar a normatização referente à CTC e à DTC, abordando sua fundamentação legal e aplicabilidade para os servidores da educação no contexto do Estado de Minas Gerais, além de descrever os procedimentos de gestão desses requerimentos no âmbito da SRE de Januária. A emissão da CTC e da DTC está regulamentada pela Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 (Brasil, 1991), que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e estabelece outras providências. No âmbito do Estado de Minas Gerais, a Administração Direta do Poder Executivo é responsável pela emissão da CTC aos ex-servidores, bem como da DTC, destinada ao uso junto ao INSS. Para tanto, são observadas as diretrizes estabelecidas pela Portaria MTP nº 1.467/2022, que disciplinam os parâmetros e as diretrizes gerais para a organização

e o funcionamento dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) dos servidores públicos.

Art. 75. O ente federativo deverá manter registro individualizado dos segurados e beneficiários do RPPS, que conterá, no mínimo, as seguintes informações: I - nome e demais dados pessoais, inclusive dos dependentes; II - matrícula e outros dados funcionais; III - valores mensais das remunerações, subsídios e proventos e das bases de cálculo das contribuições; IV - valores mensais da contribuição do segurado e do beneficiário; V - valores mensais da contribuição do ente federativo; (...)

§ 2º As informações de que tratam este artigo relativas aos segurados deverão possibilitar a emissão da respectiva CTC (...) (Brasil, 2022a, p. 44).

Desse modo, observa-se a importância do registro detalhado das informações funcionais do trabalhador, que servirá de base para a emissão da CTC. Ressalta-se que a CTC é um documento comprobatório do tempo de serviço prestado e das contribuições previdenciárias realizadas em favor do servidor, seja no âmbito do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) ou do Regime Geral de Previdência Social (RGPS). De modo similar, a DTC é o documento que atesta o vínculo empregatício do servidor com o ente público, bem como as contribuições vertidas ao RGPS. A Declaração de Tempo de Contribuição (DTC) pode ser utilizada tanto para fins de comprovação junto ao INSS quanto para subsidiar o requerimento de CTC, visando à averbação do tempo de contribuição em outro ente federativo.

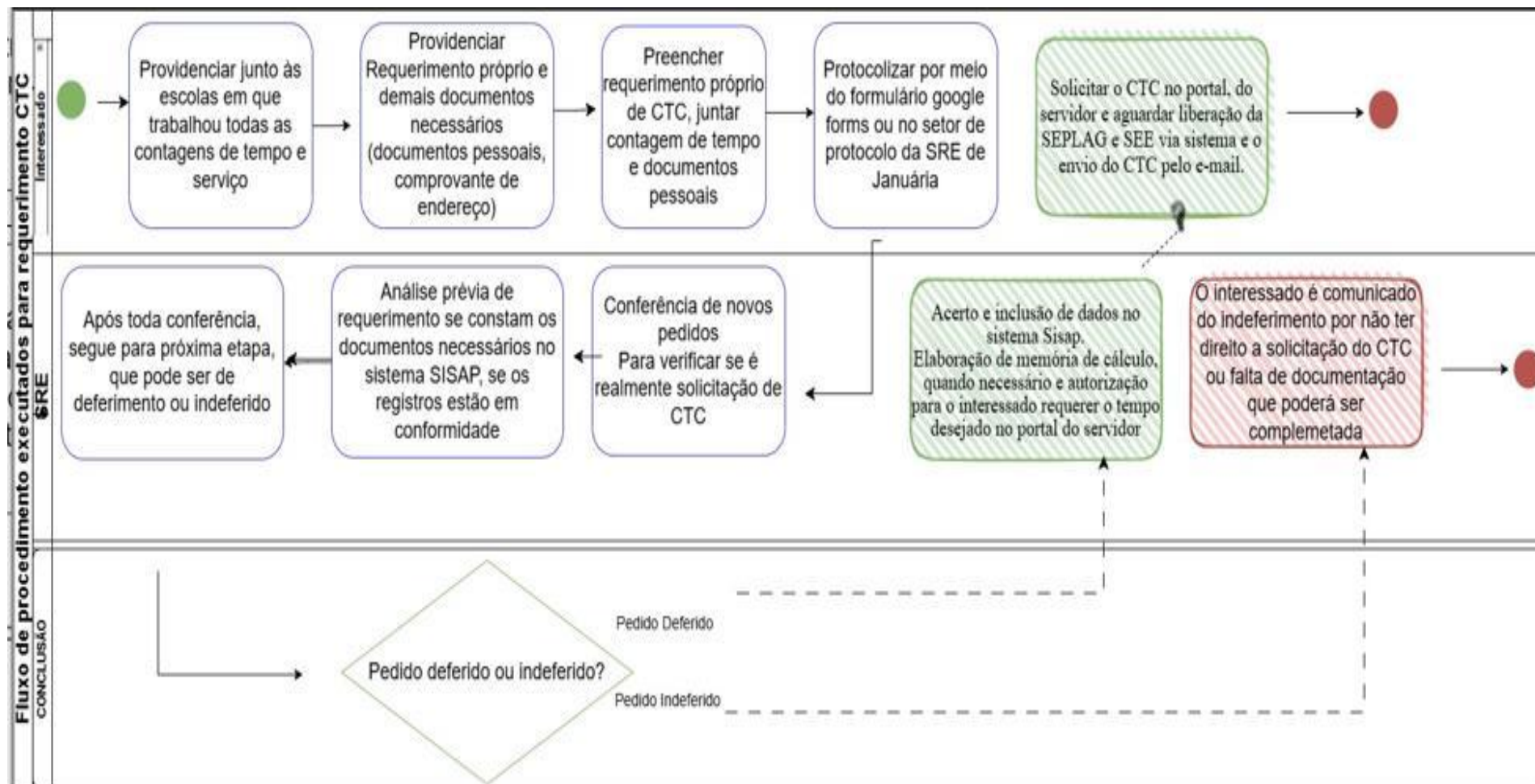
A emissão da CTC ocorre mediante requerimento do interessado, sendo sua execução de responsabilidade da SRE e a homologação atribuída à Seplag/MG. Ressalta-se que o público atendido pode também requerer a declaração para ter acesso a benefícios como assistência à saúde ou licença maternidade. Conforme previsto na legislação vigente, tem direito a esse requerimento: "(...) servidor ocupante de cargo efetivo exonerado, recrutamento amplo, função pública designado ou contratado, referente (s) ao (s) período(s) em que esteve em exercício na Unidade de Ensino" (Minas Gerais, 2023b p. 1). A referida Resolução estabelece os procedimentos para a emissão da Contagem de Tempo de Serviço, documento essencial para a instrução do pedido de CTC.

Ainda com referência à emissão da CTC, esta deverá conter, obrigatoriamente, a "V - discriminação da frequência durante o período abrangido pela certidão, indicadas as alterações existentes, tais como

faltas, licenças, suspensões e outras ocorrências; (Brasil, 2022a, p. 82). A base legal para a emissão da CTC está prevista na Portaria MTP nº 1.467, de 2 junho de 2022, e na Instrução Normativa nº 128, de 28 de março de 2022. como fundamento nessas normativas, a Administração Direta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais também realiza a emissão da DTC para fins de aproveitamento junto ao INSS com fundamento nas supracitadas orientações. Art. 204. Os entes federativos fornecerão ao servidor detentor exclusivamente de cargo de livre nomeação e exoneração, e ao servidor titular de cargo, emprego ou função amparado pelo RGPS, documento comprobatório do vínculo funcional e **Declaração de Tempo de Contribuição (...)** (Brasil, 2022a, p. 88, grifo nosso).

O requerimento dos documentos CTC e DTC segue um procedimento previamente definido, conforme orientações descritas no fluxograma do processo de emissão de CTC. A Figura 3 apresenta, de forma resumida, os principais atos envolvidos na análise e emissão desses documentos pela ser de Januária.

Figura 3 – Fluxo de procedimento executados para requerimento de CTC



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Para a solicitação da CTC ou DTC, é necessária a formalização do pedido por meio de requerimento devidamente instruído. O interessado deve protocolar a solicitação junto à sua Superintendência Regional de Ensino de origem, com requerimento próprio (anexo B) devidamente preenchido. Além disso, é necessário anexar cópias dos seguintes documentos pessoais: RG, CPF, Título de Eleitor, PIS/PASEP ou NIT, certidão de casamento (caso tenha ocorrido alteração de nome), comprovante de residência e todas as contagens de tempo emitidas pelas escolas em que atuou. Esta documentação é essencial para conferência e correção dos dados no sistema. A Divisão orienta que todos os requerimentos sejam encaminhados por meio de formulário eletrônico (*Google Forms*), tanto pelas escolas quanto pelos interessados que buscam informações. Essa medida permite à equipe acompanhar os andamentos dos pedidos, organizar a ordem de atendimento e registrar aos dados referentes à análise realizada, com base nas informações consolidadas na planilha gerada pelo formulário.

Esse meio de controle permite que qualquer membro da equipe consulte o andamento do pedido, o que facilita o acesso à informação para retorno ao servidor interessado sempre que solicitado. As solicitações de esclarecimentos podem ser realizadas por telefone, *e-mail* ou atendimento presencial.

A Figura 4 apresenta a captura de tela da planilha utilizada para o recebimento dos requerimentos de CTC. Nela, é possível visualizar como as informações são organizadas e disponibilizadas aos servidores do setor. Cabe destacar que os dados referentes às colunas “Nome do Servidor”, “MASP”, “Número da Admissão” e “Responsável pela Análise” foram propositalmente ocultados, por se tratarem de informações pessoais dos interessados e da equipe, sendo essa medida adotada para garantir a privacidade e a proteção de dados.

São realizados os seguintes procedimentos: conferência de envio de documentos obrigatórios, conferência de dados no sistema, retorno ao interessado em caso de pendência e retorno ao final da análise comunicando o deferimento. Cada etapa é registrada na coluna de análise da planilha. Conforme ilustrado na captura de tela da planilha de recebimento de CTC, o resultado da análise é registrado na coluna “Observação”, após a conferência da documentação apresentada. Assim, todos os membros da equipe acompanham o andamento de cada requerimento.

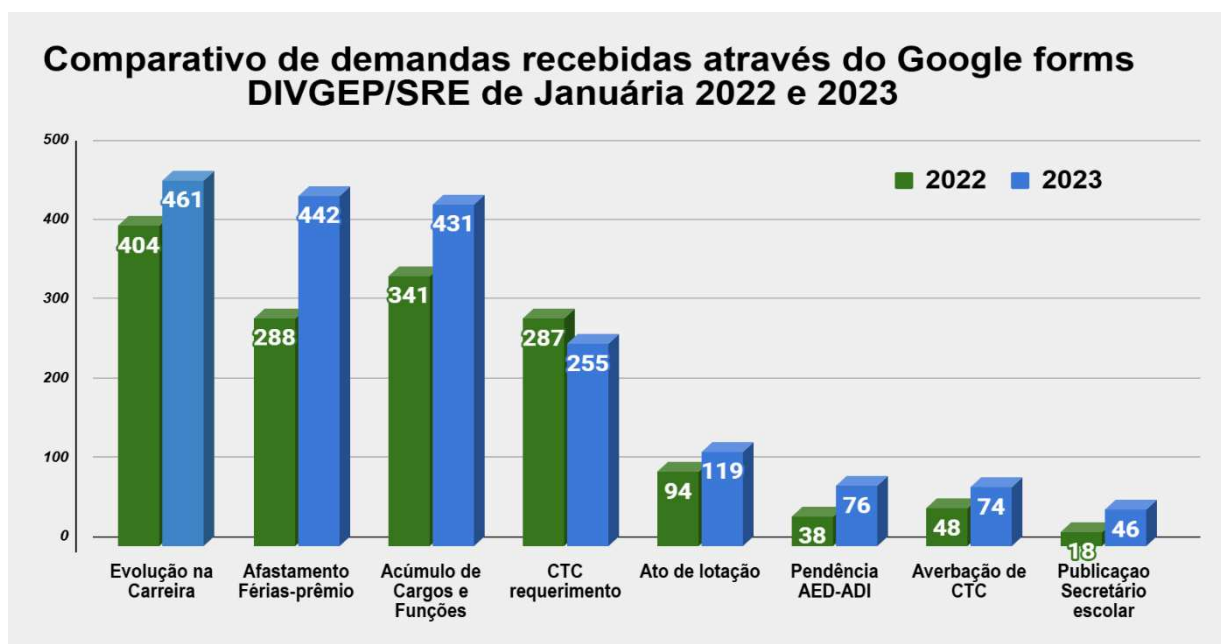
Figura 4 – Captura de tela: planilha de requerimento de CTC por meio do Google Forms / DIVGEP da SRE de Januária com observação de análise

de data/hor a	ORDE M	NOME DO SERVIDOR	MA SP	NÚMERO DA ADMSSÃO	MUNICÍPIO DE RESIDÊNCIA	UF	TIPO DO REQUERIMENTO	DOCUMENTOS / REQUERIMENTO	RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE	OBSERVAÇÃO
01/11/2023	978				Manga	MG	REQUERIMENTO DE CTC	https://drive.google.com/open?id=1...		SOLICITAR QI NA ESCOLA DOM BOSCO 25/10/2000 A 31/12/2000 ADM 02: NA ESCOLA DOM BOSCO 05/08/1997 A 19/08/1997
05/11/2023	979				Goiânia	GO	REQUERIMENTO DE CTC	https://drive.google.com/open?id=1...		MANDOU APENAS DOCUMENTOS PESSOAIS.
08/11/2023	980				JANUARIA	MG	REQUERIMENTO DE CTC	https://drive.google.com/open?id=1...		SERVIDORA PROTOCOLOU NO DIA 24/07/2023 NA PLANILHA DE DOC.COMPLEMENTARES 14/11/2023 - EM ANÁLISE - AGUARDANDO QI SOLICITADO À ESCOLA PEDRAS DE MARIA DA CRUZ - 21/11/2023 - ENVIADO QI PARA MAURO DESBLOQUEAR PRÓXIMA TAXAÇÃO - 30/11/2023 - NÃO FOI POSSIVEL DESBLOQUEAR O QI - NÃO TEM LICENÇA DA SUBSTITUIDA LANÇADA NO SISTEMA E ELA JÁ É FALECIDA. ENVIADO TERMO PARA ASSINATURA EM 08/12/2023. ENCAMINHADO À SEPLAG EM 14/12/2023. DEFERIDO EM 15/01/2024.
08/11/2023	981				Manga	MG	REQUERIMENTO DE CTC	https://drive.google.com/open?id=1...		FALTA TITULO ELEITOR
08/11/2023	982				Urucua	MG	REQUERIMENTO DE CTC	https://drive.google.com/open?id=1...		DOCUMENTOS OK
10/11/2023	983				IBIRACATU	MG	REQUERIMENTO DE CTC	https://drive.google.com/open?id=1...		processo antigo de Amanda.
13/11/2023	984				JANUÁRIA	MG	REQUERIMENTO DE CTC	https://drive.google.com/open?id=1...		desbloqueada no sistema , documentação ok
17/11/2023	985				Florianopolis	SC	REQUERIMENTO DE CTC	https://drive.google.com/open?id=1...		documentação ok. Contagem de tempo da ESCOLA E. SIMÃO VIANA (escola digitou 2023 em vez de 2024), ADM 02, 27/10/2010 A 18/01/2012 EXPEDIDA DEPOIS DA DATA DE 25 DE AGOSTO DE 2023.

Fonte: captura de tela de planilha de resposta do formulário *Google Forms* - requerimento CTC do setor DIVGEP-SRE/Januária (2023).

Toda organização dos dados no sistema SISAP é realizada pela equipe da Superintendência. Após essa etapa, o servidor é orientado a acessar o sistema de emissão de CTC, disponível no Portal do Servidor, para consulta do documento referente ao período requerido. Nesse momento, a Superintendência Central de Administração de Pessoal da Seplag/MG, por meio da Diretora Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria (DCCTA), realiza o deferimento da CTC requerida, o qual é validado conjuntamente com o Diretor da Diretoria de Pessoal da ser, por meio de assinatura digital previamente liberada pela Prodemge. A validação desses documentos é processada em sistema próprio, mediante acesso com certificado digital pelo Diretor de Pessoal. A análise dos requerimentos de CTC integra os serviços prestados pela DIVGEP, juntamente com as demais atividades desenvolvidas pela Divisão. Para melhor visualização, o Gráfico 1 apresenta o quantitativo de requerimentos recebidos nos anos de 2022 e 2023, por meio do formulário eletrônico.

Gráfico 1 – Demandas recebidas pelo DIVGEP/ser de Januária 2022/2023



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados por meio do *Google Forms* (2024).

Os dados comparativos apresentados no Gráfico 1 mostram que os pedidos de CTC/DTC apresentam um número significativo de demanda.

As atividades relacionadas a esse serviço não resumem-se apenas no recebimento do requerimento e liberação imediata. Os documentos são analisados e,

em caso de pendências, o interessado é comunicado para realizar as correções ou complementações necessárias. Desse modo, além dos requerimentos que são recebidos pela divisão, a demanda é consideravelmente aumentada pelo reenvio de documentos complementares que são encaminhados a pedido da equipe após a análise prévia. Vale ressaltar que, conforme análise dos dados enviados por meio do formulário, do total de 287 requerimentos recebidos em 2022, 172 tiveram pendências, sendo necessário o reenvio de informações complementares. Já em 2023, dos 255 requerimentos recebidos, 141 continham inconsistências que demandaram o envio de documentos complementares. Para melhor organização, os documentos complementares também são enviados por meio de *link* específico.

Dentre as pendências mais recorrentes que motivam a solicitação de documentos complementares, destacam-se a ausência de documentos obrigatórios e inconsistências nas informações registradas na base do Sisap. Os documentos pessoais e o comprovante de residência, assim como a contagem de tempo de serviço/Grade de frequência incompleta, desconfigurada e/ou sem assinatura do responsável são frequentemente esquecidos e motivo para o retrabalho dos servidores da DIVGEP. Já a inconsistência de informação no sistema Sisap refere-se, mormente, ao registro de reposição de falta, detalhamento de falta não informada e dados pessoais incompletos. Verificou-se, ainda, entre os requerimentos com pendências, casos em que, mesmo após toda a análise completa, o acerto de dados no sistema e o envio do termo de responsabilidade ao interessado para a emissão da CTC, não há retorno por parte do solicitante. Nesses casos, a CTC não é efetivamente requerida por meio do Portal do Servidor, interrompendo o processo. Ainda acerca da organização da planilha de análise da CTC, apresenta-se a Figura 5, que trata de informações dos processos deferidos e liberados, conforme registrado na coluna “Processo Liberado – Nº SEI”. Nessa etapa, a CTC já está validada pela SRE e pela Seplag/MG, cabendo ao interessado, após receber o número do processo SEI, acessar o sistema e emitir o documento.

Diante do exposto, constata-se que, entre as atividades que são desenvolvidas pela DIVGEP, a emissão de CTC é uma das que apresenta maior dificuldade por se tratar da gestão, organização e acerto de dados. Em decorrência dessa característica, é realizada a conferência, organização e acerto no sistema de dados incompletos ou incorretos.

Figura 5 – Captura de tela: planilha de requerimento de processos liberados

Carimbo de data/hora	ORDEM	NOME DO SERVIDOR	MA SP	NÚMERO DA ADMSSÃO	MUNICÍPIO DE RESIDÊNCIA	UF	RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE	OBSERVAÇÃO	PROCESSO LIBERADO Nº SEI
26/06/2023	860				SÃO FRANCISCO	MG		SERVIDOR - 17/01/2024 - ENVIADO PARA VALIDAÇÃO	1500.01.010030280/2024-90 ADM 02: 1500.01.000671/2024-59
27/06/2023	861				JANUÁRIA	MG		PRÉ ANALISE OK - 16/10/2023 - EM ANÁLISE - AGUARDANDO PLANILHA DESCONTOS - 06/11/2023 - AGUARDANDO DEVOLUÇÃO DOS TERMOS ASSINADOS E SOLICITAÇÃO NO PORTAL DO SERVIDOR.	N SEI 1500.0.0453590/2023-39 DEFERIDO EM 19/12/2023
28/06/2023	862				SÃO JOÃO DAS M	MG		SEI ADM 01: 1500.01.0419378/2023-32 DEFERIDO EM 28/11/2023	
28/06/2023	863				JANUÁRIA	MG		EM 13/11/2023 ORIENTADA SOLICITAR DECLARAÇÃO NO PORTAL DO SERVIDOR	
29/06/2023	864				Januária	MG		PRÉ ANALISE (OK) - 23/08/2023 - EM ANÁLISE - 31/08/2023 - Aguardando planilha descontos com Rosangela - 05/09/2023 - AGUARDANDO DEVOLUÇÃO DOS TERMOS ASSINADOS E SOLICITAÇÃO NO PORTAL DO SERVIDOR	DEFERIDO EM 04/10/2023 - SEI 1500.01.0339716/2023-28
29/06/2023	865				Januária	MG		31/08/2023 -AGUARDANDO PLANILHA DESCONTO COM ROSÂNGELA - 05/09/2023 - AGUARDANDO DEVOLUÇÃO DOS TERMOS ASSINADOS E SOLICITAÇÃO NO PORTAL DO SERVIDOR - VER COM ROSÂNGELA SE A SERVIDORA TEVE PAGAMENTO EM 2009, SE TIVER ACRESCENTAR NO TERMO - OK	DEFERIDO EM 04/10/2023 - SEI 1500.01.0339713/2023-12

Fonte: captura de tela da planilha de resposta do *Google Forms* - requerimento CTC do setor DIVGEP-SRE/Januária (2023).

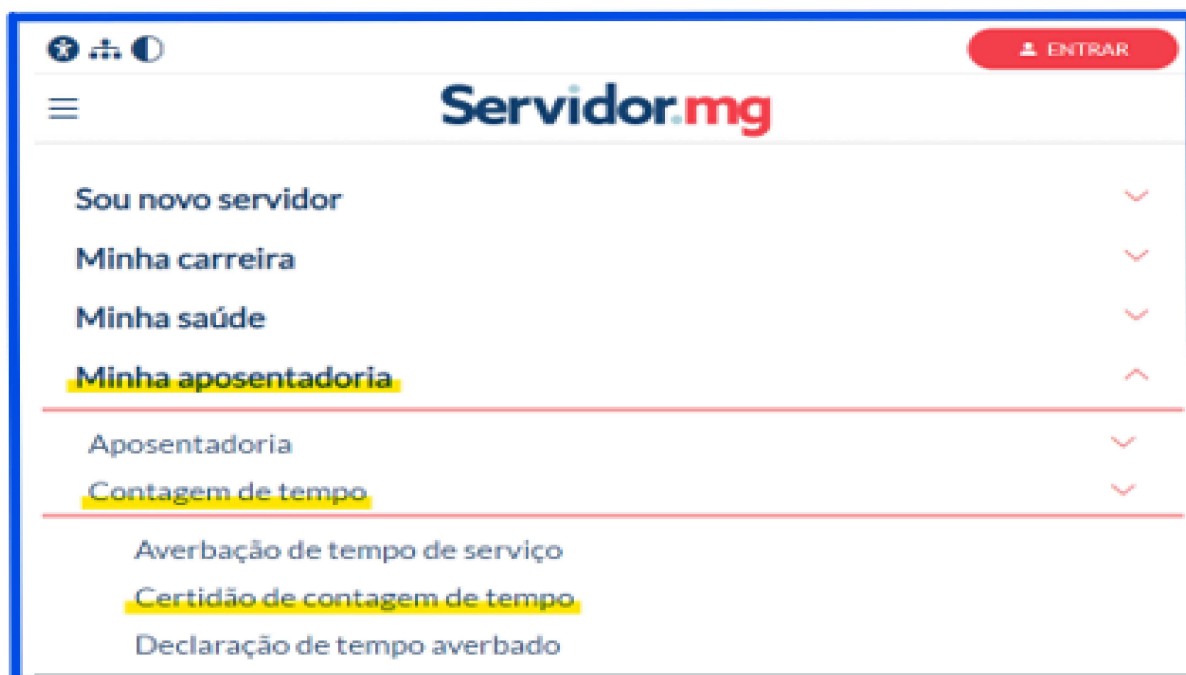
A análise dos requerimentos recebidos pela equipe é feita de maneira minuciosa e todas as informações são checadas no sistema Sisap, uma vez que qualquer incorreção necessita do devido acerto para que a documentação possa ser liberada ao interessado no sistema. Destaca-se, ainda, o potencial caráter de urgência dessa documentação, pois atende àqueles servidores que já estão em fase de aposentadoria e dependem da CTC para completar o tempo necessário junto ao INSS ou outro órgão previdenciário. Portanto, tanto pelo perfil do público atendido quanto pela natureza da demanda, a emissão da CTC é considerada um serviço de alta prioridade.

Reitera-se que não há um sistema de gerenciamento de todo o processo, tampouco para o controle das solicitações. Desse modo, a demanda por pedido de informação geral e referente ao andamento do pedido é uma constante, visto que este serviço atende servidores e ex-servidores. Esses pedidos de informações são enviados à equipe responsável por parte da escola, dos interessados, advogados e políticos, sendo mais uma ação a ser desenvolvida pela equipe, aumentando significativamente o número de trabalho.

Dessa forma, trata-se de um serviço que apresenta uma rotina marcada pelo retrabalho, uma vez que, conforme já relatado, mais de 50% dos requerimentos recebidos pela divisão apresentam algum tipo de pendência. Essa situação exige constante interação com as escolas e com os próprios interessados, a fim de sanar as inconsistências identificadas pela equipe. Em razão da ausência de um sistema específico para a gestão dessas informações, os retornos e atualizações são repassados por *e-mail* ou telefone, o que dificulta o controle eficaz dos dados e compromete a eficiência no acompanhamento dos processos. Apresentada a rotina das ações executadas pela SRE, é importante destacar o funcionamento do sistema de acesso utilizado pelo interessado para a solicitação da CTC, após o aval da equipe da SRE. Conforme ilustrado na Figura 5, após a análise completa do requerimento e a devida correção dos dados no sistema Sisap, com base na contagem de tempo de serviço apresentada, a equipe valida o processo. Em seguida, mediante a assinatura do termo de responsabilidade, o interessado é autorizado a solicitar os períodos desejados diretamente no Portal do Servidor.

No entanto, conforme apresentado na Figura 6, observa-se um problema significativo: a falta de informações adequadas para orientar o público interessado. Verifica-se que há apenas orientações relacionadas à CTC, sem menção à DTC, documento igualmente importante. A ausência dessas informações é ainda mais relevante considerando que a DTC se aplica tanto aos servidores efetivos quanto aos não efetivos, para os períodos posteriores a novembro de 2007.

Figura 6 – Captura de tela do site Portal do Servidor – solicitação de CTC/DTC



Fonte: Captura de tela do site Portal do Servidor (2024).

Essa situação gera bastante desconforto tanto para o interessado quanto para a equipe da SRE, uma vez que, apesar de ser orientado o requerimento da DTC, não há informações específicas sobre esse documento disponíveis no Portal do Servidor. Assim, torna-se necessário esclarecer ao requerente que o pedido deve ser feito por meio da opção destinada à CTC, o que gera dúvidas e retrabalho, além de comprometer a eficiência do atendimento.

As solicitações realizadas no Portal do Servidor pelo interessado são analisadas e validadas pela DCCTA e pela Diretora da DIPE/SRE de Januária por meio do sistema SCOOT-BPMS, conforme apresentado na Figura 7. Esse sistema gerencia as solicitações e é acessado mediante liberação de senha autorizada pelo Sistema de Segurança Corporativo (SSC), sob gerenciamento da Prodemge. Além de

permitir o trâmite e a validação das solicitações, o SCOOT-BPMS possibilita a consulta do andamento dos pedidos e a emissão de cópias da CTC/DTC quando solicitadas por interessados diretamente à SRE.

Vale ressaltar que o acesso da SRE é restrito exclusivamente ao Diretor de Pessoal, o que representa um entrave, visto que não há um módulo nesse sistema para acesso de informação, inclusão de documentos e emissão de relatório por parte da Equipe CTC/DTC da SRE.

Figura 7 – Captura de tela do sistema de validação de CTC/DTC

← → ↻ 🏠 bpms.mg.gov.br/seplag-bpms-frontend/privado/br/gov/prodemge/seplag/seplagbpms/visao/index.zul

SCOOT-BPMS

REGISTRAR SOLICITAÇÃO

Dados Gerais Dados Funcionais **Histórico** Anexos Comentários

Atividade	Comentários	Última alteração	Responsável	Unidade	Situação	Decisão
Atividade				Unidade executora		
CONFERIR SOLICITAÇÃO						
AGUARDAR CORREÇÃO DE DADOS						
VALIDAR SOLICITAÇÃO						

Termo de Responsabilidade de Validação

☐ Declaro para os devidos fins que o tempo requerido não foi utilizado para a concessão de qualquer benefício dentro do RPPS/MG.

Defina a conclusão

Fonte: captura de tela do sistema validação de CTC/DTC (2024).

Observa-se que, embora exista um sistema estruturado para o controle, validação e organização das solicitações de CTC/DTC, sua utilização é restrita à etapa final do processo – especificamente à validação e emissão dos documentos. Essa limitação de acesso impede a participação plena de todos os agentes envolvidos nas etapas anteriores, como a triagem, análise e acompanhamento das solicitações, o que compromete a integração e eficiência do processo como um todo.

Encerrando este capítulo, foram descritas as principais atividades realizadas pela DIVGEP, situando-as no contexto da ser de Januária e no âmbito da gestão de

peçoal da SEE/MG. O foco recai sobre o processo de análise e emissão das certidões CTC/DTC, escolhido como objeto de estudo neste caso de gestão, com destaque para o uso do formulário *Google Forms* como ferramenta de organização e acompanhamento.

O próximo capítulo apresenta o referencial teórico adotado e a proposta metodológica que norteará a condução da pesquisa.

3. REFLEXÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA SOBRE O PROCESSO DE ANÁLISE E EMISSÃO DE CERTIDÃO DE TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO

No Capítulo 2, foram apresentados o contexto gerencial da gestão de pessoal na SRE de Januária e os processos envolvidos na análise e emissão de Certidões de Tempo de Contribuição na DIVGEP. Para tanto, descreveu-se como são conduzidos os procedimentos relacionados à gestão das informações funcionais.

Observou-se que esses procedimentos ocorrem por meio de documentos físicos, uma vez que não há um sistema informatizado acessível ao público interessado que permita a solicitação e o acompanhamento dessas demandas. Além disso, a inexistência de um sistema integrado de gestão dificulta a centralização das informações, o monitoramento simultâneo das solicitações, a visualização dos resultados das análises e o controle das etapas do processo.

Em razão dessa limitação, torna-se inviável o acompanhamento estruturado do andamento das solicitações, tanto por parte da equipe responsável quanto pelos próprios interessados.

Diante do exposto, este capítulo apresenta a estrutura analítica da pesquisa, a partir da identificação e reflexão sobre as evidências coletadas, bem como a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo. Para isso, a Seção 3.1 apresenta o referencial teórico, construído com base em autores que contribuem para a compreensão e discussão da temática abordada.

O referencial teórico está organizado em três eixos centrais que norteiam a análise: 3.1.1 A importância de uma gestão de processos eficiente; 3.1.2 A gestão nas organizações públicas, seus princípios e normas aplicáveis à gestão de pessoal e 3.1.3 Inovação e tecnologia da informação na gestão de pessoal no serviço público.

Na sequência, a Seção 3.2. expõe a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, e a Seção 3.3 apresenta a análise dos dados coletados durante a pesquisa de campo.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme destacado, esta seção apresenta o referencial teórico que fundamenta as reflexões realizadas em toda a pesquisa. Para tanto, organizou-se a

exposição do conteúdo a partir dos seguintes eixos: conceito de processos, gestão das organizações públicas e inovação e a tecnologia de informação na gestão de pessoal no serviço público. O primeiro eixo de análise reflete sobre processos e procedimentos aplicados à gestão de pessoal no setor público, tendo como umas das referências Rafael (2018) e Oliveira (2015). Ainda refletindo sobre o contexto de atuação do servidor no serviço público, recorre-se à análise dos modelos de administração pública, conforme Sanabio, Santos e David (2013), e a abordagem do tema Burocracia de Nível de Rua, conforme proposto por Lipsk (2019).

O segundo eixo de análise busca refletir sobre os princípios da administração pública, aplicados à gestão das organizações públicas, com ênfase na conceituação da eficiência no serviço público e nas atividades inerentes à gestão de pessoas. Os principais autores utilizados para esta reflexão são Alexandrino e Paulo (2017) e Azevedo e Loureiro (2014).

O terceiro eixo de análise aborda o tema da inovação e da tecnologia da informação na gestão de pessoas no serviço público, considerando a importância da tecnologia para a gestão de informação, bem como sua relevância para a gestão dos dados referentes à gestão de pessoal do setor DIVGEP, foco desta pesquisa. Para melhor entendimento, os eixos de análise, os autores de referência e as respectivas justificativas foram sintetizados no quadro a seguir.

Quadro 3 – Eixos de análise e seus respectivos referenciais teóricos

Eixo de análise	Autores	Detalhamento
Processos e procedimentos aplicados à gestão de pessoal no setor público	ABPMP (2013), Berguer (2020), Minas Gerais (2018b), Oliveira (2015), Rafael (2018) e Sanabio, Santos e David (2013),	- Gestão de processos e procedimentos aplicados à gestão de pessoal no setor público e políticas públicas relacionadas; - Conceito de processos, ferramentas e desafios; - Autonomia do servidor público.
Gestão das organizações públicas	Azevedo e Loureiro (2014), Alexandrino e Paulo (2017) e	- Princípios da Administração Pública, com ênfase no princípio da eficiência; - Normas aplicáveis, gestão de pessoas, interesse público, serviço público, modelos de gestão.
Inovação e tecnologia de informação na gestão de	Aganette (2020) e Soares (2009)	- Inovação no serviço público, gestão da mudança e importância da inovação para o setor público; - Sistema de informação na gestão de pessoas no setor público.

Nesse sentido, é um eixo relevante para a compreensão do contexto específico da análise e emissão de CTC na SRE de Januária. A partir do contexto e das evidências apresentadas no capítulo anterior, nota-se que a gestão de pessoal é uma atividade complexa, especialmente devido à especificidade funcional do servidor público, à forma como a carreira é gerenciada e à organização dos dados funcionais e dos serviços relacionados. Diante disso, este capítulo destaca a importância da gestão de processos para o alcance dos objetivos propostos nesse contexto. Para tanto, as seções a seguir abordam aspectos fundamentais desse tema: a seção 3.1.1.1 discute o conceito de processos, ressaltando tanto seu significado quanto sua importância no âmbito da gestão de pessoal no serviço público; já a seção 3.1.1.2 explora a gestão de processos, com ênfase nas principais ferramentas utilizadas e nos desafios enfrentados.

É importante destacar que a eficiência não é apenas uma necessidade daqueles que se propõe a desenvolver um projeto ou entregar um produto ou serviço, mas sim um princípio constitucional que direciona a prestação do serviço público.

3.1.1.1 Conceito de processos

Pensar sobre os desafios na gestão de processos eficiente implica em tratar de todas as suas nuances, conceito, ferramentas e importância. Nesse sentido, esta seção busca apresentar o conceito de processos com base nos autores selecionados, que contribuem para o enriquecimento e fundamentação desta pesquisa. Inicialmente, adota-se a definição de processos proposta por Biazzi *et.al* (2011, p. 3), segundo os quais processo é “(...) uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas.” A partir dessa perspectiva, compreende-se que as atividades desenvolvidas devem ser pautadas em orientações específicas, direcionadas e alinhadas. Consequentemente, espera-se uma melhoria tanto no desenvolvimento das atividades quanto na forma de comunicação entre os envolvidos, por meio de ações, instrumentos e tarefas previamente programadas e alinhadas com o objetivo geral da organização.

Nesse mesmo sentido, a Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócios (Association of Business Process Management Professionals – ABPMP)

– define processo como “[...] uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica” (ABPMP, 2013, p. 35). Discutido pela ABPMP (2013), o gerenciamento de processos de negócio (Business Process Management – BPM) abrange todo o trabalho executado para a entrega de produto ou negócio, independente da locação ou áreas envolvidas, subdividindo-se em subprocessos, fluxos de trabalho e áreas funcionais, destacando a participação de toda a organização na execução do processo. Assim, o BPM é compreendido como uma disciplina gerencial, conforme será detalhado a seguir.

É uma disciplina gerencial que presume que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais êxito por meio do gerenciamento de processos. Compreende um corpo de conhecimento composto por princípios e melhores práticas para orientar uma organização, e não uma metodologia prescrita ou um kit de ferramentas. (...) BPM pode ser aplicado a organizações de qualquer porte, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, com o objetivo de direcionar os recursos organizacionais (ABPMP, 2013, p. 42).

Nesse mesmo sentido, Paim, *et.al* (2009) defendem que toda organização, seja pública, privada ou do terceiro setor, necessita coordenar o trabalho que realiza. Os recursos utilizados para essa coordenação estão diretamente ligados à forma como as atividades foram planejadas e à maneira como são geridas, incluindo as possibilidades de melhoria contínua das atividades cotidianas. Nessa perspectiva, os autores concluem que “gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si” (Paim *et.al*, 2009, p. 25). Ainda conforme Paim *et.al* (2009), quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho produtivo, maior a necessidade de gerir processos. Essa gestão tem sido vista como a capacidade de promover de forma eficaz a integração, a dinâmica, a flexibilidade e a inovação nas organizações, sendo compreendida como uma vantagem competitiva. Nesse sentido, para o setor público, que tem como produto de entrega o serviço público de qualidade, a gestão do processo eficiente traz ferramentas que possibilitam a eficácia dos serviços desenvolvidos. Em sua análise sobre a gestão de processos, Berguer (2020) destaca que essa abordagem reflete as demandas sociais contemporâneas, exigindo um repensar das estruturas organizacionais a partir da lógica dos processos. A visão dos

processos permite uma compreensão integral da cadeia de produção de valor público, permitindo a atuação mais qualificada do gestor em busca da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações governamentais. Os processos organizacionais podem ser representados por fluxogramas (Berguer, 2020, p. 240).

A partir da análise do processo, é possível identificar o produto, o usuário, os insumos, as atividades e, por fim, os indicadores de desempenho (Berguer, 2020). Dessa forma, torna-se evidente, na dinâmica dos processos, a importância de se avaliar como estão organizadas as metas a serem alcançadas, as estratégias previstas, os responsáveis envolvidos e os prazos estabelecidos. Essa estruturação adequada permite não apenas uma gestão mais eficiente, mas também o cumprimento dos princípios constitucionais que regem a administração pública, em especial o princípio da eficiência.

De acordo com Oliveira (2015), um dos principais problemas identificados foi a ausência de uma rotina de gestão dos processos e requerimentos recebidos, uma vez que as atividades desenvolvidas não seguiam padrões estabelecidos. O autor destaca, ainda, que as ações executadas durante a análise dos processos não eram formalmente registradas, e os procedimentos administrativos realizados baseavam-se, em grande parte, no conhecimento tácito dos servidores experientes. Isso significa que os novos integrantes da equipe aprendiam as rotinas por meio da convivência e orientação dos servidores mais antigos. Tal realidade se aproxima da situação verificada neste estudo de caso, ao evidenciar semelhanças relacionadas à carência de uma gestão de processos formalizada e padronizada.

Nesse contexto, nota-se um avanço no âmbito do poder executivo do Estado de Minas Gerais, já que há documentos com discussão teórica referente à gestão de processo. Em 2018, a Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional da Seplag publicou a “Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública” composta por três volumes: Guia para Inovação na Gestão Pública (vol. 1); Guia para Gestão de Processos (vol. 2) e Guia para Modelagem de Estruturas Organizacionais (vol. 3). Por meio dessa publicação, a referida Superintendência apresentava o “resultado de um trabalho coletivo e colaborativo de aprendizado, desenvolvimento, consolidação e disseminação de metodologias voltadas para auxiliar os agentes públicos na modernização e inovação de seus órgãos e entidades” (Minas Gerais, 2018b, p. 6).

No que diz respeito à gestão de processos, o volume 2 destaca que a prática de gerir processos constitui uma estratégia essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, ao permitir tanto a execução qualificada das atividades presentes quanto a promoção de melhorias contínuas nos fluxos de trabalho. Além disso, a gestão de processos permite a utilização de métodos e ferramentas que favoreçam a análise crítica do trabalho e a identificação de oportunidades para aprimoramento na forma como os recursos diversos são utilizados, de modo a reduzir retrabalhos e desperdícios e gerar maior agilidade e qualidade nos processos e nos seus resultados (bens ou serviços) (Minas Gerais, 2018b, p. 15).

Diante do exposto, é notória a crescente preocupação de organizações e estudiosos da área de gestão de processos quanto à importância dos processos como instrumentos estratégicos para a melhoria de resultados, seja na entrega de produtos comerciais ou na prestação de serviços no setor público. Portanto, pensar sobre a gestão de processos envolve, necessariamente, considerar também as ferramentas disponíveis e os desafios enfrentados para sua implementação e efetividade – aspectos que serão abordados na seção seguinte.

3.1.1.2 *Gestão de processos*

Ao tratar de gestão de processos, faz-se necessário abordar as principais ferramentas de gerenciamento e os desafios existentes, enfatizando a gestão de pessoal no setor público. No que tange à forma de gerenciamento de processos, Paim *et.al* (2009) definem que este pode ser gerenciado a partir de três grupos de tarefas fundamentais: “[...] 1) projetar como os processos devem ser realizados; 2) gerenciar esses processos no dia a dia. 3) promover aprendizado e evolução dos processos” (Paim, *et.al*, 2009, p. 25).

Desse modo, segundo os autores, o processo de gestão se inicia com um momento de reflexão sobre o cenário atual e sobre a forma como as ações são desenvolvidas. Essa reflexão permite encontrar meios de melhorar a eficácia da entrega do serviço, a eficiência na execução das tarefas e a transparência de informação para o interessado. Após planejado e iniciado um novo processo de gestão, este deve ser monitorado rotineiramente, a fim de possibilitar ajustes sempre que forem identificadas pendências ou inconsistências. Assim, a gestão de processos configura-se como um ciclo de aprendizagem contínua, sendo que a sua elaboração pode impactar nos projetos ou reprojatos das organizações.

Esse redesenho organizacional, orientado por processos, terá um corte horizontal complementando o habitual corte funcional das estruturas muito hierarquizadas. Ele apoiará o dimensionamento de alocação de recursos humanos às etapas dos processos e, também, de forma simultânea, poderá habilitar esforços para a redução do tempo de atravessamento (lead time) para a produção de produtos e serviços. Nessas, o ganho será a maior integração decorrente da identificação das interfaces organizacionais e de processos (Paim *et al.*, 2009, p. 64).

Portanto, iniciar ou melhorar os processos deve ser uma ação prioritária das organizações privadas, visando manter a qualidade e competitividade no mercado. No caso das organizações públicas, além da busca pela qualidade na entrega dos serviços, é imprescindível observar o cumprimento dos dispositivos legais, os quais exigem que essas entregas ocorram com eficiência e dentro dos prazos determinados. Assim, devem valer de procedimentos e ferramentas que contribuam para este resultado, ou seja, a diminuição do tempo entre o problema detectado e a solução apresentada, a partir de um processo bem estruturado conforme o modelo escolhido.

As ações mais atuais de gestão de processo, segundo Paim *et al.* (2009), estão fortemente associadas ao uso da tecnologia da informação para a construção dos projetos relacionados à ideia de integração, flexibilidade e inovação. Assim, a inovação se apresenta como um elemento intrínseco à gestão de processos, uma vez que essa prática está diretamente ligada à busca por mudanças e melhorias contínuas. Assim, todas as ferramentas disponíveis devem ser mobilizadas com esse propósito, especialmente por meio da adoção de sistemas informatizados e tecnologias inovadoras que contribuam para uma gestão de processos mais eficiente.

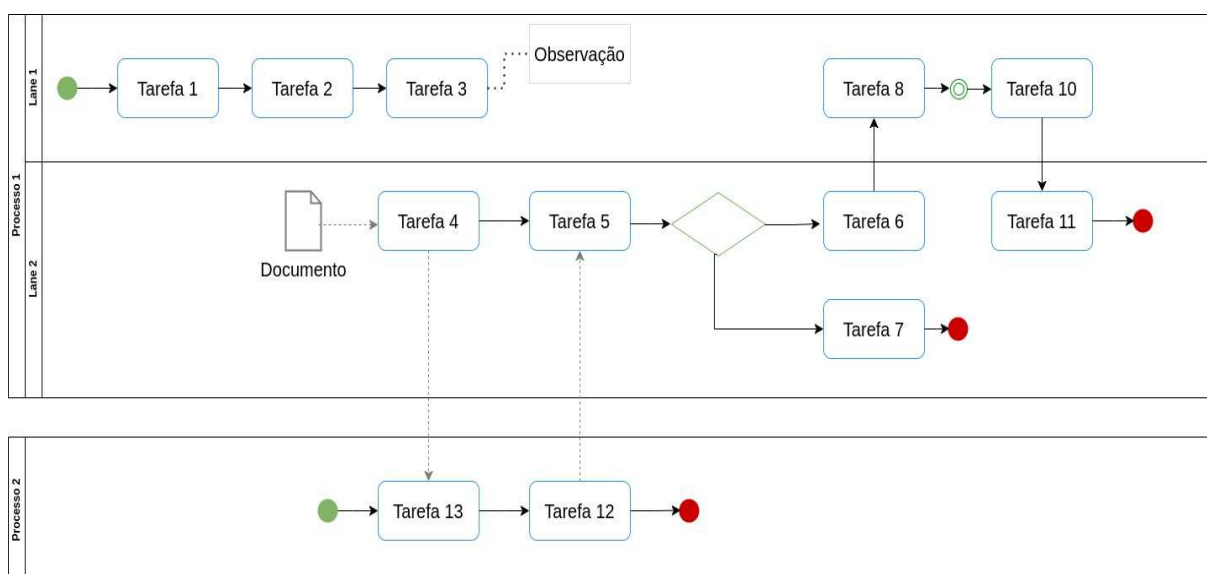
Neste sentido, conforme apresentado no Guia Gestão de Processos (Minas Gerais, 2018b, p. 28), o mapeamento do processo não pode ser um fim em si mesmo, mas sim permitir a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento. Para tanto, faz-se necessária a definição do padrão para diagramar o processo, bem como entender o seu funcionamento, a fim de que seja embasada a possibilidade de melhoria.

O Guia Gestão de Processos de Minas Gerais apresenta vários padrões e ferramentas que auxiliam na diagramação de processos, possibilitando a compreensão do seu funcionamento, bem como o registro do fluxo previamente definido. Entre os padrões indicados, destaca-se a “Notação para Modelagem de Processos de Negócio”, uma modelagem da área de processos de negócios, com

possibilidade de utilização por diversos interessados. Segundo o próprio Guia: BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION – BPMN A BPMN é uma notação gráfica, padronizada internacionalmente, utilizada para modelagem de processos. A notação foi desenvolvida pela Business Process Management Initiative (BPMI), no Object Management Group (OMG)³. O OMG⁴ busca, por meio da padronização do desenho gráfico das atividades realizadas, facilitar o entendimento do fluxo de processos, oferecendo “um padrão de notação com suporte em várias ferramentas de modelagem”, criando possibilidades de evolução “para uma linguagem de descrição de workflow”. O propósito da escolha pela BPMN é oferecer uma notação padrão a ser utilizada pelas instituições do Poder Executivo estadual para a modelagem de processos de negócio, evitando-se o uso de notações diversas, o que pode dificultar a comunicação, a troca de experiências e boas práticas e o envio de materiais entre elas. (Minas Gerais, 2018b, p. 49).

Essa ferramenta contribui significativamente para o entendimento do projeto proposto e das ações a serem desenvolvidas. Além disso, reduz a distância entre o mapeamento do processo e a sua implementação. Em outras palavras, ela representa o caminho a ser seguido pela equipe responsável, seja de uma única divisão de trabalho ou de diversas divisões, que interpretará as tarefas conforme organizadas no mapeamento. O uso dessa notação favorece uma leitura simples e clara do fluxo de trabalho, tornando-o praticamente automático, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Exemplo de mapeamento de processo



Fonte: Minas Gerais (2018b, p. 48)

A respeito das ferramentas que possam contribuir para a gestão de processos, segundo consta no Guia de Gestão de Processos – Volume 2 (2018), nota-se que é necessário que sejam verificados os recursos envolvidos “como a força de trabalho, infraestrutura física, infraestrutura de TI, sistemas, materiais, legislações, dentre outros” (Minas Gerais, 2018b, p. 75). Além disso, outros fatores também devem ser considerados, como a necessidade do público interessado ao serviço prestado; a capacidade das demandas existentes serem atendidas com eficácia a partir do que foi planejado e desenhado para a gestão de processo; a eficiência da comunicação entre os operadores das ações; e, por fim, a viabilidade das metas estabelecidas.

Assim, é possível perceber os múltiplos desafios enfrentados por quem se propõe a implementar a gestão por processos, especialmente diante da complexidade de adotar uma nova visão gerencial. Entre esses desafios, destacam-se a resistência à mudança, a necessidade de integração entre diferentes sistemas, além do monitoramento e controle constante das informações e dos dados.

Conforme já apresentado, a ABPMP (2013) auxilia na definição dos princípios e práticas para que a organização possa ser mais eficiente, a partir de ferramentas e modelagens adequadas para a execução do processo, uma vez que a metodologia e ferramentas empregadas devem ser adequadas à realidade de cada organização. Destaca também que o gerenciamento de processos “vai além do que entendimento de COMO o trabalho é realizado e deve também abordar O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE e POR QUEM. A disciplina BPM deve conter os meios pelos quais essa compreensão abrangente é facilitada” (ABPMP, 2013, p. 50).

A organização, portanto, deve estar comprometida com a gestão contínua de seus processos, conduzida por um conjunto estruturado de atividades, que incluem: modelagem, análise, desenho, mediação de desempenho e transformação de processo.

De acordo com a ABPMP (2013), o gerenciamento de processos de negócio é descrito por meio de um ciclo contínuo, conhecido como ciclo de vida, que inclui as etapas de planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento, controle e refinamento. A complexidade e a quantidade de ciclos variam de acordo com o tipo de projeto a ser executado.

A modelagem de processos de negócio, seja de um processo existente ou proposto, refere-se à representação completa e precisa do funcionamento do processo. O nível de detalhamento do modelo depende dos objetivos da modelagem, podendo variar desde representações simples, conforme ilustrado na Figura 8, até estruturas mais detalhadas e complexas, de acordo com as necessidades do contexto.

Em relação aos modelos, a ABPMP (2013) destaca que, embora os termos modelos, diagrama e mapa sejam frequentemente usados como sinônimo, cada um possui uma finalidade específica. O modelo representa um determinado estado do negócio, o diagrama retrata os principais elementos de um fluxo de processos, enquanto o mapa fornece uma visão geral dos principais elementos do processo.

Apresentada de forma geral a discussão dos componentes de processo, passa-se agora ao detalhamento das etapas voltadas à melhoria de um processo organizacional. Conforme descrito no Guia de Gestão de Processos – Volume 2 (2018), a etapa de planejamento da melhoria do processo deve ser composta por três instrumentos interligados: O Plano de Trabalho, a Matriz de Responsabilidades e o Plano de Ação.

As principais atividades desta etapa incluem: 1. Definir escopo de atuação no processo, diretrizes para melhoria e resultados esperados. 2. Definir papéis e responsabilidades para o projeto de inovação em processos. 3. Realizar alinhamento com envolvidos no projeto. 4. Alinhar expectativas junto ao patrocinador. 5. Elaborar Plano de Ação do projeto de inovação em processos. (Minas Gerais, 2018b, p. 33).

Concluída a fase de planejamento, conforme apresentado, deve ser realizada a segunda etapa, que é a análise, na qual deve ocorrer a compreensão e o funcionamento do processo atual, também por meio de entrevista com os envolvidos. Enfim, nesta etapa toda a realidade é verificada.

Conforme o Guia de Gestão de Processos – Volume 2 (2018), essa etapa permite identificar falhas, gargalos e pontos de melhoria existentes no processo. Para isso, podem ser empregadas ferramentas e instrumentos que permitam representar graficamente o modo como o processo é executado, facilitando a visualização dos fluxos e suas respectivas interações.

Após a fase de análise, tem-se a fase de desenho e redesenho, que se concentra na proposição e estruturação do novo modelo do processo. De acordo com o Guia de Gestão de Processos – Volume 2 (2018), essa fase contempla os seguintes

aspectos, o levantamento de sugestões de melhorias com base nos pontos críticos identificados na análise anterior; a priorização das melhorias a serem implementadas; a validação dessas propostas junto ao patrocinador do projeto; a adequação do desenho do fluxo do novo processo; e, por fim, a definição e organização das ações que são necessárias para a implantação do novo modelo de funcionamento do processo.

1. Detalhar as ações necessárias para implantação do novo modelo; 2. Executar e acompanhar as atividades do Plano de Ação; 3. Prestar apoio continuado à equipe na execução do novo processo; 4. Realizar ajustes no novo processo, caso necessário; 5. Formalizar conclusão do projeto; 6. Consolidar lições aprendidas (Minas Gerais, 2018b, p. 91).

Assim, após as fases de planejamento, análise e implantação de um processo de melhoria, conforme o Guia de Gestão de Processos – Volume 2 (2018), deve ser elaborado um relatório final para constatação das melhorias propostas, contendo todas as informações referentes aos objetivos propostos da modelagem, metodologia utilizada, a eficácia do redesenho e as ações validadas e executadas.

Desse modo, quando a organização possui uma gestão de processos previamente organizada e monitorada, com as ações delimitadas, responsáveis definidos para cada etapa e uma previsão clara das ferramentas e recursos a serem utilizados, o impacto nas atividades diárias dos servidores tende a ser significativamente positivo. Além disso, a existência de um sistema de monitoramento e registro dos resultados contribui para subsidiar de forma eficaz a avaliação dos processos e as melhorias contínuas necessárias ao aperfeiçoamento organizacional. Brancalion e Lima (2022) enfatizam que a conexão entre os níveis estratégicos e a base operacional impacta positivamente o cotidiano das equipes. Para os autores, essa ligação revela como as diversas áreas e suas interações sistêmicas, que resultam em um fluxo de trabalho, realmente operam e como essa integração acrescenta valor ao resultado final. Portanto, o benefício da gestão de processos reside na uniformização das atividades e práticas, alinhando o funcionamento do processo e designando os encarregados pela sua execução, o que estabelece responsabilidades compartilhadas em relação ao resultado esperado, evitando fragmentações e contribuindo para a eficiência e produtividade dos serviços.

Além disso, Brancalion e Lima (2022) afirmam que a gestão por processos melhora a qualidade na entrega dos resultados, pois o monitoramento dos processos

é feito por meio de indicadores sistêmicos, sendo a qualidade gerida tanto pelo gestor local quanto pela alta administração, sustentada pelo mapa estratégico que abarca indicadores como aprendizado e crescimento, processos internos, clientes, mercado e sustentabilidade.

De um ponto de vista externo, a gestão de processos é voltada para as transformações nos setores relacionados às suas atividades principais, as quais são mensuradas e comparadas através de referências para avaliar o desempenho dos processos com base em indicadores que visam a excelência operacional.

Nesse sentido, agrega-se a contribuição de Aganette (2020), que destaca a importância da circulação de informações entre os envolvidos nos processos e na sua gestão como estratégia concreta de aplicação da gestão por processos. Do ponto de vista da autora, investigações sobre este tema têm procurado desenvolver condições, técnicas e metodologias que tornem mais simples o acesso e a compreensão de conteúdos informacionais, criando assim um ambiente propício para o seu uso. Dessa forma, a representação da informação, em seu sentido mais amplo, contribui para a comunicação e a interpretação por parte do leitor de um determinado conteúdo ou registro informacional, utilizando diversas técnicas e métodos para essa representação.

A gestão da informação, segundo Aganette (2020), objetiva apoiar as diretrizes organizacionais auxiliando os gestores nas decisões e promovendo o aprendizado alinhado aos interesses da organização por meio da construção do conhecimento coletivo. Através do mapeamento dos ambientes internos e externos, é possível identificar as necessidades informacionais dos membros da organização, pois eles dependem de dados, informações e conhecimento para realizar suas atividades no contexto corporativo. Desse modo, a autora reafirma como os fluxos de informação desempenham um papel crucial na dinâmica e interação entre os diferentes setores da organização e os indivíduos que nela trabalham. Ressalta-se, assim, a importância da informação como um recurso valioso e sua relação com a gestão e os processos empresariais

Os autores até aqui analisados discutem conceitos amplos de gestão de processos, sem um foco específico na modalidade de gestão. No entanto, ao tratar da administração pública, recorreu-se a Borges, Walter e Campos (2016), que destacam uma característica essencial dos processos organizacionais nesse contexto: sua

condução costuma ser orientada pela legislação vigente e supervisionada por órgãos de controle. Embora essa característica possa limitar o potencial de reformulação dos processos, ela enfatiza a importância de estabelecer procedimentos padronizados, o que pode ser otimizado com a implementação da gestão de processo. Assim como em empresas privadas, as organizações do setor público também precisam de processos de apoio para respaldar suas atividades principais.

Neste ponto, torna-se importante retomar uma discussão já posta na literatura, que é a burocracia na administração pública, que tende a ser mais inflexível se comparada à da administração privada. Contudo, conforme Borges, Walter e Campos (2016), a crítica não se dirige à burocracia em sua essência, mas sim aos exageros burocráticos que ocultam o significado verdadeiro do processo em análise. É nesse contexto que o mapeamento do processo se revela como uma ferramenta valiosa para identificar com clareza as atividades cruciais para uma execução de alta qualidade, ao mesmo tempo em que permite descartar ou reformular as atividades que não são essenciais ou que não se adequam. Assim, ao se afastar de uma abordagem vertical e rígida, o processo em questão deve adotar uma trajetória mais horizontal, pois é irracional navegar por hierarquias que não promovem ações efetivas, removendo atividades supérfluas e conectando as fundamentais em uma visão mais lateral.

É nesse contexto que postulamos justamente uma vantagem da gestão de processos, que é a percepção da empresa como um todo sistêmico, no qual as hierarquias são flexibilizadas diante do foco nos resultados a serem entregues. Para compreender isso de forma concreta, serão apresentados alguns estudos empíricos de modo que seja exemplo da dinâmica da gestão por processo. Costa e Moreira (2018), por exemplo, estudaram o mapeamento de processos em uma universidade pública e apontam que, no contexto da gestão de processos, ele é uma ferramenta essencial para o controle e supervisão das operações organizacionais. Essa atividade busca criar, implementar, documentar, monitorar e aprimorar os processos com o intuito de atingir os resultados desejados pela organização. Normalmente, essa prática integra uma área de gestão que alia a abordagem focada em processos à otimização da atuação institucional para o cumprimento de objetivos.

Para os referidos autores, o mapeamento oferece uma representação abrangente de todo o fluxo de produção, englobando tanto as atividades que agregam valor quanto aquelas que não o fazem. Para realizar o mapeamento de processos,

são empregadas diversas técnicas que proporcionam diferentes perspectivas, sendo crucial entender corretamente essas abordagens ao longo do processo. Essas técnicas podem ser aplicadas isoladamente ou em combinação, de acordo com o que se deseja mapear.

Uma das abordagens mais frequentes para o mapeamento é o fluxograma que, segundo Costa e Moreira (2018), representam de forma visual um processo atual ou um novo processo sugerido, destacando cada etapa da sequência de ações através de símbolos, linhas e textos. Geralmente, o fluxograma começa com a entrada de matéria-prima ou informação e prossegue por meio das operações até que resulte em um produto, uma nova informação ou um serviço finalizado. Cabe destacar que se vislumbra a utilização dessa abordagem na presente pesquisa. Essa ferramenta é essencial para a padronização e o entendimento subsequente do processo, pois permite uma melhor visualização e identificação dos fluxos, dos clientes e dos fornecedores, tanto internos quanto externos, além das funções, responsabilidades e pontos críticos, descrevendo graficamente um processo atual ou um que está sendo proposto.

No que se refere às ferramentas, Gonçalves (2000) desenvolveu um estudo por meio do qual reconhece as empresas como grandes coleções de processos e destaca uma importante ferramenta de gestão para que essa complexidade seja compreensível: o fluxo de trabalho. O autor traz a concepção de processo como um fluxo de trabalho – com entradas e saídas bem definidas, além de tarefas específicas que seguem uma ordem sequencial e são interdependentes – que tem suas raízes na engenharia, que também inspirou a ideia de reengenharia. As entradas podem ser tanto materiais, como equipamentos e outros bens tangíveis, quanto informações e conhecimento. Dentro desse entendimento, os processos têm um início e um final claramente estabelecidos. Essa abordagem, característica dos entusiastas da melhoria contínua de processos, acompanha o desenvolvimento da engenharia industrial.

Contudo, ainda de acordo com Gonçalves (2000), o fluxo de trabalho é apenas uma das várias ferramentas de processos empresariais, talvez a que apresenta maior interdependência entre as atividades e uma sequência específica. Essa definição restrita exclui processos que não possuem um começo e um fim bem definidos ou cujo fluxo não é claramente delineado. Em certas circunstâncias, esses processos podem

exercer uma influência mais significativa na viabilidade da empresa, como aqueles relacionados à sucessão, desenvolvimento de líderes e avaliação de desempenho.

Dessa forma, os processos dentro das organizações não necessariamente consistem em atividades bem definidas quanto ao conteúdo, tempo e uso de recursos, e não precisam seguir uma ordem específica. Em muitas situações, por variados motivos, pode ser mais vantajoso organizar os processos em etapas. Na realidade, os estudiosos acreditam que as atividades de diferentes processos empresariais estão apenas interconectadas e que o fundamental nos processos é a coordenação dessas atividades. Gonçalves (2000a) também discute que as organizações reconhecem que é praticamente impossível transformar-se de uma estrutura baseada em tarefas para uma abordagem centrada em processos sem um entendimento claro sobre o que realmente faz a organização operar de forma eficaz. Elas também entendem que devem se preparar para uma nova maneira de conduzir os negócios. Um panorama bem definido dessa situação deve ser a base para todos os alinhamentos futuros entre pessoas e processos dentro da empresa. Além disso, é crucial assegurar que a organização evite iniciativas que possam resultar em desperdício de tempo, esforço e recursos financeiros. Reconhecer o processo como a forma usual de execução do trabalho é essencial para estabelecer a estrutura organizacional e o gerenciamento dos recursos da empresa.

Conforme Gonçalves (2000a), o conceito de processo é vital para planejar como a empresa pretende fabricar e fornecer seus produtos e serviços aos clientes. Ademais, muitos dos processos nas organizações são recorrentes e envolvem, em sua totalidade, a maior parte dos colaboradores. As organizações tradicionais foram construídas a partir de uma perspectiva voltada para suas próprias realidades internas, sendo autocentradas. A aplicação do enfoque no cliente na administração praticamente requer uma reconfiguração dos processos organizacionais. A transição para uma estrutura orientada a processos geralmente implica em uma menor ênfase na estrutura funcional da organização e, na prática, demanda a adoção de novos modelos organizacionais e de negócios. Para estruturar a organização em torno de processos de negócio, é imprescindível focar no cliente externo, pois os processos iniciam e se encerram com ele. Estes processos delineiam uma sequência de atividades que começa com a compreensão precisa das necessidades do cliente externo e termina com a satisfação deste.

Portanto, implementar a gestão de processos é algo extremamente complexo, que demanda um olhar que supera a fragmentação das organizações. Na administração pública, o cliente externo é o cidadão e o produto a ser entregue são seus direitos. Nesse contexto, nem sempre um único modelo de gestão traz a eficiência demandada pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Sobre isso, Cordeiro *et al.* (2023) discutem que, devido à complexidade e às particularidades das instituições públicas, a implementação de um único modelo de gestão, seja ele voltado para a burocracia ou para a administração, pode não ser a mais adequada ou eficiente. Portanto, é essencial reconhecer a necessidade de adaptar e combinar várias abordagens de gestão, com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações públicas de acordo com suas metas sociais e coletivas.

Nesse sentido, os autores destacam a urgência em reduzir a burocracia excessiva típica das entidades públicas, ressaltando que um dos objetivos da gestão de processos é elevar a qualidade dos serviços oferecidos, tornando-os mais eficientes e eficazes na diminuição da burocracia. Os autores também percebem que uma administração pública eficiente deve ser capaz de proporcionar aos cidadãos serviços mais efetivos e amplamente acessíveis, com a digitalização sendo um fator essencial nesse processo. A criação de infraestruturas digitais e de serviços tecnológicos no setor público é uma necessidade urgente, pois é a única maneira de diminuir as "distâncias" entre as instituições e a população, além de diminuir significativamente o tempo para resolução de questões burocráticas.

Finalmente, Cordeiro *et al.* (2023) observam ainda que a crise do modelo burocrático não está apenas ligada à necessidade de gerenciar de forma mais eficaz com menos recursos, mas também ao desafio de se adequar ao moderno ambiente administrativo, que incorpora novos componentes, como as tecnologias da informação e comunicação, para que a gestão de processos seja feita adequadamente.

Embora a contribuição da gestão de processos seja evidenciada por meio de pesquisas empíricas, é fundamental olhar também para seus limites. Um dos principais aspectos explorados por Mintzberg (1995) é a tensão entre a organização formal – estruturada por processos, regras e procedimentos – e a organização informal, que emerge das interações sociais e das dinâmicas contextuais do trabalho cotidiano. Ele destaca que, enquanto a estrutura formal busca controlar e racionalizar as operações, a estrutura informal é frequentemente responsável por gerar soluções

criativas, adaptações às mudanças e integração das expectativas conflitantes dos diferentes agentes envolvidos. Nesse sentido, a tentativa de eliminar ou subjugar a dimensão informal por meio de padronização pode sufocar as capacidades adaptativas das organizações e prejudicar sua eficiência a longo prazo.

Mintzberg (1995) também introduz a ideia de sistemas emergentes, argumentando que as organizações são entidades vivas que não podem ser plenamente compreendidas ou administradas apenas por meio de modelos predefinidos e normas padronizadas. Em vez disso, ele propõe uma abordagem que combina elementos de estruturação formal com um espaço deliberado para práticas emergentes, permitindo que a organização evolua de acordo com as condições de seu ambiente. Ele enfatiza que a complexidade das atividades organizacionais requer uma compreensão profunda das interdependências internas e externas, bem como a capacidade de reagir às contingências de forma criativa e responsiva.

Murray e Tripsas (2014) analisam como a gestão de processos é frequentemente estruturada para otimizar a eficiência e o controle por meio de mecanismos técnicos que ignoram as dinâmicas humanas e as complexas interações sociais dentro das organizações. Suas críticas centram-se na tendência da gestão de processos em reduzir o trabalho humano a uma série de etapas mecanizadas, dentre as quais a criatividade e a autonomia são frequentemente comprometidas.

A administração pública já é reconhecida por sua rigidez e regras altamente burocráticas. A partir do argumento dos autores, podemos concluir que a gestão por processos tendencialmente poderia engessar ainda mais a prestação de serviços públicos.

Uma das principais contribuições de Murray e Tripsas (2014) está em sua exploração das consequências subjetivas desse modelo. Elas argumentam que os sistemas de gestão de processos frequentemente geram uma forma de conformidade que subjuga a identidade e a iniciativa dos trabalhadores em nome da uniformidade e previsibilidade. Essa conformidade é promovida por meio de tecnologias de controle que reforçam hierarquias existentes e marginalizam abordagens alternativas, contribuindo para um ambiente organizacional onde as iniciativas informais e as soluções criativas são desencorajadas ou invisibilizadas.

Outro ponto fundamental em sua crítica é a desconexão entre a intenção dos processos padronizados e sua execução prática. Murray e Tripsas (2014), assim como

Mintzberg (1995), observam que os trabalhadores frequentemente adaptam ou subvertem as regras e procedimentos formais para atender às demandas específicas de seus contextos de trabalho. Essa dissociação entre o que é projetado e o que é realmente executado revela a inadequação dos processos excessivamente rigidificados para lidar com a complexidade e a variabilidade das operações organizacionais.

Esta seção apresentou autores cujas pesquisas abordam a gestão de processos e como ela pode contribuir para a melhoria do fluxo de ações e tarefas a serem executadas, por meio do mapeamento de processos; da padronização de procedimentos; da redução de tempo e custos operacionais; do aprimoramento da comunicação entre os envolvidos e, conseqüentemente, da melhoria da gestão organizacional. Também foram considerados autores que adotam uma visão crítica ou contrária à metodologia da gestão por processo.

A seção seguinte discute os princípios e as normas aplicáveis à gestão pública de pessoal.

3.1.2 Gestão das organizações públicas, princípios e normas aplicáveis à gestão de pessoal

Nesta seção, são apresentados os princípios da administração pública, previstos no artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988), bem como as orientações legais vigentes relacionadas à eficiência na gestão pública. Busca-se, ainda, destacar a eficiência como um dos princípios constitucionais fundamentais para o exercício do serviço público e, conseqüentemente, para a gestão de processo no tocante à gestão de pessoal.

Os princípios constitucionais da administração pública são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e seus desdobramentos para a gestão pública. Ressalta-se que o princípio da eficiência foi acrescentado pela emenda constitucional nº 19/1999. Os referidos princípios são basilares do comportamento e ações de todos aqueles que se propõem a desenvolver ou prestar algum serviço público, seja de forma direta ou indireta, seja serviço prestado pelo próprio ente público, seja federal, estadual e/ou municipal e demais prestador de serviço público.

No que se refere ao dever do administrador público, Alexandrino e Paulo (2017) ressaltam que a doutrina prevê o dever de agir, de eficiência, de probidade e de prestação de contas. Nas palavras dos autores.

O dever de eficiência traduz-se na exigência de elevado padrão de qualidade na atividade administrativa, na imposição do que o administrador e os agentes públicos em geral tenham sua atuação pautada por celeridade, perfeição técnica, economicidade, coordenação, controle etc. É um dever imposto a todos os níveis da Administração Pública (Alexandrino e Paulo, 2017, p. 268-269).

A gestão pública exercida a partir do que dispõe os princípios mencionados, ou seja, com ações executadas de forma sistemática, transparente e padronizadas, observando as normas legais, contribui para o combate a mazelas como a ineficiência e o apadrinhamento político, visto que, ao possuir uma rotina de trabalho transparente e padronizada, será possível, por parte do interessado, o acompanhamento contínuo do andamento à sua demanda, bem como o acesso aos procedimentos desenvolvidos pelo ente público para o atendimento à demanda.

A obediência ao que dispõe os princípios constitucionais é indispensável para a correta gestão do serviço público, visto ser questionável em tempos atuais pessoas necessitem de “favor” e “contato” político para verificar o andamento de seus requerimentos. Tal situação não só empobrece e desvirtua o papel do órgão público, mas também implica na geração de um cidadão dependente da ação de agente político e desacreditado no funcionamento do serviço público de qualidade.

O conceito de eficiência aqui discutido significa atender às demandas do público que utilizam os serviços de competência da SRE de forma legal, segura, eficiente e no prazo previsto. Sobre o alcance da eficiência e da qualidade do serviço público, Azevedo e Loureiro (2014) defendem que.

A questão mais importante a considerar é se a realização do interesse público é garantida, ou pelo menos mais provável, sob um sistema de governação em que é garantido aos gestores públicos um elevado grau de discricionariedade e liberdade de ação (Azevedo e Loureiro, 2014, p. 12).

Considerando a responsabilidade e o compromisso do servidor público com a busca pela eficiência, essa responsabilidade implica a exigência de um elevado padrão de desempenho e, conforme afirmam Alexandrino e Paulo (2017, p. 268), “(...) torna-se uma exigência de um nível de atividade administrativa de alta qualidade”. Tal

entendimento está alinhado à proposta desta pesquisa, que trata da gestão do processo de emissão e análise de certidões de tempo de contribuição de servidores oriundos da rede estadual de educação do Estado de Minas Gerais.

No tocante à garantia da prestação de serviço público de qualidade, o Código de defesa do usuário de serviço público⁶, em seu artigo 1º, “(...) estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública (Brasil, 2017, p. 1)”. Desse modo, além do princípio constitucional, a obrigatoriedade da prestação do serviço público de qualidade e a proteção do consumidor do serviço público está normatizado nessa Lei. O artigo 5º prevê diretrizes que devem ser observadas pelos agentes públicos e prestadores de serviços públicos, destacando aquelas trazidas pelos incisos III, XII, XIII e XIV.

III - atendimento por ordem de chegada, ressalvados casos de urgência e aqueles em que houver possibilidade de agendamento, asseguradas as prioridades legais às pessoas com deficiência, aos idosos, às gestantes, às lactantes e às pessoas acompanhadas por crianças de colo;

(...)

XII - observância dos códigos de ética ou de conduta aplicáveis às várias categorias de agentes públicos;

XIII - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

XIV - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; (Brasil, 2017, p. 1).

Conforme disposto no referido código, o uso de ferramentas e métodos inovadores voltados à melhoria da gestão do serviço público configura-se como um dever dos agentes públicos. Compete, portanto, a cada servidor contribuir, dentro de sua área de atuação, para a construção de uma gestão mais eficiente. À luz do que foi apresentado nesta seção, observa-se que a aplicação de ferramentas adequadas à gestão de pessoal permite orientar a prestação dos serviços públicos de acordo com os princípios da eficiência, da legalidade e demais diretrizes previstas na legislação vigente.

Diante do exposto, conclui-se essa seção. Na sequência, será abordada a temática da inovação e do uso da tecnologia da informação no serviço público, com ênfase em sua relação com a gestão de pessoal.

⁶ Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.

3.1.3 Inovação e tecnologia de informação na gestão de pessoal no serviço público

Esta seção aborda os conceitos de inovação e eficiência no setor público, articulando-os com o uso da tecnologia da informação e com políticas públicas referentes ao tema. Além disso, expõe as diretrizes legais vigentes sobre a aplicação de tecnologia na gestão pública. Por fim, explora o potencial da tecnologia da informação como subsídio à gestão da mudança.

Os recursos tecnológicos da informação a serviço da gestão pública de pessoal possuem tanto possibilidades quanto limites, tendo em vista que, conforme o presente caso de gestão, estes recursos são ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento das atividades diárias, seja na organização das informações e dados ou como meio de comunicação e interação entre Escolas e Superintendência.

Na gestão pública, destaca-se o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) para o gerenciamento de serviços, a organização de dados e a gestão documental. Observa-se que os sistemas de maior impacto nos serviços desenvolvidos pela SEE/MG são aqueles que possibilitam a assinatura eletrônica, como demonstra o caso de gestão analisado. Desde 2020, no âmbito da DIVGEP, os sistemas SISAD e SEI passaram a incorporar essa funcionalidade, graças a avanços nas políticas coordenadas pela SEE/Seplag/MG. Essas iniciativas têm sido essenciais no desenvolvimento das atividades que são alcançadas por estes sistemas.

Para tratar de inovação no âmbito da administração pública, é importante abordar os modelos de gestão pertinentes. Assim, Sanábio *et.al* (2013) apresentam uma reflexão sobre os modelos de administração pública no Brasil que impactaram a gestão pública por medidas de modernização e melhoria do serviço público. Segundo esses autores, a gestão pública perpassa pelos modelos de administração patrimonial, burocrático, gerencial e societal, com destaque para o modelo gerencial devido à sua proposta de inovação para a administração pública.

Essa percepção vem ao encontro às ideias de Soares (2009, p. 4), que diz que as demandas da sociedade são crescentes e os recursos para atendimento são precários. Desse modo, faz-se necessária a inovação na gestão pública para responder às demandas externas sendo “[...] indispensável para a sobrevivência do estado”.

Ainda, segundo essa autora:

Para manter-se vivo, necessário e atuante, o serviço público deve promover um ambiente propício à inovação e motivar seu aparato estatal a práticas criativas e inovadoras. O objetivo maior da inovação no serviço público é de otimizar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo mais benefícios à sociedade. Assim, a inovação serve como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional do Estado e, por fim, garantir sua existência (Soares, 2009, p. 4).

Diante do exposto, constata-se que as mudanças gerenciais perpassam por dispositivos legais, por ações relacionadas a planejamento geral e procedimentos, bem como pela criação de ferramentas para que os processos desenhados possam ser operacionalizadas. Dentre essas ferramentas, destaca-se a tecnologia da informação, que traz a possibilidade de melhoria de operacionalização, tendo em vista a gestão das informações. Conforme Zuboff (1994, *apud* Albano, 2009, p. 9):

A TI com suas diversas possibilidades de uso, por meio de ferramentas tais como: softwares integrados de gestão, softwares de comunicação on-line, softwares de colaboração, maior democratização do acesso às informações, está proporcionando uma nova estrutura para várias atividades produtivas e comunicacionais, Zuboff (1994). Esta tecnologia também tem um importante papel a desempenhar dentro das organizações públicas, pois por meio de seus recursos pode facilitar, ou ajudar a promover, diversas mudanças organizacionais, em especial no sentido de democratização da informação e agilização de processos.

Albano (2009) pondera que a tecnologia de informação é ferramenta primordial para a modernização e inovação na gestão pública, uma vez que é indispensável para o desenvolvimento de ações relacionadas ao acesso de informação e eficiência das ações desenvolvidas. Ela contribui para que os entes públicos possam alcançar a eficiência, a transparência e a acessibilidade dos serviços oferecidos à população, bem como para facilitar a comunicação entre o requerente e o setor público. Nesse contexto, percebe-se o papel decisivo da equipe responsável para implantar a inovação e a tecnologia e, com isso, a importância da capacitação e conscientização dos envolvidos para a operacionalização de determinada mudança programada.

A respeito da gestão de mudanças, Gerolano (2023 *et. al*, 2023, p. 20) destacam que ela deve ocorrer por meio de processos com fases bem definidas e concatenadas com os objetivos perseguidos, afirmando que “[...] processos bem

definidos aumentam as chances de que as mudanças levem a organização do estado atual para o futuro desejado”. Contudo, afirmam que os processos não estão isentos de problemas, mas que contribuem para amenizar as “dores naturais” trazidas por essas mudanças.

Quanto aos agentes envolvidos nesse processo, é necessário que se comprometam integralmente com a iniciativa para que as mudanças ocorram. Conforme o Guia de Gestão de processos, “Devemos ter em mente que mudar a execução de um processo corresponde a mudar o modo como as pessoas executam o seu trabalho e isso não é trivial, uma vez que as mudanças trazem consigo grandes riscos” (Minas Gerais, 2018b, p. 30).

Nessa perspectiva, vale ressaltar o papel do servidor público na operacionalização das atividades e na execução das etapas do processo previamente elaborado. Para Lipsky (2019), os principais dilemas enfrentados pelos funcionários públicos incluem pressões no trabalho, conflitos sobre as interações com os cidadãos, limitações de recursos, ajustes nas expectativas e aceitação das limitações. Estes dilemas, segundo o autor, refletem os desafios enfrentados pelos servidores públicos que são os operadores da “máquina pública”.

Diante do exposto, constata-se que a utilização de tecnologias na gestão pública configura-se como elemento indispensável para a modernização administrativa e otimização dos serviços oferecidos, além de ser uma ferramenta fundamental no contexto da gestão da mudança.

3.2 METODOLOGIA

Esta seção apresenta as escolhas metodológicas desta dissertação, detalhando sistematicamente os procedimentos de investigação. Especifica-se o tipo de pesquisa empregado, os instrumentos de coleta de dados e as fontes selecionadas, configurando um estudo de caso centrado no contexto da DIVGEP. Ressalta-se que os resultados obtidos possuem validade circunscrita ao universo investigado, não sendo passíveis de generalização.

A abordagem metodológica adotada caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva e aplicada, permitindo uma compreensão aprofundada dos processos de gestão de pessoal na DIVGEP, particularmente no que se refere à

análise e emissão de CTC. Além da investigação analítica, o estudo visa apresentar propostas para o aprimoramento do processo em análise.

Sobre a pesquisa descritiva, Gil (2002, p. 42) afirma que, assim como a exploratória, são “[...] as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.”.

Desse modo, por meio da supracitada abordagem metodológica, verifica-se que a presente pesquisa busca descrever uma realidade e sugerir intervenção prática a partir dos resultados que alcançados.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil, 2002, p. 42).

Essa escolha metodológica revela-se adequada para explorar as nuances e complexidades inerentes ao tema, uma vez que possibilita a coleta de dados pormenorizados sobre práticas existentes, desafios e dinâmicas internas que são analisados com profundidade. Para Gunther (2006, p. 9), a pesquisa qualitativa apresenta uma forma flexível de possibilidades para buscar respostas a um determinado problema.

São característica da pesquisa qualitativa sua grande flexibilidade e adaptabilidade. Ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos. Tal postura requer, portanto, maior cuidado na descrição de todos os passos da pesquisa: a) delineamento, b) coleta de dados, c) transcrição e d) preparação dos mesmos para sua análise específica.

Para esta pesquisa, os dados apresentados foram obtidos por meio de consulta a documentos internos da instituição, à legislação pertinente e a própria vivência da autora na situação analisada. Realizou-se, também, uma revisão bibliográfica com análise dos conceitos relativos ao tema pesquisado, o que possibilitou a apresentação de ponderações quanto à situação atual dos processos e procedimentos da gestão.

No que se refere à classificação aplicada da pesquisa qualitativa, Lakatos e Marconi (2003) afirmam que o problema trazido pela pesquisa pode seguir distintos caminhos, conforme o objetivo determinado. Dentre essas possibilidades está a “[...] investigação pura e aplicada: estuda um problema relativo ao conhecimento científico ou à sua aplicabilidade” (Lakatos e Marconi, 2003, p.159).

Assim, a presente pesquisa adota um caráter investigativo aplicado, tendo como fundamento o contexto prático para o desenvolvimento tanto da análise quanto do plano de ação a ser proposto. Em outras palavras, trata-se de uma investigação que busca solucionar um problema a partir da realidade observada, indo além da mera construção teórica do conhecimento.

Para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se, primeiramente, uma revisão no que concerne a legislação relacionada à gestão de pessoal. Posteriormente, empreendeu-se uma pesquisa documental nas seguintes fontes: arquivos internos da DIPE/SRE; e relatórios gerenciados pela DIVGEP – com foco nos registros das CTCs.

A escolha dos instrumentos de pesquisa para a análise do processo de emissão de Certidões de Tempo de Contribuição (CTC) na Superintendência Regional de Ensino de Januária, fundamenta-se pela necessidade de compreender as práticas e os procedimentos administrativos em um contexto que combina alta complexidade gerencial e forte demanda operacional. A pesquisa documental foi selecionada como um dos instrumentos principais por possibilitar o acesso a registros institucionais. Nesse contexto, os arquivos internos da DIPE/SRE e os relatórios gerenciados pela DIVGEP fornecem um panorama dos fluxos operacionais e administrativos, permitindo identificar as etapas críticas do processo e as lacunas existentes na sua execução.

A análise dos documentos que são fonte de dados dessa pesquisa tornou possível avaliar a conformidade das práticas institucionais em relação aos princípios legais e administrativos, com especial atenção ao princípio da eficiência, um dos pilares constitucionais que orientam a gestão pública.

Com o propósito de buscar informações e conhecer profundamente as características de processos do setor que compõe o caso de gestão, foi realizada, após a qualificação, uma pesquisa de campo com a aplicação de questionários. A escolha desse instrumento alinha-se à natureza qualitativa e exploratória da pesquisa, ampliando a compreensão sobre as dinâmicas internas da DIVGEP, bem como as questões envolvendo as escolas pertencentes à SRE de Januária. Entende-se, ainda,

que os questionários permitem a coleta de dados primários, complementando as informações obtidas por meio da pesquisa e da análise documental.

O público-alvo da pesquisa foi constituído por dois grupos distintos: os quatro analistas da DIVGEP que atuam junto ao serviço de análise e emissão de CTC, e por 134 secretários das escolas pertencentes à SRE de Januária. Por meio do questionário (Apêndice C), os analistas foram questionados sobre suas opiniões a respeito do detalhamento da rotina das ações, assim como sobre sugestões para o aprimoramento do processo. Os questionários foram aplicados virtualmente em janeiro de 2025, sendo enviados eletronicamente para o e-mail institucional dos participantes, garantindo assim o caráter oficial da comunicação e a rastreabilidade dos dados.

Por sua vez, os secretários da SRE responderam ao questionário (Apêndice D) cujo foco era conhecer as questões referentes ao CTC sob o ponto de vista da escola. Desse modo, para esse público as questões giraram em torno de como o secretário analisa o processo de análise e emissão de CTC, as dificuldades, os aspectos positivos e, também, sobre como tem sido o seu trabalho em relação às tecnologias utilizadas, incluindo o *Google Forms*.

O modelo de questionário escolhido foi o semiaberto, composto por perguntas de múltipla escolha e por questões abertas, que admitem respostas livres, a partir do que dispõe os autores Lakatos e Marconi, (2003, p. 203). Os questionários aplicados aos servidores que atuam diretamente no processo de análise e emissão das CTC foram essenciais para captar percepções, identificar desafios operacionais e mapear oportunidades de aprimoramento a partir da experiência cotidiana dos envolvidos. Ressalta-se que, por tratar de um estudo de caso, as conclusões resultantes desta pesquisa são específicas da realidade dessas atividades na SRE de Januária.

Para o desenvolvimento do quarto capítulo, visando aprofundar as características que compõem o caso de gestão e de buscar informações que contribuam para a confecção do Plano de Ação Educacional, fizemos uma pesquisa de campo, que foi realizada após a qualificação, envolvendo a aplicação de questionários, os quais são definidos, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 200), como:

(...) instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o

questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

O modelo de questionário escolhido foi o semiaberto, composto por perguntas de múltipla escolha e por questões abertas, baseando-se no que dispõe os autores Lakatos e Marconi (2003). Para esses autores, as perguntas são classificadas em três categorias, com características específicas, fechadas ou dicotômicas, de múltipla escolha e as do tipo perguntas abertas.

Perguntas fechadas ou dicotômicas, também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções sendo “sim” ou “não”; as de múltipla escolha são perguntas fechadas, mas que apresentam várias possibilidades de repostas relativas ao tema investigado; e, por fim, as perguntas abertas são aquelas em que o entrevistado expõe seu posicionamento sobre o tema, demonstrando sua opinião.

Os questionários aplicados aos servidores que atuam diretamente no processo de análise e emissão das CTCs foram essenciais para captar percepções, identificar desafios operacionais e mapear oportunidades de aprimoramento a partir da experiência cotidiana dos envolvidos. A escolha desse instrumento alinha-se à natureza qualitativa e exploratória da pesquisa, ampliando a compreensão sobre as dinâmicas internas da DIVGEP. Entende-se, ainda, que os questionários permitiram a coleta de dados primários, complementando as informações obtidas por meio da pesquisa e da análise documental.

O público-alvo da aplicação dos questionários (Apêndice D) é constituído pelos 134 secretários da SRE, com o objetivo de compreender como cada um deles percebe o processo de análise e emissão de CTC, quais são as principais dificuldades enfrentadas, os aspectos positivos identificados e, ainda, como tem sido a experiência de trabalho em relação às tecnologias utilizadas, incluindo o uso do *Google Forms*.

Foram convidados a participar da pesquisa os quatro analistas da DIVGEP que atuam no serviço de análise e emissão de CTC, com o objetivo de levantar opiniões sobre o detalhamento da rotina das ações, bem como reunir ideias para o aprimoramento do processo. Os questionários (Apêndice C) foram aplicados virtualmente, por meio do envio eletrônico ao *e-mail* institucional dos participantes.

Ressalta-se que, por tratar de um estudo de caso, as conclusões resultantes desta pesquisa são específicas à realidade das atividades desenvolvidas na SRE de Januária.

3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O objetivo dessa seção é apresentar a análise desenvolvida a partir dos dados quantitativos e qualitativos obtidos por meio dos dois questionários aplicados. Primeiramente, foi aplicado um questionário do tipo semiaberto, composto por perguntas de múltipla escolha e por questões abertas, aos 134 secretários escolares das Escolas Estaduais da SRE de Januária, sendo que 89 deles responderam à pesquisa. Os questionários foram direcionados aos servidores que atuam diretamente no processo de análise e emissão das CTCs e foram essenciais para captar percepções, identificar desafios operacionais e mapear oportunidades de aprimoramento com base na experiência cotidiana dos envolvidos. Além disso, foram enviados questionários aos quatro analistas da DIVGEP que atuam nesse serviço, com o intuito de levantar opiniões sobre o detalhamento da rotina das ações.

As questões fechadas do questionário serão analisadas por meio de tratamento estatístico descritivo, enquanto as questões abertas serão interpretadas com base na metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

A metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011) configura-se como uma das abordagens mais reconhecidas para o tratamento de dados qualitativos nas ciências sociais e humanas. Ela está fundamentada em princípios de objetividade, sistematização e inferência e propõe um conjunto de técnicas organizadas para analisar mensagens de maneira rigorosa, permitindo a identificação de significados explícitos e implícitos nos dados. Bardin (2011) ressalta que a análise de conteúdo vai além da descrição superficial das mensagens, buscando interpretar padrões e relações que possibilitem inferências mais profundas. Para isso, a autora estabelece um processo dividido em três etapas principais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Para esse trabalho, seguiremos essa trajetória analítica.

Na pré-análise, ocorre a organização do material, que envolve a leitura flutuante dos dados, a formulação de hipóteses e objetivos e a escolha de unidades

de análise. É uma etapa que demanda familiaridade com o conteúdo e definição clara dos critérios que orientarão o processo analítico. Em seguida, a exploração do material consiste na codificação e categorização das informações com base em unidades de registro (palavras, expressões ou temas) e unidades de contexto que situem essas informações no conjunto do *corpus*. Aqui, as categorias podem ser definidas de forma dedutiva, a partir de um referencial teórico, ou indutiva, emergindo dos dados. Por fim, na etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados organizados são submetidos a análises que buscam identificar relações e significados latentes, considerando o referencial teórico previamente definido e as questões norteadoras da pesquisa.

A metodologia de Bardin (2011) foi selecionada para essa pesquisa por aliar rigor técnico e flexibilidade, permitindo sua adaptação a diferentes contextos e objetivos investigativos. Trata-se de um método amplamente adotado em estudos qualitativos ou quali-quantitativos, devido à sua capacidade de sistematizar informações textuais complexas e viabilizar análises consistentes e fundamentadas. A objetividade e a possibilidade de replicação, princípios centrais da técnica, asseguram que outros pesquisadores possam reproduzir o processo analítico e alcançar resultados comparáveis, o que reforça sua credibilidade e reconhecimento no meio acadêmico.

Guizzardi Filho (2004) argumenta que os dados estatísticos representam uma forma de tornar acessível um mundo distante e desconhecido para aqueles que necessitam intervir. Por meio de estudos e levantamentos diretos – atualmente, ferramentas fundamentais das instituições produtoras de estatísticas – busca-se compreender esse universo complexo. A partir dessa coleta, surge uma vasta gama de informações que, quando devidamente processadas e analisadas, convertem-se em conhecimento útil e aplicável.

No caso desta pesquisa, conforme será apresentado na seção seguinte, os dados obtidos serão utilizados para traçar o perfil dos respondentes e avaliar o posicionamento dos servidores em relação à organização do processo de emissão de CTC nas escolas. Além disso, busca-se analisar as questões relacionadas ao planejamento e à orientação fornecida pela SRE de Januária.

3.3.1 O perfil dos participantes da pesquisa e análise dos dados

Por meio das informações estatísticas obtidas, será possível compreender o perfil profissional dos secretários escolares, bem como aspectos relacionados à emissão e análise da CTC na SRE de Januária. Além disso, serão analisados os recursos utilizados para o envio e recebimento dos documentos expedidos pelas escolas, tais como a grade de frequência, declaração de justificativa de falta do servidor e cópia de Quadro Informativo (QI) – documento que comprova os dados pessoais e informações de escolaridade. O Quadro 4 apresenta os dados referentes ao perfil dos secretários escolares participantes da pesquisa.

Quadro 4 – Aspectos a serem analisados nos questionários aplicados aos secretários escolares sobre o processo de emissão de CTC

Aspectos analisados	Descrição
Percepção sobre o material de consulta e sobre a emissão de CTC	Análise da utilidade, clareza e organização do material disponibilizado pela escola para consulta sobre a emissão de Certidão de Tempo de Contribuição (CTC).
Adequação na forma de solicitação de serviços junto à DIVGEP/SRE de Januária	Avaliação da eficiência e praticidade das solicitações de serviços realizados pela escola junto à DIVGEP/Superintendência Regional de Ensino (SRE).
Identificação dos maiores problemas para expedição da grade de frequência	Levantamento das principais dificuldades enfrentadas pela equipe escolar no processo de expedição da grade de frequência.
Avaliação do procedimento para conclusão da CTC	Estudo sobre como a DIVGEP/SRE realiza o recebimento, análise e comunicação ao interessado sobre a conclusão da emissão da CTC.
Percepção quanto ao uso do Google Forms pelo setor DIVGEP/SRE Januária	Opiniões e experiências sobre a utilização do <i>Google Forms</i> para requerimentos referentes à situação funcional dos servidores.
Diagnóstico sobre compartilhamento de planilhas de análise pela SRE	Análise da eficiência e transparência no compartilhamento de planilhas pela equipe da SRE, permitindo o acompanhamento pelas escolas das solicitações feitas.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

No que se refere à equipe CTC/DTC da DIVGEP, os dados quantitativos também apresentam caráter de compreensão de perfil e de avaliação dos processos

em análise. Por meio do referido questionário, foi planejado obter informações a serem analisadas quantitativamente, conforme disposto no Quadro 5.

Quadro 5 – Aspectos a serem analisados nos questionários para servidores da equipe CTC/DTC da DIVGEP

Aspectos Analisados	Descrição
Percepção sobre material de consulta organizado na DIVGEP para emissão de CTC	Análise da existência e adequação de materiais disponibilizados pela DIVGEP para consulta, relacionados ao processo de emissão de Certidão de Tempo de Contribuição (CTC).
Adequação da forma de solicitação de serviços junto à DIVGEP/SRE de Januária	Avaliação da praticidade e eficácia dos procedimentos para solicitação de serviços realizados pela escola junto à DIVGEP/Superintendência Regional de Ensino.
Principais problemas para expedição da grade de frequência e orientação sobre CTC	Identificação das maiores dificuldades enfrentadas pela equipe escolar na expedição da grade de frequência e na orientação ao interessado sobre o requerimento de CTC.
Opinião sobre o processo da DIVGEP para conclusão da CTC	Avaliação do procedimento de recebimento, análise e comunicação ao interessado sobre a conclusão do processo de emissão da CTC pela DIVGEP.
Compartilhamento de planilhas de análise pela SRE	Diagnóstico sobre o uso de planilhas compartilhadas por toda a equipe da SRE, garantindo o registro e acompanhamento das análises realizadas.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

O uso da estatística possibilita a organização, quantificação e análise de padrões, tendências e distribuições das respostas obtidas nas questões fechadas, permitindo a formulação de conclusões substanciadas e precisas sobre os dados, a fim de identificar as lacunas na emissão de CTC na secretaria em análise. Além disso, a análise gráfica permite compreender, por exemplo, quais aspectos do processo de solicitação de serviços junto à DIVGEP são mais bem avaliados e quais são considerados problemáticos.

Os questionários também incluíam questões abertas, com a finalidade de permitir que os participantes expressassem suas opiniões, experiências e sugestões de maneira livre, sem estarem restritos às opções predeterminadas das questões fechadas. Com isso, foram coletadas informações mais detalhadas e específicas sobre o contexto vivido pelos servidores, no que se refere à melhoria do processo de

análise e emissão de CTC. As respostas abertas também permitiram capturar nuances e aspectos subjetivos do processo de emissão das CTCs, essenciais para uma análise estratégica da realidade das práticas administrativas e operacionais no contexto da pesquisa. Um problema administrativo e público pode ser compreendido a partir da perspectiva de quem o vivencia no seu cotidiano.

Nesta pesquisa, o *corpus* de análise é composto pelas respostas dadas às questões abertas no questionário enviada pelo *Google Forms* aos dois grupos de participantes. Ao final da análise, seremos capazes de avaliar o que poderia contribuir para a melhoria do processo de análise e emissão de CTC pela DIVGEP/SRE de Januária, de forma a permitir que possamos efetivamente construir, com base na gestão de processos, melhorias na emissão de CTC. Elaboramos o Quadro 6 que traz o passo a passo da análise de conteúdo para os dados coletados em campo.

Quadro 6 – Etapas da análise de conteúdo

Etapas		Objetivo	Descrição
1	Pré-análise	Preparar os dados para a análise.	A primeira etapa envolve a organização do material a ser analisado e a definição dos objetivos da pesquisa. Isso inclui a leitura inicial do texto e a escolha do <i>corpus</i> , que é o conjunto de dados a ser analisado. Nessa fase, o pesquisador também deve estabelecer as questões de pesquisa, delimitando o que será analisado.
2	Leitura flutuante	Familiarização com o conteúdo.	O pesquisador realiza uma leitura exploratória do material de forma livre e abrangente, sem buscar ainda um foco específico. Essa leitura busca uma visão global do conteúdo, permitindo ao pesquisador uma aproximação inicial com o corpus e ajudando a identificar temas e padrões recorrentes. Durante essa fase, o texto é absorvido de forma ampla, sem pressa de segmentar ou categorizar.
3	Codificação	Transformar o conteúdo em unidades menores de análise.	A codificação é a etapa em que o material é fragmentado em unidades de significado (palavras, frases, parágrafos) que são relacionadas a categorias previamente definidas ou emergentes. Essas unidades de análise são chamadas de "unidades de registro". O pesquisador realiza uma leitura atenta e marca trechos significativos do texto para que possam ser posteriormente agrupados em categorias. As unidades de registro podem ser, por exemplo, palavras-chave ou sentenças que sintetizam a ideia que está sendo expressa.
4	Categorização	Agrupar as unidades de codificação em categorias significativas.	Após a codificação, as unidades de análise são agrupadas em categorias, que representam temas ou ideias semelhantes que emergem do material. A categorização é uma etapa crucial, pois organiza os dados de maneira que permita uma análise mais profunda. As categorias podem ser definidas de antemão, com base no referencial teórico, ou podem emergir do próprio material durante o processo de análise (categorização indutiva). A categorização permite compreender o significado do conteúdo de forma mais abstrata e geral.
5	Tratamento dos resultados	Analisar as categorias e interpretar os dados.	Nessa etapa, o pesquisador examina as categorias de forma detalhada, buscando padrões, relações, comparações e significados emergentes. A

			interpretação dos dados requer uma reflexão profunda sobre as categorias, levando em conta o contexto da pesquisa e as questões investigativas. Os dados são analisados quantitativa e qualitativamente, com o apoio de ferramentas estatísticas, quando necessário, para dar suporte às conclusões.
6	Validação	Garantir a confiabilidade e a validade dos resultados.	A validação da análise pode ser realizada por meio de diferentes estratégias, como a verificação das categorias por outros pesquisadores, análise de consistência interna, triangulação de dados ou mesmo a revisão do processo analítico. Isso assegura que a análise tenha base sólida e seja fiel ao conteúdo original.
7	Interpretação e conclusões	Interpretar os resultados e relacioná-los com os objetivos da pesquisa.	Por fim, a análise é interpretada à luz dos objetivos da pesquisa e das questões formuladas inicialmente. As conclusões devem relacionar as categorias emergentes com o problema de pesquisa, destacando os <i>insights</i> e contribuições para a área de estudo. Nessa fase, as categorias e os padrões identificados são articulados para oferecer explicações significativas sobre o fenômeno investigado.

Fonte: elaborado pela autora com base em Bardin (2011).

Conforme mostra o Quadro 6, uma das etapas mais importantes da análise de conteúdo é a definição de categorias analíticas que podem ser feitas *a priori* ou *a posteriore*. No caso dessa pesquisa, elas foram desenvolvidas *a posteriore*, ou seja, após a análise do *corpus*. Moraes (1999) define que a categorização é uma etapa do método que consiste em organizar informações considerando os aspectos comuns entre elas. Essa organização é feita com base em semelhanças ou analogias, segundo critérios que são estabelecidos previamente ou que emergem durante o processo – exatamente como será feito nessa investigação.

Moraes (1999) ainda ressalta que esses critérios podem ser de natureza semântica, resultando em categorias temáticas, ou sintática. Na presente pesquisa, as categorias são semânticas, ou seja, o que importa é o significado que aquele que fala dá para ela e como esse significado nos ajuda a responder nossa pergunta norteadora.

Ainda segundo este autor, a categorização se revela como uma atividade de organização dos elementos de uma mensagem conforme critérios específicos. Ela torna a análise da informação mais fácil, mas deve estar enraizada em uma definição clara do problema, dos objetivos e dos elementos empregados na análise de conteúdo. Também é fundamental entender que a análise do material ocorre de maneira cíclica e não linear. Os dados não possuem significado intrínseco; é preciso interpretá-los a partir do problema de pesquisa. Esse processo geralmente não se resume a um único esforço. O retorno constante aos dados, o aprimoramento contínuo das categorias e a busca por significados cada vez mais claros compõem um ciclo em que novas compreensões podem ser alcançadas a cada iteração. Nesse sentido, as categorias analíticas definidas para essa pesquisa estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Categorias Analíticas

Categorias Analíticas	
1	Problemas e Entraves no Processo de Emissão de CTC
2	Qualidade do Atendimento e Processos Administrativos
3	Capacitação e Conhecimento sobre o Processo de CTC
4	Melhorias no Processo de Emissão de CTC/DTC
5	Acesso a Ferramentas e Materiais de Consulta
6	Comunicação e Feedback entre DIVGEP/SRE e Escolas

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Com as categorias analíticas definidas, passa-se agora à análise do questionário respondido por quatro analistas da DIVGEP. As primeiras questões foram elaboradas com o objetivo de obter informações sobre o perfil dos analistas, iniciando-se pelo tempo de atuação na equipe responsável pela emissão de CTC. Um dos respondentes atua na equipe há menos de um ano; outro, entre cinco e dez anos. Já dois respondentes possuem mais de cinco anos de experiência na equipe de emissão e análise de CTC da SRE Januária.

A diversidade no tempo de atuação dos respondentes gera diferentes impactos no desempenho e nas dinâmicas de trabalho. O servidor com menos de um ano na equipe ainda está em fase de adaptação, o que limita sua autonomia e eficiência inicial, mas, por outro lado, contribui com perspectivas e ideias renovadas ao processo. Os dois servidores com mais de cinco anos de experiência oferecem conhecimento consolidado e domínio das atividades, contribuindo com a estabilidade e a continuidade dos processos. O respondente com tempo de atuação intermediário (entre cinco e dez anos) desempenha um papel de articulação, integrando a experiência dos mais antigos às inovações trazidas pelos mais novos.

Essa variação de tempo de serviço pode ser considerada positiva, desde que haja colaboração e troca de conhecimentos entre os membros da equipe. No entanto, também exige estratégias de gestão que possibilitem alinhamento das expectativas e promovam a integração da equipe.

No que se refere à função de análise e emissão de CTC, atuam servidores pertencentes às carreiras de Técnico Auxiliar da Educação, cuja formação mínima exigida é curso profissionalizante de nível médio, e de Analista da Educação, cuja exigência é a licenciatura plena.

A próxima pergunta buscou identificar a qualificação profissional das servidoras que compõem a equipe – todas do sexo feminino, não havendo, portanto, homens ocupando essa função. Verificou-se que três analistas possuem pós-graduação e uma analista possui ensino superior completo.

Cabe destacar que, para a função de análise e emissão de CTC, podem atuar servidores da carreira de Técnico Auxiliar da Educação, cuja formação mínima exigida é curso profissionalizante de nível médio. Diante disso, observa-se que a equipe apresenta formação acadêmica acima do mínimo exigido para o exercício da função.

Na sequência, os analistas foram questionados sobre o tempo de atuação profissional diretamente ligado à gestão de pessoas. Todos os respondentes

demonstraram possuir experiência significativa na área, atuando há pelo menos dois anos com atividades relacionadas à gestão de pessoas.

Essa pergunta estava diretamente vinculada às atividades relacionadas à emissão e análise de CTC, sendo uma condição *sine qua non* para a continuidade no questionário. Diante disso, todos os participantes afirmaram atuar em atividades relacionadas ao CTC, o que os tornou elegíveis para responder às questões subsequentes.

Como forma adicional de validação da elegibilidade dos participantes, também foi perguntado o nível de conhecimento acerca do serviço de emissão de CTC.

Apesar de se tratar de uma pergunta de caráter subjetivo, por exigir uma autoavaliação por parte dos respondentes, todos os profissionais avaliaram bem seu nível conhecimento. Dessa forma, considera-se que os participantes reúnem condições adequadas para colaborar de maneira eficaz com esta pesquisa, contribuindo para uma análise mais precisa do processo e, conseqüentemente, para o diagnóstico pretendido.

A pergunta seguinte avaliava se os analistas consideravam a existência de material de consulta organizado sobre a emissão de CTC na DIVGEP. Três analistas afirmaram que há material disponível, enquanto um considerou que o material existe apenas parcialmente. Assim, infere-se que, embora exista algum suporte documental, ele não atende satisfatoriamente a todos os integrantes da equipe.

Na próxima questão, foi perguntado: "Como você avalia a adequação da forma de solicitação de serviços junto à DIVGEP/SRE de Januária?". Além disso, solicitou-se que os analistas justificassem a suas respostas.

Três servidores consideraram a forma de solicitação de serviços como "bastante adequada", enquanto um analista a avaliou como apenas "adequada". De modo geral, essa avaliação se mostra bastante positiva. Apenas dois respondentes apresentaram suas justificativas: um mencionou brevemente que o processo é adequado; o outro destacou que a forma de solicitação é de fácil acesso para os servidores e de simples manuseio pela equipe de CTC da SRE de Januária. Entre os analistas, três pessoas avaliaram o processo como "bom" e apenas uma pessoa avaliou como "excelente". Embora o resultado seja bastante positivo, quando comparado à questão anterior, sabe-se que há melhorias demandadas.

Na sequência, foi solicitada uma avaliação quanto ao uso da ferramenta *Google Forms* como meio para requerimentos de CTC. Todos afirmaram que preferem receber a solicitação por meio do formulário do *Google*. Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) discutem que a mudança no “*modus operandi*” na burocracia pública pode gerar custos de transação, que envolvem a dificuldade na adaptação. Entretanto, a adoção de ferramentas digitais como o *Google Forms* tem o potencial de reduzir a burocracia e tornar os processos mais ágeis e acessíveis. Embora todos os respondentes tenham demonstrado preferência pelo uso do formulário do *Google*, é importante considerar que a transição para esse novo “*modus operandi*” pode exigir capacitação dos envolvidos e ajustes nos fluxos de trabalho para minimizar os custos de transação mencionados pelos autores citados. Esses custos podem incluir resistências iniciais, dificuldades técnicas ou mesmo a necessidade de suporte adicional para garantir que todos os servidores se adaptem plenamente ao novo formato, assegurando eficiência e satisfação no uso da ferramenta.

A seguir, solicitou-se aos analistas uma avaliação sobre o compartilhamento das planilhas de análise para uso de toda a equipe da ser, de modo a permitir o registro das análises por todos os membros.

Dentre os analistas, três consideraram excelente e apenas um avaliou como bom o compartilhamento das planilhas de análise para uso por toda equipe da ser, permitindo o registro das análises por todos os membros. Um dos analistas justificou sua avaliação afirmando que “esse processo tem oferecido dinamismo e agilidade às várias demandas de trabalho em nossa SRE”.

As próximas quatro questões foram de resposta aberta, e a análise será realizada com base nas seguintes categorias analíticas:

Problemas e entraves no processo de emissão de CTC; Qualidade do Atendimento e Processos Administrativos; Capacitação e Conhecimento sobre o Processo de CTC; Melhorias no Processo de Emissão de CTC/DTC; Acesso a Ferramentas e Materiais de Consulta; e Comunicação e feedback entre DIVGEP/SRE e as escolas.

Os resultados dessa análise podem ser visualizados no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 – Análise por meio das categorias analíticas

Categoria Analítica	Análise de respostas
Problemas e Entraves no Processo de Emissão de CTC	- Recebimento de processos com falta de documentos, documentos incorretos ou falta de informações no requerimento. - Morosidade das Unidades de Ensino para atender às demandas solicitadas pela equipe de CTC. - Demora dos servidores em solicitar as CTC no Portal do Servidor mesmo após a comunicação da análise concluída. - Complexidade da análise documental, que exige tempo.
Qualidade do Atendimento e Processos Administrativos	- Falhas na resposta das escolas às solicitações de pendências. - Falta de proatividade das Unidades de Ensino em atender às solicitações da equipe de CTC. - Ausência de reuniões regulares para avaliar os resultados e propor melhorias.
Capacitação e Conhecimento sobre o Processo de CTC	- Necessidade de capacitação para as equipes que executam o trabalho nas SRE, incluindo atualizações sobre mudanças na legislação. - Falta de treinamento para servidores que lidam com a análise de processos.
Melhorias no Processo de Emissão de CTC/DTC	- Proposta de continuidade de reuniões entre a coordenação DIVIGEP e equipe CTC para resolver problemas e adequar processos de trabalho. - Necessidade de maior colaboração e suporte da SEPLAG, indo além do repasse de serviços.
Acesso a Ferramentas e Materiais de Consulta	- Limitações nas funcionalidades do sistema, como a quantidade de telas disponibilizadas pela PRODEMGE. - Problemas no uso do token, demandando melhorias. - Acesso limitado ao sistema apenas para Diretores de Pessoal das SRE
Comunicação e Feedback entre DIVIGEP/SRE e Escolas	- Necessidade de maior contato e comunicação eficiente com a SEPLAG. - Proposta de criar canais diretos de comunicação (como telefone) para resolver dúvidas rapidamente. - Melhor diálogo entre SEPLAG, DIVIGEP, SRE e Unidades de Ensino.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

O Quadro 8 evidencia que o processo de emissão de CTC/DTC enfrenta desafios relacionados à morosidade, comunicação ineficaz e falta de capacitação adequada. A ausência de documentos corretos, atrasos no atendimento das solicitações pelas escolas e a complexidade da análise documental indicam entraves administrativos que dificultam a agilidade e a eficiência do processo. Além disso, há limitações no acesso às ferramentas e sistemas necessários para a execução do trabalho, somadas à necessidade de maior suporte e treinamento por parte da SEPLAG. Essas questões apontam para a importância de melhorar a comunicação entre as partes envolvidas, promover capacitações regulares e implementar processos mais eficazes de modo a reduzir erros e otimizar os resultados alcançados pelas equipes responsáveis.

Realizaremos a análise das respostas fornecidas pelos servidores, especificamente pelos secretários escolares, totalizando noventa respostas. Essa análise será conduzida com o objetivo de fornecer subsídios para a elaboração de um plano de ação.

Na pesquisa de perfil, identificou-se que os participantes têm idades entre 22 e 58 anos e são todos secretários escolares. Eles residem em municípios distintos de Minas Gerais, sendo 78,4% do sexo masculino e 21,6% do sexo feminino. Quanto ao tempo de atuação como secretários escolares, constatou-se que há participantes que assumiram a função recentemente, bem como outros que a exercem há mais de uma década.

Verificou-se que a maioria dos respondentes possui formação em nível de pós-graduação. Além disso, foi realizada uma pergunta sobre o exercício de atribuições relacionadas diretamente à pasta funcional. Os resultados indicam que 80,9% dos participantes afirmam desempenhar atribuições ligadas exclusivamente à pasta funcional. Por outro lado, 13 respondentes informaram que suas funções não estão diretamente relacionadas à pasta funcional. Além disso, há aqueles que, embora realizem atividades vinculadas à pasta funcional, acumulam outras atribuições em suas rotinas de trabalho. Na pergunta seguinte, foi questionado há quanto tempo os secretários trabalham na área de gestão de pessoas. O gráfico a seguir mostra o resultado referente a essa questão.

Gráfico 2 – Tempo de trabalho na área de gestão de pessoas

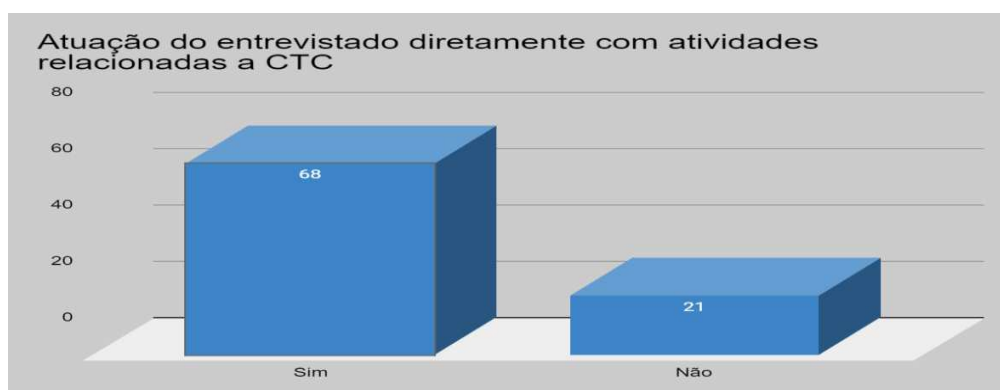


Fonte: dados da pesquisa com os secretários escolares (2024).

O Gráfico 2 demonstra que a maioria dos participantes da pesquisa atua há mais de dez anos na área de gestão de pessoas. Esse dado revela um elevado nível de experiência profissional, indicando maturidade e conhecimento prático acumulado ao longo do tempo. Isso também reflete uma maior capacidade de análise e entendimento dos processos relacionados às atividades da equipe CTC, além de possibilitar contribuições significativas para a pesquisa.

A próxima pergunta foi organizada da seguinte forma: “Você atua diretamente com atividades relacionadas à CTC?”. O Gráfico 3 ilustra as respostas obtidas.

Gráfico 3 – Atuação direta em atividades relacionadas a CTC

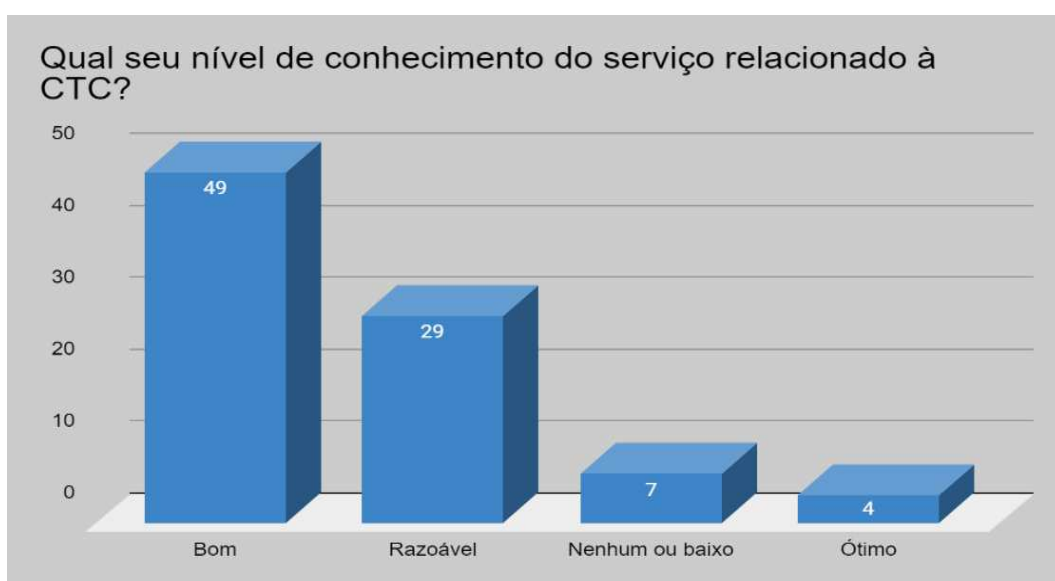


Fonte: dados da pesquisa com os secretários escolares (2024).

O gráfico mostra que a maioria dos respondentes atua diretamente com CTC, o que é um dado relevante, considerando que cabe ao secretário escolar assinar a grade de frequência – documento obrigatório para a instrução do requerimento de CTC.

Além disso, esta pesquisa também buscou avaliar o nível de conhecimento dos participantes sobre os serviços realizados relacionados ao CTC. O Gráfico 4 evidencia as respostas obtidas.

Gráfico 4 – Nível de conhecimento relacionado à CTC



Fonte: dados da pesquisa com os secretários escolares (2024).

Para esta pesquisa, é fundamental que os participantes tenham um bom nível de conhecimento, pois isso os qualifica para avaliar o processo e contribuir com a identificação de melhorias necessárias. Conforme os dados apresentados, quase metade dos respondentes afirma ter um bom conhecimento, enquanto 41,6% indicam que há apenas parcialmente material de apoio disponível. Dessa forma, compreendemos que essa dimensão precisa ser aprimorada, e abordaremos essa questão no plano de ação.

A próxima pergunta tratou da existência de material de consulta sobre a emissão de CTC na escola em que o participante atua. Essa questão está relacionada à operacionalização do processo de CTC e permite avaliar se a secretaria da escola possui uma sistematização adequada nesse aspecto. As respostas podem ser visualizadas no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Presença de material de consulta sobre a emissão de CTC



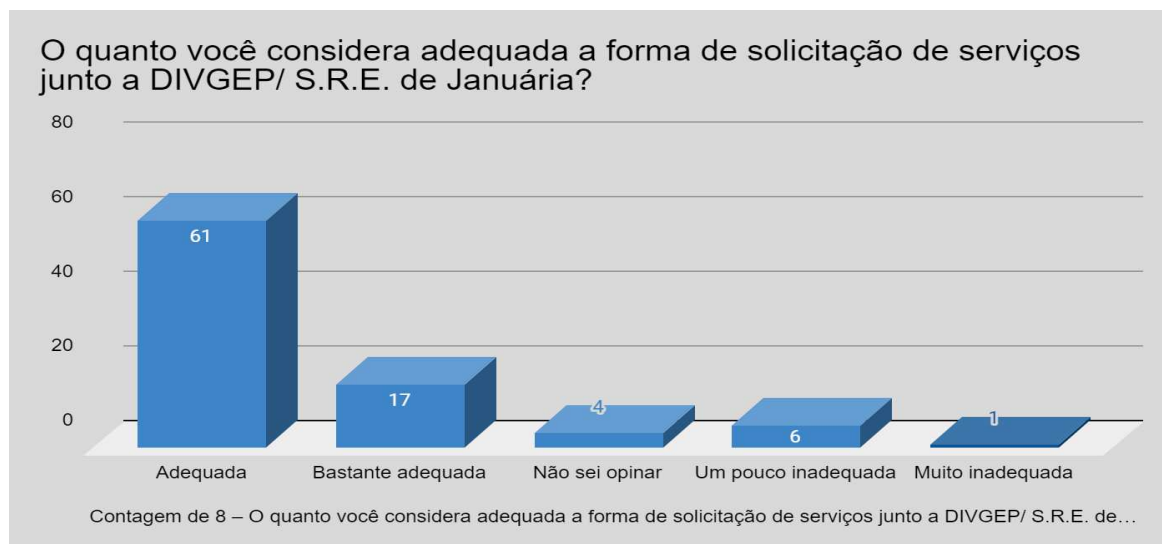
Fonte: dados da pesquisa com os secretários escolares (2024).

Como evidencia o Gráfico 5, a maior parte dos servidores reconhece que há, sim, material de consulta, embora quase 40% relatem que esse material está disponível apenas parcialmente. Gonçalves (2000) discute que o fornecimento de materiais de consulta é uma prática organizacional comum, inclusive em empresas que não pertencem ao setor industrial. As ações gerenciais englobam as tarefas que os gestores precisam executar para viabilizar outros processos dentro da empresa, sendo fundamental a existência de um manual que sistematize essas tarefas. A análise da qualidade no atendimento aos pedidos dos clientes é um exemplo típico de processo gerencial presente em várias instituições. Tanto os processos organizacionais quanto os gerenciais envolvem informações e tomadas de decisão. A existência de um manual de processos indica que essas ações foram mapeadas e formalizadas para as equipes.

Na próxima etapa, na pergunta 8, foi feito o seguinte questionamento: “O quanto você considera adequada a forma de solicitação de serviços junto à DIVGEP/ SRE de Januária? Justifique a sua resposta”. Para essa questão, 68,5% dos participantes responderam que consideram a forma de solicitação adequada, enquanto 19,1% a consideram bastante adequada. Esses são resultados bastante

positivos, pois apenas 1,1% apontaram que a consideram muito inadequada, conforme demonstra o Gráfico 6:

Gráfico 6 – Adequação da forma de solicitação de serviços junto à DIVGEP



Fonte: dados da pesquisa com os secretários escolares (2024).

Apesar de a maioria considerar a forma de solicitação adequada, as justificativas apresentadas revelam críticas consideráveis. A análise dessas justificativas foi feita por meio da identificação de tendências, com base nas categorias analíticas previamente definidas na metodologia. Essas categorias podem ser observadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Tendências observadas nas respostas da pergunta 8

Categoria Analítica	Tendências Observadas nas Respostas
Problemas e Entraves no Processo de Emissão de CTC	As respostas destacaram problemas como a demora no retorno das solicitações e dificuldades no acompanhamento do <i>status</i> das demandas. Houve menções a inconsistências nas informações enviadas e a necessidade de maior clareza nos formulários e no fluxo de informações, além da falta de controle sobre as pendências.
Qualidade do Atendimento e Processos Administrativos	A maioria das respostas elogiou a presteza e a eficiência da equipe, ressaltando a excelência no atendimento, a agilidade na solução de dúvidas e a disposição dos analistas. Contudo, foi apontado que o elevado volume de demandas pode comprometer a capacidade de realizar o atendimento no prazo.

Capacitação e Conhecimento sobre o Processo de CTC	Muitos participantes mencionaram a necessidade de maior capacitação para servidores das escolas, indicando que os erros no envio de documentos geram retrabalho. Também foi sugerido o fortalecimento do conhecimento sobre as normas e resoluções relacionadas ao processo de emissão de CTC.
Melhorias no Processo de Emissão de CTC/DTC	Foram sugeridas melhorias como a criação de um sistema integrado para acompanhamento das solicitações, maior padronização no envio de documentos e redução do tempo de análise. Também foi apontada a necessidade de uma ponte mais clara entre SRE, SEE e escolas para resolver questões mais complexas.
Acesso a Ferramentas e Materiais de Consulta	Os formulários <i>online</i> foram considerados uma melhoria, facilitando o envio e a organização das solicitações. Contudo, foi sugerido que o Portal do Servidor incluía mais informações claras e específicas sobre os processos de CTC/DTC. Materiais de consulta e orientação adicionais foram vistos como desejáveis.
Comunicação e Feedback entre DIVGEP/SRE e Escolas	A comunicação foi elogiada em termos de respostas por <i>e-mail</i> e orientações claras, mas houve menções à falta de informações sobre quem é responsável pelo processo e como acessar o andamento. O uso de grupos de <i>WhatsApp</i> e <i>e-mail</i> foi considerado eficaz, mas com espaço para melhor coordenação de informações.

Fonte: dados da pesquisa com os secretários escolares (2024).

As respostas analisadas indicam que, embora o atendimento seja amplamente reconhecido como eficiente e cordial, os entraves processuais, como demora e retrabalho, apontam a necessidade de um sistema mais robusto e integrado. Há um consenso sobre a necessidade de capacitações frequentes e melhorias no acesso a informações para aumentar a eficiência e reduzir erros nas solicitações. A comunicação, apesar de funcional, pode ser aprimorada com mais *feedbacks* claros e acessíveis.

Na questão 9, os participantes deveriam responder: “Na sua opinião, quais os maiores problemas enfrentados pela equipe da escola para a orientação ao interessado sobre o requerimento de CTC? Escolha até cinco opções, numerando 1 para o que considera mais grave; 2 para o segundo e assim por diante, até 5”. O problema que se mostrou mais preocupante para esse grupo foi o acompanhamento do fluxo de carreira dos servidores. Em seguida, temos a tramitação dos documentos. Também foi considerável o número de respondentes que afirmam que há falta de orientação da Superintendência de Ensino. Há, ainda, reclamações sobre a falta de

organização dos documentos funcionais e de conhecimento dos direitos dos servidores.

Na pergunta 10, os secretários escolares deveriam responder: “Qual sua opinião sobre o procedimento utilizado por parte da DIVGEP/SRE de Januária para recebimento, análise e comunicado ao interessado da conclusão da CTC (para aproveitamento no INSS ou outro órgão)? Justifique a sua resposta”. O Quadro 10 nos traz uma síntese dessas respostas.

Quadro 10 – Tendências observadas nas respostas da pergunta 10

Categoria Analítica	Tendências Observadas nas Respostas
Problemas e Entraves no Processo de Emissão de CTC	As principais críticas estão relacionadas à morosidade no processo, falta de comunicação clara entre a SRE e os interessados, e ausência de um sistema que permita o acompanhamento do <i>status</i> das solicitações. Além disso, há relatos de servidores ansiosos por informações e dificuldades com burocracia excessiva.
Qualidade do Atendimento e Processos Administrativos	Apesar das críticas à lentidão, o atendimento da equipe é amplamente elogiado por sua disposição, clareza e embasamento técnico. Muitas respostas destacaram a eficiência e o cuidado na orientação e solução de dúvidas, reforçando a competência do setor mesmo diante do alto volume de demandas.
Capacitação e Conhecimento sobre o Processo de CTC	Foi sugerido que capacitações mais frequentes e presenciais poderiam ajudar servidores das escolas e interessados a compreender melhor os processos e reduzir erros. A necessidade de maior familiaridade com ferramentas como o SEI também foi mencionada, assim como a importância de treinamento contínuo.
Melhorias no Processo de Emissão de CTC/DTC	As sugestões incluem a criação de um sistema digital para acompanhamento das solicitações, maior agilidade nas análises e tramitação entre SRE e Seplag, e a simplificação dos fluxos de trabalho. A ausência de retorno ou atualizações sobre o andamento do processo foi apontada como um fator negativo.
Acesso a Ferramentas e Materiais de Consulta	Apesar da evolução com ferramentas como o SEI e <i>Google Forms</i> , muitos entrevistados afirmaram que as informações disponíveis ainda são insuficientes. Sugere-se materiais mais detalhados sobre o processo e maior acesso às informações sobre andamento e conclusão das solicitações diretamente por parte do interessado.
Comunicação e Feedback entre DIVGEP/SRE e Escolas	A comunicação é descrita como um ponto que requer melhorias. Embora o setor seja elogiado pela disposição em atender e responder dúvidas, há reclamações de falhas na devolutiva durante a tramitação. Sugere-se maior regularidade no <i>feedback</i> e um ponto de contato claro entre SRE e escolas para facilitar o fluxo de informações.

Fonte: dados da pesquisa com os secretários escolares (2024).

A análise das respostas mostra que, embora o atendimento do setor seja bem avaliado, os entraves burocráticos e a falta de comunicação transparente sobre o andamento das solicitações impactam negativamente a percepção geral. As demandas incluem melhorias no processo, maior clareza nas orientações, capacitações mais frequentes e melhor uso de ferramentas digitais para otimizar os serviços e reduzir a ansiedade dos interessados.

Na pergunta 11, foi solicitado aos participantes que avaliassem o uso da ferramenta *Google Forms* pelo setor DIVGEP da SRE Januária como meio para requerimentos referente à situação funcional dos servidores. Os dados indicam que 82% dos respondentes concordam com o uso de formulários *online*. Por outro lado, 6,7% afirmaram preferir o requerimento diretamente no setor de protocolo, por meio da entrega de cópias dos documentos. Outros 6,7% se mostraram indiferentes, e os demais não souberam opinar.

Em seguida, foi solicitado aos participantes que respondessem à seguinte questão: “Informe abaixo sua avaliação referente ao compartilhamento de planilhas de análise da equipe da ser, que possibilita o acompanhamento, pelas escolas, do andamento das solicitações sob sua responsabilidade”. Para essa pergunta, 86,4% afirmaram preferir que a resposta da SRE sobre o andamento do requerimento seja enviada à escola por meio do serviço de protocolo. Apenas 13,6% preferem que a análise seja registrada em planilha compartilhada com a escola, permitindo o acompanhamento simultâneo das análises realizadas pela equipe da DIVGEP/ SRE de Januária.

O Quadro 11 apresenta uma síntese das respostas à questão 13, que foi: “Na sua opinião, quais são os maiores entraves enfrentados pela equipe para o deferimento do pedido de CTC/DTC?”.

Quadro 11 – Tendências observadas nas respostas da pergunta 13

Categoria Analítica	Tendências Observadas nas Respostas
Agilidade	A demora na análise e conclusão dos processos é apontada como um dos principais problemas. Há pedidos para maior celeridade, redução de prazos e simplificação dos procedimentos burocráticos. Sugere-se a inclusão de mais servidores na equipe para lidar com a alta demanda e priorizar casos urgentes, como os de aposentadoria.

Capacitação e Conhecimento sobre o Processo de CTC	Diversas respostas destacam a necessidade de capacitações frequentes e abrangentes, incluindo aspectos técnicos e práticos do processo de emissão de CTC. É solicitado treinamento sobre ferramentas utilizadas, como planilhas e SEI, e temas relacionados à legislação vigente, para facilitar a compreensão e execução das tarefas.
Melhorias no Processo de Emissão de CTC/DTC	As sugestões incluem integração de dados com outros sistemas, como INSS, para reduzir retrabalho e evitar envio de documentos repetitivos. Também são mencionadas a criação de campos adicionais em formulários e a padronização do envio de documentos como forma de otimizar o fluxo.
Acesso a Ferramentas e Materiais de Consulta	Há solicitações para desenvolvimento de manuais de orientação detalhados sobre a emissão de CTC, explicando cada etapa do processo. Também é solicitado o aprimoramento das planilhas e formulários para incluir mais informações, bem como maior clareza nos procedimentos e orientações específicas para situações particulares.
Comunicação e Feedback entre DIVGEP/SRE e Escolas	Foi apontada a necessidade de comunicação mais ativa e regular entre a SRE e os interessados, com envio periódico de atualizações sobre o andamento das solicitações. Sugere-se uso de <i>e-mails</i> , SMS ou <i>WhatsApp</i> para notificações, o que pode reduzir a ansiedade dos servidores e melhorar a transparência do processo.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa com os secretários escolares (2024).

As respostas analisadas a partir das categorias indicam que a maior preocupação dos participantes da pesquisa é a agilidade e eficiência do processo de emissão de CTC, seguidas pela necessidade de capacitação contínua e aprimoramento das ferramentas utilizadas. A comunicação com os interessados, tanto na orientação inicial quanto no acompanhamento das solicitações, é vista como um ponto que pode ser significativamente melhorado. Além disso, a redução da burocracia e a automação de etapas são destacadas como caminhos para atender à alta demanda com maior eficácia.

Por fim, apresenta-se um quadro resumo elaborado a partir da síntese da análise das respostas da equipe da SRE e das tendências observadas nas respostas à pergunta 8, dadas pelos secretários escolares (2024). O quadro estabelece um paralelo entre as respostas dos secretários escolares e da equipe de analistas, com base nas categorias analisadas.

Quadro 12 – Síntese das respostas dos secretários escolares e da equipe da SRE: análise comparativa por categorias

Categorias	Respostas secretários	Respostas equipe SRE
Problemas e Entraves no Processo de Emissão de CTC	- Morosidade no processo de comunicação entre SRE e interessados. - Ausência de um sistema. - Burocracia excessiva.	- Processos incompletos e/ou incorretos. - Morosidade de retorno das escolas. - Demora dos servidores em solicitar as CTCs no Portal do Servidor. - Complexidade da análise documental, que exige tempo. - Falta de treinamento para servidores que lidam com a análise de processos.
Qualidade do Atendimento e Processos Administrativos	- Clareza e embasamento técnico / SRE. - Cuidado da equipe com a orientação e solução de dúvidas.	- Falhas nas respostas das escolas às solicitações. - Ausência de reuniões regulares para avaliar resultados e propor melhorias.
Capacitação e Conhecimento sobre o Processo de CTC	- Solicita capacitações mais frequentes. - Necessidade de familiaridade com o sistema SEI.	- Necessidade de capacitação para as equipes / SRE.
Melhorias no Processo de Emissão de CTC/DTC	- Criação de um sistema digital. - Crítica: ausência de retorno ou atualizações sobre o andamento do processo foi apontada como um fator negativo.	- Proposta de continuidade de reuniões entre a coordenação DIVGEP e equipe CTC para resolver problemas e adequar processos de trabalho. - Necessidade de maior colaboração e suporte da SEPLAG, indo além do repasse de serviços.
Acesso a Ferramentas e Materiais de Consulta	- SEI e <i>Google Forms</i>, considerados como avanço, mas apontados como insuficientes.	- Limitações nas funcionalidades do sistema, como a quantidade de telas disponibilizadas pela PRODEMGE.

	- Sugestão: detalhamento de informação sobre o processo. - Acesso às informações diretamente por parte do interessado.	- Acesso limitado ao sistema apenas para Diretores de Pessoal da SRE.
Comunicação e Feedback entre DIVGEP/SRE e Escolas	- Sugestão: regularidade no <i>feedback</i> e um ponto de contato claro entre SRE e escolas para facilitar o fluxo de informações. - Embora o setor seja elogiado pela disposição em atender e responder dúvidas, há reclamações de falhas na devolutiva durante a tramitação.	- Necessidade de maior contato e comunicação eficiente com a SEPLAG. - Proposta de criar canais diretos de comunicação (como telefone) para resolver dúvidas rapidamente. - Melhor diálogo entre SEPLAG, DIVGEP, SRE e Unidades de Ensino.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Os dados analisados ao longo deste capítulo indicam que os servidores percebem a existência de alguns problemas operacionais nos processos relacionados à emissão de CTC. Compreende-se que tais problemas poderiam ser estrategicamente tratados por meio da implementação da gestão de processos na SRE, uma vez que essa abordagem permite mapear, padronizar e automatizar as etapas envolvidas, reduzindo gargalos, minimizando retrabalho e garantindo maior eficiência. Além disso, a adoção de indicadores de desempenho e de um sistema digital integrado facilitaria o acompanhamento das demandas, aumentando a transparência e promovendo maior satisfação entre os interessados. Dessa forma, seria possível otimizar os recursos disponíveis, fortalecer a comunicação entre os envolvidos e promover capacitações direcionadas, resultando em um serviço mais ágil e de melhor qualidade.

Diante dos dados analisados e das evidências apontadas ao longo deste capítulo, torna-se evidente a necessidade de reestruturação e aprimoramento dos processos relacionados à emissão de CTC na SRE de Januária. Nesse sentido, apresenta-se, a seguir, o plano de ação educacional proposto por esta pesquisa, que visa justamente enfrentar os principais desafios identificados e promover melhorias concretas por meio da gestão de processos.

4 PLANO DE AÇÃO: APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO DE CTC/DTC NA SRE DE JANUÁRIA

O plano de ação educacional proposto nesta pesquisa tem como objetivo, conforme já informado, a melhoria dos processos na emissão de CTC na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Januária, visando torná-los mais eficientes, evitar retrabalho e aplicar os princípios da gestão por processos.

Esse plano foi elaborado com base nas informações coletadas por meio de questionários aplicados a dois públicos principais: os analistas da SRE, que têm uma visão técnica do processo, e os secretários escolares, que lidam diretamente com a documentação e as solicitações nas escolas. Também foram consideradas as análises documentais discutidas no Capítulo 2.

A construção do plano partiu da identificação, pelos participantes, de aspectos considerados lacunares nos processos em vigor. Com base nessas contribuições e nas análises realizadas, delineamos a proposta apresentada a seguir.

Fundamentamo-nos ainda em estudos como os de Miranda (2012), que destaca que mudanças organizacionais demandam um olhar atento tanto para o modelo em si quanto para as condições necessárias à sua operacionalização. É exatamente essa a proposta deste trabalho: refletir sobre a operacionalização da emissão de CTC e, com apoio teórico, apresentar uma compreensão estruturada do que deve ser modificado e de como essas transformações podem ser efetivadas.

Assim, o plano deve ser entendido como um elemento essencial para que os atores do sistema educativo reconheçam e promovam as mudanças necessárias à consolidação de um novo modelo de gestão. Nesse sentido, a gestão estratégica por meio de processos envolve três elementos principais: uma visão sistêmica, um pensamento estratégico e um processo de planejamento.

Diante desse contexto, este capítulo tem como objetivo responder aos seguintes objetivos específicos da pesquisa: analisar o desempenho do atual processo de emissão e análise das CTCs, identificando os principais pontos de melhoria; propor ações voltadas ao aprimoramento desse processo; e, por fim, apresentar e analisar um processo ideal, com a finalidade de demonstrar práticas de excelência relacionadas ao tema investigado.

Para dar início à construção do plano de ação, elaboramos uma primeira análise com base nas contribuições dos participantes da pesquisa, a qual está disposta no Quadro 13:

Quadro 13 – Dados obtidos por meio da pesquisa de campo e ações propositivas

Eixo de Análise	Dados Obtidos por Meio da Pesquisa de Campo	Ações Propositivas
Comunicação com os servidores	Dificuldades no esclarecimento de dúvidas sobre as exigências documentais para a emissão de CTC.	Implementar canais de comunicação direta, como <i>chat online</i> ou plantões virtuais, com suporte dedicado à gestão de processos de emissão de CTC. Além disso, disponibilizar no <i>site</i> da SRE Januária o <i>link</i> do formulário <i>Google Forms</i> e do modelo de requerimento próprio, bem como o fluxo para o requerimento e, ainda, detalhar informações

		no Portal do Servidor quanto ao procedimento para emissão de CTC/DTC.
Acessibilidade do sistema	Secretários relatam dificuldade de navegação no sistema utilizado para solicitação de CTC, com interfaces pouco intuitivas e excesso de etapas.	Simplificar o fluxo do sistema e realizar testes de usabilidade para garantir maior acessibilidade e eficiência no preenchimento. Fazer contato com a SEPLAG a fim de sugerir melhoria no sistema de requerimento no Portal do Servidor.
Capacitação dos secretários	Ausência de treinamentos sobre os procedimentos de solicitação e envio do CTC.	Oferecer capacitações periódicas, com tutoriais em vídeo e sessões práticas para orientar os professores sobre a gestão dos processos envolvidos na emissão do CTC.
Prazo para emissão do CTC	Reclamações frequentes sobre a demora no processamento e na emissão do documento.	Estabelecer prazos definidos e criar indicadores de desempenho para monitorar a eficiência do processo de emissão. Automatizar as etapas possíveis, com o objetivo de reduzir o tempo total do processo. É possível, dentro das condições da divisão, a criação de uma planilha compartilhada com escolas, destinada ao registro de pendências que estejam sob responsabilidade destas.
Erro na documentação enviada	Alto índice de devolução de solicitações devido a erros ou incompletude na documentação anexada pelos requerentes.	Desenvolver <i>checklists</i> interativos no sistema para validação automática dos documentos enviados, reduzindo erros antes da submissão final. Aprimorar as perguntas do formulário <i>Google Forms</i> , de modo a reduzir erros no envio de documentos ou envio de requerimentos incompletos.
Suporte técnico	Suporte técnico insuficiente ou demorado, gerando insatisfação entre os usuários.	Ampliar a equipe de suporte técnico, garantindo disponibilidade em horários estendidos, e implementar um sistema ou procedimento para rastrear solicitações.
Padronização dos processos	Falta de clareza e inconsistência nas orientações fornecidas entre diferentes departamentos.	Criar um manual unificado de procedimentos e realizar alinhamentos regulares entre os setores envolvidos na emissão de CTC para padronizar o fluxo de trabalho. Organizar as ações por processos e construir um fluxo a ser encaminhado para as escolas.

Consulta ao status da solicitação	Servidores não conseguem acompanhar facilmente o <i>status</i> de suas solicitações, gerando ansiedade e incerteza.	Implementar uma funcionalidade de rastreamento no sistema que permita visualizar, em tempo real, o progresso da solicitação, com notificações automáticas em cada etapa concluída. Na fase da solicitação de CTC/DTC no portal do servidor, tornar possível o acompanhamento do fluxo do pedido.
Integração escola e SRE Januária	Falta de integração entre os responsáveis pela análise e emissão do CTC.	Utilizar sistemas integrados e promover reuniões regulares para mapear gargalos e alinhar procedimentos entre a equipe CTC da SRE Januária, escolas e serviço de Inspeção Escolar.
Monitoramento contínuo	Não há um processo de avaliação contínua sobre a eficiência do sistema de emissão de CTC.	Estabelecer reuniões regulares pela equipe da ser de Januária e criar uma rotina para monitorar e propor melhorias no processo, com base em indicadores de desempenho da equipe e <i>feedback</i> dos usuários.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

O Quadro 13 destaca os principais problemas e desafios associados à emissão de CTC/DTC na SRE de Januária, com base nos dados obtidos por meio dos questionários aplicados. Ele foi organizado em três colunas principais – eixos de análise, dados levantados e ações propositivas – com o objetivo de facilitar a compreensão dos pontos e subsidiar a proposição de soluções pelas equipes envolvidas.

No quadro, são mapeados aspectos como comunicação, acessibilidade, suporte técnico e integração intersetorial, destacando tanto os problemas identificados quanto sugestões de melhorias alinhadas aos princípios de gestão por processos. Entre as ações propositivas estão a simplificação de sistemas, a oferta de capacitação contínua, a automatização de etapas e o uso de indicadores de desempenho para o monitoramento da eficiência dos serviços.

A gestão tradicional, praticada atualmente, tende a fragmentar os processos, dificultando uma visão sistêmica das atividades. Nas respostas analisadas nesta pesquisa, evidenciou-se justamente o anseio por um procedimento mais estruturado, com fluxos bem definidos, informações claras e a delimitação precisa das responsabilidades de cada envolvido.

Dessa forma, apresentamos inicialmente as propostas formuladas utilizando a ferramenta 5W2H. Trata-se de uma metodologia prática e eficiente utilizada para planejar e implementar ações de forma organizada e clara. Conforme explica Falconi (1989), o nome deriva das iniciais das perguntas em inglês que ela responde: What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Who (quem será responsável?), Where (onde será realizado?), When (quando será realizado?), How (como será feito?) e How much (quanto custará?). Essa ferramenta de gestão é utilizada em gestão de processos, pois permite identificar objetivos, responsabilidades, recursos e prazos de maneira estruturada. Ao detalhar cada aspecto da ação, o 5W2H promove maior alinhamento entre os envolvidos, reduz ambiguidades e facilita o acompanhamento e a avaliação dos resultados, sendo uma ferramenta ideal para solucionar problemas organizacionais e implementar melhorias de forma eficaz.

O Quadro 14 traz o detalhamento desta ferramenta aplicada à presente pesquisa.

Quadro 14 – Ferramenta aplicada ao problema dessa pesquisa

5W2H	Detalhamento
What (O que?)	Desenvolver e criar módulo no sistema de gestão digital integrado para os processos de solicitação, análise e emissão de CTCs na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Januária.
Why (Por quê?)	Para reduzir o retrabalho, melhorar a eficiência, minimizar a burocracia, fornecer maior transparência aos interessados e permitir o acompanhamento em tempo real das solicitações, garantindo maior satisfação e qualidade no atendimento.
Who (Quem?)	A equipe da DIVGEP será responsável pelo processamento de CTCs, diretores de escolas, técnicos de TI do núcleo de tecnologia da SEE/MG, e, possivelmente, consultoria externa para desenvolvimento do sistema.
Where (Onde?)	Implementação na SRE de Januária, com possibilidade de expansão para outras regionais, utilizando a infraestrutura digital existente, como o SEI e os recursos do Google Drive, além da integração com sistemas estaduais como o Sisap.
When (Quando?)	Etapas planejadas: diagnóstico detalhado do processo em um mês, desenvolvimento do sistema ou melhoria das ferramentas já utilizadas entre três e seis meses, testes piloto em dois meses, capacitação da equipe em um mês e lançamento oficial dentro de doze meses.
How (Como?)	-Realizar mapeamento completo do processo atual. -Identificar lacunas e necessidades específicas. -Desenvolver um sistema com funcionalidades como <i>upload</i> de

	documentos, <i>checklist</i> de pendências, notificações automáticas e relatórios.
How much (Quanto?)	A definir, a partir da estimativa dos custos de desenvolvimento e manutenção do sistema, treinamento de servidores e infraestrutura tecnológica, podendo incluir contratação de especialistas ou consultoria. Buscar financiamento interno da SEE/MG e SEPLAG/MG.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A pesquisa mostrou que a maior parte dos servidores considera um avanço a introdução de formulários *Google Forms* para organizar o recebimento de solicitações, mas as respostas mostram que o sistema atual ainda carece de melhorias significativas para garantir maior eficiência e transparência. Uma das principais falhas identificadas é a ausência de um sistema informatizado único e centralizado, que integre todas as etapas do processo, desde o recebimento das solicitações até a finalização e acompanhamento. Essa fragmentação leva a um retrabalho frequente, com processos retornando para correção de inconsistências, além de dificultar a consulta e o acompanhamento por parte dos interessados.

Ladeira *et al.* (2012) aponta que a gestão de operações dentro de um processo demanda o amadurecimento daquilo que é cuidadosamente implementado. Por exemplo, verificou-se que alguns secretários não gostam do uso do *Google Forms* e preferiam os protocolos anteriores. Há, portanto, uma imaturidade ainda no uso dessa ferramenta *online*. Assim, o desafio que qualquer organização enfrenta consiste em eliminar as barreiras verticais e funcionais que dificultam a integração, além de organizar ou reorganizar (redesenhar) seus processos, adotando uma abordagem estratégica voltada para a administração de recursos e para as necessidades das equipes.

Diante disso, uma solução potencial seria a melhoria dos sistemas utilizados até que fosse implementado um sistema digital integrado, desenvolvido pela SEE/MG em parceria com a Seplag/MG, que padronizasse os procedimentos em todas as Superintendências Regionais.

Ladeira *et al.* (2012) discutem que a exploração do máximo potencial do conhecimento analítico nas organizações resultará em mudanças ou inovações graduais nos processos empresariais. Um sistema digital integrado tem amplo potencial de trazer essa possibilidade de compreensão analítica de cada etapa do processo. Nesse contexto, segundo os autores, torna-se essencial que a organização

tenha a habilidade de eliminar constantemente suas rotinas e procedimentos que se tornaram obsoletos ou ineficazes, promovendo comportamentos mais eficientes ou mais alinhados com as metas organizacionais.

As respostas que analisamos mostram que o foco do processo de emissão de CTC é a gestão da informação. Em outras palavras, a competência de identificar o valor da informação, integrá-la e aplicar esse conhecimento de maneira proveitosa para a organização, especialmente mediada por um uso intenso de tecnologia da informação, é um elemento chave para Ladeira *et al.* (2012). Segundo os autores, uma organização deve ser considerada um conjunto de rotinas e processos voltados para a gestão da informação, com o objetivo de criar uma capacidade organizacional que, em essência, é dinâmica.

Outro ponto crítico levantado nessa pesquisa é a falta de clareza nas informações disponibilizadas aos interessados, especialmente no Portal do Servidor. A ausência de orientações completas sobre os documentos necessários e os passos do processo gera confusões e retrabalho, situação que requer informação eficiente e capacitação com as equipes responsáveis das escolas e SRE.

Moreno e Santos (2012) observam uma valorização crescente de um novo elemento produtivo: a informação. A geração, armazenamento, compartilhamento e reaproveitamento da informação são atualmente considerados aspectos estratégicos cruciais dentro das organizações, já que os resultados empresariais estão cada vez mais vinculados ao nível de inovação e inteligência que incorporam. Assim, os resultados de uma organização pública passaram a depender de sua habilidade em criar, transferir e reutilizar informações pertinentes à sua atividade principal.

A pesquisa empírica evidenciou que mais da metade dos requerimentos apresentam pendências, o que reflete a necessidade de melhorias no treinamento dos responsáveis pela elaboração e envio das solicitações.

Os mesmos autores ainda discutem que a gestão de processos precisa de uma visão sistêmica de seus processos, sistemas, estruturas e competências que as permita responder de forma mais rápida e efetiva às demandas impostas pelos elementos do ambiente externo. Tal perspectiva tem por base a revisão/elaboração e implantação de estratégias, estruturas e processos organizacionais alinhados não apenas entre si, como, também, ao contexto externo da organização. A visão orientada para os processos tem permitido que as organizações se concentrem no

interesse público, aumentem sua flexibilidade e obtenham melhorias de desempenho operacional significativas, aumentando, assim, seus resultados (Moreno e Santos, 2012).

A análise das respostas de ambos os questionários também ressalta que, apesar do uso do *Google Forms*, os dados coletados são geridos de forma manual em planilhas, o que limita a escalabilidade do sistema e aumenta a possibilidade de inconsistências. Um processo automatizado, com integração a bancos de dados e sistemas já existentes como o Sisap, tem o potencial de otimizar o gerenciamento e permitir maior foco da equipe em atividades estratégicas. A utilização de *dashboards* para o monitoramento dos processos em tempo real também contribuiria para a gestão mais eficaz das demandas.

Cunha, Pereira e Neves (2015) discutem que, nos contextos organizacionais, as correntes de informação surgem de maneira orgânica através dos colaboradores e das diversas áreas envolvidas, decorrentes das ações, tarefas e escolhas que são efetuadas. Ao longo desse processo, uma mesma informação pode ser empregada para diversos propósitos, demonstrando assim que a informação é dinâmica e não imutável. Por isso, os *dashboards* compartilhados são estratégias úteis para compartilhamento de informações em tempo real.

Ainda segundo Cunha, Pereira e Neves (2015), a demanda por informações é uma constante em todos os níveis hierárquicos (Estratégico, Tático e Operacional) de uma organização, cuja relevância e impacto estão diretamente relacionados às competências e às atividades de cada um desses níveis. No nível estratégico, o foco está na formulação de planos e na tomada de decisões que visam ações de médio e longo prazo, demandando informações variadas e confiáveis, obtidas de fontes externas à organização (como mercado, concorrência e clientes) e de outros níveis hierárquicos.

No nível tático, a ênfase é na criação de normas e procedimentos, cronogramas de atividades, controle de qualidade e monitoramento de entregas, com um horizonte de curto a médio prazo, que exigem informações mais detalhadas e analisadas, oriundas de fontes internas. Por fim, no nível operacional, a atenção se volta para o controle e a execução de tarefas específicas, com ações imediatas que requerem informações claramente definidas, provenientes do sistema interno. A interação entre

dados, informações, conhecimento e inteligência resulta em fluxos informativos que, no contexto organizacional, fundamentam a tomada de decisões.

Nesse sentido, as informações podem ser vistas como um recurso valioso e um ativo da organização, que precisam transitar pelo ambiente em que se encontram, promovendo tanto o desenvolvimento interno quanto externo. Através de interpretação e manipulação, essas informações podem ser convertidas em vantagens estratégicas e competitivas.

Desse modo, as respostas dos questionários aplicados demonstram que a falta de publicização clara do andamento dos processos é um ponto crítico que afeta a transparência e a comunicação com os interessados. Por isso, novamente recorreremos às tecnologias e sugerimos a melhoria dos recursos já utilizados e também a criação de uma plataforma de acompanhamento *online*, na qual os interessados possam verificar o *status* das suas solicitações. Isso seria uma solução viável para melhorar a comunicação e reduzir o volume de atendimentos relacionados à busca por informações.

Essas ações, somadas a uma gestão de processos mais estruturada e suportada por tecnologia, podem trazer avanços significativos à eficiência e à qualidade dos serviços prestados pela Superintendência. Vale ressaltar que a Seplag já possui um sistema de requerimento e análise de CTC/DTC, porém com acesso apenas pela Diretora de Pessoal da SRE, por meio de senha privativa, que é utilizado para validação de todas as solicitações.

Também justificamos essa resposta por um sistema de informação integrado em Cunha, Pereira e Neves (2015), que mostram que a eficácia informacional desses níveis organizacionais conta com o auxílio da Gestão da Informação, que tem como objetivo potencializar e aperfeiçoar constantemente os recursos informacionais, agregando eficiência, competitividade e responsabilidade às áreas de uma organização.

Para os autores, o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico essencial para apoiar e controlar a tomada de decisões. Isso ocorre por meio da melhoria do fluxo informacional, que influencia diretamente a qualidade e a adequação das informações às necessidades dos usuários.

O fluxo informacional surge pela necessidade de organizar e compartilhar informações em um determinado ambiente. Com isso, temos justamente mais transparência e publicidade das informações para emissão de CTC.

No Quadro 15, constam as ações que serão propostas para implementar o plano de ação, organizado conforme o modelo 5W2H. As colunas estão organizadas na seguinte sequência:

1. **What** - apresentação das ações a serem desenvolvidas;
2. **Why** – o porquê da definição das ações;
3. **Who** – a previsão dos responsáveis por cada ação;
4. **Where** – o local referente à execução é a SRE e escolas jurisdicionadas a esta; (não constará na tabela)
5. **When** – previsão de tempo necessário;
6. **How** – apresentado na coluna descrição e metodologia;
7. **How much** – apresentado, por analogia, na coluna recursos necessários.

Quadro 15 – Implementação do Plano de Ação

Ação (O que?)	Justificativa (Por que?)	Responsáveis (Quem?)	Prazo (Quando?)	Descrição/ metodologia (Como?)	Recursos (Quanto?)
1 - Mapeamento do processo atual	Identificar o fluxo atual do processo de trabalho e o desenvolvimento das ações.	Servidores da equipe CTC/DTC	1 mês	Análise dos dados para identificar gargalos, fluxos ineficientes e ações eficazes. Realização de reuniões e debates.	Sem custos diretos, visto que serão utilizados recursos diretos, formulários, planilhas <i>Google</i> e dados coletados.
2 - Identificação de lacunas e necessidades	Determinar melhorias necessárias para otimizar o processo.	Servidores da equipe CTC/DTC	1 mês	Avaliar dados mapeados, entrevistas, observações e planejamento de reuniões para validação de ações de melhorias.	Sem custos diretos, pois serão utilizados dados da pesquisa e entrevistas.
3 - Melhoria do sistema digital	3.1 - Modernizar o processo, tornando-o mais ágil e eficiente.	Técnicos da Seplag e SEE, consultoria técnica externa, se necessário.	3 a 6 meses	Sugerir a criação de módulos no sistema de gestão da CTC/DTC (requerimento, acesso das escolas e da análise da equipe SRE).	Sem custos diretos quanto à sistemas, plataformas e sistemas de armazenamento de dados, pois serão utilizados recursos já disponíveis como o Sistema / BPMS de emissão do CTC/DTC e o sistema Portal do Servidor. Custo com pessoal de programação de sistemas, o orçamento deve ser realizado se necessário, conforme avaliação da equipe responsável.
	3.2 - Dar transparência e ao publicização	Equipe CTC, Técnicos de TI	3 a 6 meses	Inserir informações dos procedimentos no <i>site</i> da SRE de Januária e melhoria das informações no Portal do	Sem custos diretos, pois serão utilizados recursos já disponíveis

	processo e melhoria no fluxo.	da SRE e SEE/MG		Servidor quanto ao serviço CTC/DTC.	como o sistema SEI, Google Drive, Sisap e <i>sites</i> oficiais.
	3.3 - Monitoramento continuado da análise dos dados do processo.	Equipe CTC e equipe de TI SRE	Contínuo	Configurar planilha / <i>dashboards</i> e emitir relatórios periódicos para monitoramento pela equipe.	Sem custo direto, pois será utilizada a planilha <i>Google</i> , recurso já disponível.
4 - Criação de fluxograma do processo, manual e <i>checklist</i> padrão	Facilitar a consulta e padronizar as informações para reduzir dúvidas e retrabalho.	Equipe CTC e Equipe das escolas	2 meses	Desenvolver manuais, fluxogramas do processo e tutoriais detalhados. Revisão e validação do conteúdo com todos os envolvidos no processo.	Sem custos diretos, pois serão utilizadas as ferramentas do <i>Google</i> , como Drive, planilha, <i>Google Forms</i> entre outros que forem necessários.
5 - Capacitação contínua dos servidores envolvidos	Atualização e aquisição de boas práticas. Compreensão das instruções e sistemas utilizados.	Equipe CTC e Equipe das escolas	Contínuo	Criar um cronograma de capacitação periódica em módulos. Utilização de <i>feedbacks</i> para ajustar os conteúdos com base em novos desafios ou mudanças no sistema.	Sem custos diretos, serão utilizados materiais de capacitação e tempo para sessões de treinamento, recursos já disponíveis.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Assim, após a apresentação da introdução do plano de ação, das análises dos resultados da pesquisa e do quadro com as ações propostas para a melhoria contínua do serviço de emissão de CTC/DTC, a seção seguinte detalha cada uma dessas ações por meio de quadros acompanhados dos respectivos comentários.

4.1 DETALHAMENTO DAS AÇÕES

As propostas para a execução deste plano de ação, apresentadas no Quadro 15, estão organizadas, conforme já mencionado, com base no modelo 5W2H. As ações sugeridas têm como objetivo sanar ou minimizar as dificuldades identificadas no gerenciamento da informação durante o processo de emissão do CTC, além de definir um fluxo processual mais integrado. Isso se justifica pelo fato de que, conforme avaliado, o processo atual encontra-se fragmentado em etapas que pouco se comunicam entre si. O plano busca, portanto, aprimorar o fluxo da informacional, corrigir lacunas existentes e integrar toda a rede envolvida na emissão de CTC, organizando as atividades em um fluxograma orientado à gestão por processos. Considera-se, ainda, que esse serviço exige uma gestão da informação eficiente, transparente e sistêmica.

Diante do exposto, as informações referentes à implementação de cada ação sugerida no Quadro 15 são detalhadas nos quadros seguintes, acompanhadas de dados complementares sobre o impacto esperado no desenvolvimento do serviço.

No Quadro 16 tem-se o mapeamento do processo atual.

Quadro 16 – Mapeamento do processo atual

O que?	Ação: Mapeamento do processo atual
Por que?	Identificar o fluxo atual do processo para entender gargalos e ineficiências.
Quando?	1 mês.
Quem?	DIVGEP e Servidores da equipe CTC/DTC.
Como?	Análise dos dados da dissertação para identificar gargalos e fluxos de trabalho ineficientes. Utilização de reuniões e entrevistas com técnicos da SRE para mapear o processo.

Quanto?	Sem custos diretos, pois serão utilizados recursos já disponíveis pelo <i>Google</i> , sendo: <i>DRIVE</i> , planilha, <i>Google Forms</i> e outros necessários, bem como recursos Humanos, formulários e ferramentas de análises.
---------	--

Fonte: elaborado pela autora (2025).

O mapeamento foi definido como a primeira ação a ser desenvolvida, tendo em vista sua importância para a identificação das atividades que agregam valor, contribuem para o desenvolvimento de forma qualitativa, como também possibilita identificar os gargalos e fluxo de trabalho ineficientes. A partir disso, é possível a reestruturação das rotinas executadas pela equipe responsável.

Para Costa e Moreira (2018), o mapeamento de processos proporciona tanto uma visão geral quanto uma visão detalhada do funcionamento das atividades realizadas, permitindo, assim, a identificação de pontos de melhoria e a eliminação de elementos que não agregam valor. Os autores destacam ainda a importância da definição adequada das técnicas utilizadas, de acordo com o que se deseja mapear.

Nesse sentido, esta proposta contempla a análise dos dados documentais da dissertação, bem como os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados, com o objetivo de identificar ações e fluxos de trabalho mais eficientes, além de apontar os principais gargalos e dificultadores no processo de análise e emissão de CTC/DTC. Adicionalmente, prevê-se a realização de reuniões com os técnicos da SRE para viabilizar o mapeamento sugerido, a partir do qual será elaborado um fluxograma dos processos a serem executados.

Quadro 17 – Identificação de lacunas e necessidades

O que?	Ação: Identificação de lacunas e necessidades
Por que?	Determinar quais melhorias são necessárias para otimizar o processo.
Quando?	1 mês.
Quem?	Servidores da equipe CTC/DTC.
Como?	Cruzamento dos dados mapeados com entrevistas e observações. Planejamento de reuniões para validação com a equipe responsável.
Quanto?	Sem custos diretos, pois serão utilizados recursos já disponíveis, assim como aplicativos do Google para análise, tempo para planejamento e reuniões.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A partir do mapeamento, é possível a identificação de lacunas no fluxo das atividades desenvolvidas, bem como o levantamento das necessidades de melhorias indispensáveis para a otimização do processo e a melhoria contínua do processo com base em dados concretos.

Desse modo, a partir da análise dos dados coletados e do cruzamento das informações, a equipe responsável define quais melhorias necessárias seriam priorizadas. Ressalta-se que esta ação é de responsabilidade da equipe de servidores de CTC, a quem caberia a coordenação das atividades.

Quadro 18 – Melhoria do sistema digital

O que?	Ação: Melhoria do sistema digital
Por que?	- Modernizar o processo, tornando-o mais ágil e eficiente. - Dar transparência ao processo e reduzir a necessidade de solicitações de informações. - Monitoramento contínuo da análise dos dados do processo.
Quando?	3 a 6 meses
Quem?	Equipe CTC; Servidor da DIPE responsável pela manutenção do <i>site</i> da SRE; Técnico da equipe de atualização do Portal do Servidor; Técnicos de TI da Seplag/MG.
Como?	- Atualizar o <i>site</i> da SRE de Januária com informações, formulários e <i>link</i> para requerimento de CTC/DTC; - Configurar planilha / <i>dashboards</i> e emitir relatórios periódicos para monitoramento pela equipe; - Otimizar o uso dos recursos do Google disponíveis, <i>Google Forms</i>, planilha e compartilhamento de informações por meio do drive e do <i>e-mail</i> institucional. - Sugerir a criação de módulos no sistema de gestão BPMS de emissão e a análise da CTC/DTC para acrescentar um módulo de requerimento e um módulo de análise da equipe SRE. Tal ação possibilitará a integração de todas as etapas do processo, como triagem automatizada, acompanhamento, notificações e relatórios.
Quanto?	Sem custos diretos, serão utilizados recursos já disponíveis, sendo eles: SEI, Google Drive, Sisap, Portal do Servidor, <i>site</i> SRE de Januária, sistema de validação de CTC/DTC e equipe responsável.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A melhoria do sistema digital para o processo de análise e emissão de CTC/DTC visa atender às demandas tanto da equipe de CTC da SRE de Januária quanto dos servidores das escolas responsáveis por organizar e orientar esse serviço. Trata-se de um aprimoramento nos aspectos informacionais, de gestão documental, agilidade e transparência do fluxo processual.

Em relação ao acompanhamento das solicitações, as respostas aos questionários aplicados demonstram que a falta de publicização clara do andamento dos processos constitui um ponto crítico, comprometendo a transparência e a comunicação com os interessados.

Para mitigar essa questão, propõe-se ações como a melhoria das informações disponibilizadas nos seguintes meios: formulário de requerimento de CTC/DTC via *Google Forms*, site da SRE de Januária, Portal do Servidor e canais de comunicação da equipe responsável pelas análises. Tais melhorias devem tornar o processo mais ágil e eficiente, além de reduzir a busca ativa por informações por parte dos requerentes. No caso específico do Portal do Servidor, é necessário incluir informações também sobre a DTC, uma vez que, atualmente constam apenas dados sobre a CTC.

Além disso, sugere-se a criação de módulos no sistema de gestão BPMS de emissão e análise da CTC/DTC, conforme ilustrado na Figura 7. Entre os módulos sugeridos estão: módulo de requerimento, módulo de acesso para as escolas, com verificação de pendências por meio de código específico, e módulo de análise da equipe SRE. Essa estrutura resultaria em um sistema digital capaz de integrar todas as etapas do processo, incluindo triagem automatizada, acompanhamento, notificações e emissão de relatórios, promovendo a modernização, transparência e agilidade do serviço.

Considerando que o sistema já é utilizado pela Seplag para o recebimento de solicitações de CTC, a proposta prevê apenas a adição de dois novos módulos, sem a necessidade de desenvolvimento de um novo sistema, o que representa economia de recursos financeiros e humanos.

Entre as funcionalidades adicionais sugeridas estão: a submissão do requerimento por meio de perguntas direcionadas, impedindo o envio sem os documentos obrigatórios; a visualização, pelos interessados, do andamento detalhado

da solicitação; e o envio de notificações automáticas via *e-mail* e *WhatsApp* para servidores e requerentes.

Essa medida não apenas aumentaria a agilidade e a eficiência dos processos, como também reduziria erros e promoveria maior transparência, uma vez que os interessados poderiam acompanhar em tempo real o *status* da solicitação, incluindo deferimentos e eventuais pedidos de documentação complementar.

O acesso ao sistema seria realizado por meio do *login* com a senha do Portal GOV, conforme já ocorre no acesso aos dados funcionais no Portal do Servidor. Os níveis de acesso seriam definidos conforme a categoria do usuário, conforme descrito a seguir:

Quadro 19 – Nível de acesso ao sistema

Nível	Descrição
Interessado	Este nível de acesso será destinado exclusivamente ao requerimento e ao acompanhamento das diligências, bem como à visualização da aprovação ou indeferimento do pedido. No momento da solicitação, o interessado deverá informar os códigos das escolas em que atuou, permitindo que o sistema identifique automaticamente essas unidades e viabilize a emissão de relatórios futuros.
Escola	Esse nível de acesso permitirá à escola emitir relatórios dos processos em tramitação referentes a ex-servidores, bem como inserir documentos complementares no sistema, conforme solicitação prévia da equipe de análise da SER. As pendências serão exibidas diretamente no sistema, com destaque para aquelas sob responsabilidade da escola, acompanhadas de prazos definidos para o seu cumprimento.
SRE	Este nível de acesso permitirá a emissão de relatórios diversos, de acordo com o interesse do usuário, como por exemplo: relatórios por escola, por município, por <i>status</i> do processo (aguardando análise da SRE, aguardando análise da Seplag, enviado à Seplag) e por tipo de pendência. Também será possível realizar alterações nos dados do requerente, incluir ou excluir documentos, emitir notificações aos interessados e às escolas, validar informações e encaminhar os processos à Seplag para a conclusão da análise.
Seplag	Este módulo permitirá a conclusão do procedimento, com a decisão de deferimento ou indeferimento. Após o deferimento e a assinatura do responsável da Seplag, o processo será automaticamente encaminhado para assinatura do Diretor da DIPE da SER. Concluída essa etapa, o interessado será notificado automaticamente sobre a liberação do CTC/DTC, que ficará disponível para <i>download</i> .

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Essas ações de melhoria, que podem ser proporcionadas pelo investimento na tecnologia da informação, podem proporcionar maior transparência ao processo e redução da necessidade de solicitações de informações, tendo em vista que o sistema possibilita que o interessado acompanhe os andamentos da sua solicitação.

É importante destacar que todo sistema de gestão de informações pessoais deve ser pautado pelos princípios da proteção de dados, amparados pela Lei Geral de Proteção de Dados, a LGPD, Lei nº 13.709/2018, que traz no seu artigo 3º a seguinte premissa: “Esta Lei aplica-se a qualquer operação de tratamento realizada por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, independentemente do meio, do país de sua sede ou do país onde estejam localizados os dados, desde (...)”.

Diante do exposto, o Estado, como pessoa jurídica de direito público, também está sob as orientações e regras da referida Lei. Portanto, seus sistemas devem pautar pela segurança das informações e dados pessoais dos seus usuários.

Quadro 20 – Criação de manual e *checklist* de procedimentos

O que?	Ação: Criação de manual, <i>checklist</i> ou guia de procedimentos
Por que?	Facilitar a consulta e padronizar as informações para reduzir dúvidas e erros; Reduzir retrabalho e aumentar a eficiência das solicitações.
Quando?	2 meses
Quem?	Equipe DIVGEP, CTC, Equipe das escolas.
Como?	Desenvolvimento de manuais, fluxogramas e tutoriais detalhados; Revisão e validação do conteúdo com todos os envolvidos no processo; Desenvolver um manual digital acessível com informações claras sobre os documentos necessários, os passos do processo e como utilizar os sistemas. Desenhar um fluxograma; Criar um <i>checklist</i> de documentos necessários para cada solicitação de CTC, ajudando a evitar erros e pendências no processo.
Quanto?	Sem custos diretos, serão utilizados recursos já disponíveis, sendo eles: Sistemas do <i>Google</i> , utilização do <i>DRIVE</i> para compartilhamento de informações.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Considerando que a falta de material para consulta é um dado levantado a partir das pesquisas, faz-se necessária uma ação que vise organizar materiais de estudos e de suporte tanto no que se refere às referências legais que normatizam a CTC/DTC, como também os procedimentos e o fluxo do processo de análise e emissão desses documentos.

Desse modo, todo material instrucional organizado será arquivado no Drive do *e-mail* oficial e compartilhado com os envolvidos. Os materiais organizados serão o manual, o *checklist* e o guia de procedimentos. Esses materiais, além de serem compartilhados com a equipe SRE e com as escolas, deverão ser disponibilizados também no *site* da SRE.

Conforme apresentado na análise da pesquisa documental, o quantitativo de requerimentos com pendência requer atenção. Assim, é necessário pensar sobre a capacitação da equipe envolvida. Desse modo, foi pensado a ação relativa à implementação de capacitações frequentes para os servidores responsáveis pela CTC/DTC, tanto da SRE quanto das escolas.

As capacitações deverão ser organizadas e realizadas continuamente, conforme a necessidade das equipes. Os assuntos a serem discutidos serão os critérios e documentos necessários para instruir os processos corretamente, bem como a normatização que ampara esse direito previdenciário.

Quadro 21 – Capacitação contínua dos servidores

O que?	Ação: Capacitação contínua dos servidores
Por que?	Manter a equipe sempre atualizada sobre mudanças e boas práticas. Assegurar que os servidores compreendam as instruções e sistemas utilizados.
Quando?	Contínuo
Quem?	Equipe CTC e equipe das escolas.
Como?	Criação de um cronograma de capacitação periódica. Utilização de <i>feedbacks</i> para ajustar os conteúdos com base em novos desafios ou mudanças no sistema. Implementação de programas de capacitação periódica para os servidores das escolas sobre o processo de solicitação e documentação necessária. Promoção de capacitação sempre que houver troca de servidores nas escolas.

	Planejamento de treinamentos em módulos, com apresentações práticas e criação de materiais didáticos. <i>Feedbacks</i> contínuos dos participantes para refinamento dos conteúdos.
Quanto?	Sem custos diretos, serão utilizados recursos já disponíveis, sendo eles: material de capacitação, tempo para sessões de treinamento, material de treinamento, apresentação dos recursos e <i>sítes</i> relacionados.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Além dos aspectos teóricos, torna-se essencial o estudo e a capacitação contínua dos servidores da SRE e das escolas, especialmente em relação à utilização das ferramentas e sistemas disponíveis, bem como à compreensão do fluxo dos processos a serem executados.

Diante disso, recomenda-se a implementação de programas de capacitação periódica para os servidores escolares, abordando o processo de solicitação de CTC/DTC e a documentação exigida. Essas capacitações devem ser ofertadas sempre que houver troca de servidores nas escolas, assegurando a atualização constante das equipes. Os treinamentos devem ser estruturados em módulos, com a apresentação de casos práticos e a coleta de feedback dos participantes, permitindo a avaliação e aprimoramento contínuo dos conteúdos abordados.

A expectativa é que execução do plano de ação aqui proposto promova avanços significativos na gestão dos processos de análise e emissão das Certidões de Tempo de Contribuição (CTC) na Superintendência Regional de Ensino de Januária. As ações sugeridas estão alinhadas aos princípios da gestão pública eficiente, tendo como pilares fundamentais a integração tecnológica, a padronização de fluxos e a capacitação constante dos servidores.

Nessa perspectiva, Gonçalves (2000) destaca a importância da melhoria dos processos horizontais, definidos tendo com base no fluxo do trabalho. com as mudanças propostas, espera-se promover uma reestruturação do processo de emissão, reduzindo a fragmentação das ações, diminuindo o retrabalho das equipes – conforme evidenciado nos documentos analisados – e qualificando as informações disponibilizadas nos canais oficiais de comunicação ao servidor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa nasceu da constatação de um problema recorrente enfrentado na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Januária: a ausência de um sistema eficiente para o gerenciamento, acompanhamento e registro do processo de análise e emissão das Certidões de Tempo de Contribuição (CTC). Essa lacuna operacional afeta diretamente a organização das demandas, a transparência do serviço prestado e a agilidade no atendimento aos interessados. A inexistência de uma ferramenta tecnológica integrada compromete o fluxo da informação, aumenta a burocracia e gera dificuldades tanto para os servidores responsáveis pela análise quanto para os requerentes, que ficam sem acesso claro ao andamento de seus processos.

Diante desse cenário, observou-se que, embora ferramentas como o *Google Forms* tenham contribuído para organizar o recebimento de requerimentos e documentos, elas ainda não são suficientes para garantir uma gestão eficaz do serviço. A falta de um sistema estruturado, com funcionalidades específicas para controle de etapas, notificações automáticas e emissão de relatórios, resulta em retrabalho, perda de prazos e fragilidade na comunicação entre os diversos atores envolvidos no processo. Além disso, identificou-se a necessidade de maior capacitação dos servidores e de padronização dos procedimentos internos, de forma a alinhar as práticas à lógica da gestão por processos.

A partir dessa problemática, a pesquisa propôs-se a compreender como o processo de emissão e análise de CTCs pode ser otimizado, buscando soluções que contemplem não apenas a adoção de ferramentas digitais, mas também uma reestruturação dos fluxos internos. O estudo evidenciou que a melhoria do serviço passa por uma abordagem sistêmica, com foco na integração tecnológica, na clareza dos papéis institucionais e na qualificação das informações oferecidas aos usuários. Com isso, reafirma-se a relevância de investir em um modelo de gestão orientado por processos, como forma de promover eficiência, transparência e assertividade na administração pública.

Destarte, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: “Como o processo de emissão e análise de certidões de tempo de contribuição da Superintendência Regional de Ensino de Januária pode ser otimizado?”. Conforme

apresentado ao longo deste estudo, frente às normativas e às demandas dos usuários do serviço público, constatou-se a necessidade de garantir, por parte do ente público, resultados mais eficientes e assertivos. O tema estudado abrange cidadãos que não apenas têm direito aos documentos funcionais relativos referente ao tempo de serviço prestado ao Estado de Minas Gerais, mas também são amparados pela Lei nº 8.2013/1991, que regulamenta os direitos previdenciários. Como referência basilar, esta pesquisa se pautou nos princípios constitucionais da Administração Pública, com base no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, com destaque para o princípio da eficiência, bem como na abordagem da gestão por processos.

Considerando o contexto da SRE de Januária e o serviço de análise e emissão das Certidões de Tempo de Contribuição (CTC), refletimos sobre a gestão por processos como estratégia capaz de promover melhorias significativas na qualidade dos serviços prestados. A partir da análise realizada, ficou evidente a necessidade de aprimoramentos dos procedimentos internos, da tomada de decisões baseadas em dados, da implementação de canais de comunicação mais eficazes e da ampliação das possibilidades de acesso à informação pelos usuários do serviço.

No que tange às ações desenvolvidas pela equipe da DIVGEP, os dados apontam que, embora o setor seja bem avaliado no que diz respeito ao atendimento e à disposição para sanar dúvidas, persistem desafios como a burocracia excessiva, a comunicação ineficaz e a lentidão na adoção de ferramentas digitais. Observou-se, ainda, a ausência de publicização das etapas do processo junto aos requerentes, o que compromete a transparência e o acompanhamento do trâmite das solicitações.

Algumas iniciativas, no entanto, demonstraram avanços significativos, como a implementação da assinatura digital para contagem de tempo, conforme viabilizado pela Resolução SEE nº 4.901, de 25 de agosto de 2023. Também merecem destaque o documento-padrão para solicitação da CTC/DTC e o uso do formulário *Google Forms*, desenvolvidos pela equipe da SRE, os quais contribuíram para maior organização e agilidade do serviço. No entanto, para assegurar maior eficiência e transparência, recomenda-se a implantação de um sistema integrado que permita o acompanhamento em tempo real de todas as operações.

O estudo revelou que a melhoria dos processos administrativos não depende exclusivamente da implementação de soluções tecnológicas isoladas, mas também de uma revisão e reestruturação dos procedimentos internos, que exigem capacitação

contínua e articulação entre os profissionais envolvidos. A integração de sistemas e o acompanhamento em tempo real de cada demanda emergem como estratégias essenciais para a consolidação de um modelo de gestão mais eficiente.

Dessa forma, evidencia-se que é possível reduzir retrabalhos, minimizar erros e, conseqüentemente, proporcionar um atendimento mais ágil e eficaz aos servidores e usuários, por meio da adoção da gestão por processos. Investir em uma gestão integrada e em soluções digitais robustas revela-se fundamental para aprimorar a emissão das CTCs, promovendo uma Administração Pública mais transparente, eficaz e alinhada aos princípios constitucionais.

A partir dos dados levantados na pesquisa, foi elaborado um Plano de Ação voltado à estruturação de iniciativas ligadas à gestão de processos no serviço de análise e emissão das CTCs. O referido plano detalha os principais aspectos a serem observados e define ações estratégicas para viabilizar a implantação da gestão por processos nesse contexto específico.

Por fim, esta pesquisa proporcionou a ampliação do conhecimento acerca dos temas relacionados à Administração Pública, gestão por processo e regimes previdenciários, com ênfase nos documentos CTC/DTC, regulamentados pela Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, os quais comprovam vínculos trabalhistas e contribuições previdenciárias. Além disso, ofereceu a oportunidade de um olhar ampliado sobre as ações desenvolvidas no âmbito da análise e emissão desses documentos.

O trabalho de campo permitiu refletir sobre os problemas enfrentados pelas equipes da SRE e das escolas, bem como conhecer as principais demandas e sugestões apresentadas pelos profissionais envolvidos. Entre essas, destacam-se a necessidade de capacitações periódicas, a revisão do modo como a informação é utilizada e compartilhada, e a promoção de espaços de estudo e troca de experiências.

Assim, o conhecimento construído neste trabalho contribuiu para compreender a importância do papel de cada servidor envolvido no processo e de que forma a gestão por processos pode ser apropriada para a execução eficaz desse serviço. Ao entender o impacto de cada ação realizada, torna-se possível propor intervenções mais assertivas. Por fim, ressalta-se que esta pesquisa está circunscrita à realidade da SRE de Januária e das escolas por ela jurisdicionadas, sendo as ações sugeridas e os achados deste estudo aplicáveis a esse contexto específico.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a replicação deste estudo em outras SREs, a fim de verificar se enfrentam desafios similares, bem como a aplicação da mesma metodologia em outros processos de trabalho, ampliando as possibilidades de aprimoramento da gestão pública.

REFERÊNCIAS

- ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK V.3.0**: guia para o gerenciamento de processos de negócio. 1ª ed. Brasil: p. 33–104. 2013. Disponível em: https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol2_gestao_de_processos_baixa.pdf. Acesso em: 20 out. 2024.
- AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, número especial, p. 187-201, fev. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22288/17905>. Acesso em: 16 nov. 2024.
- ALBANO, Cláudio Sonaglio; ZAMBERLAN, Gino. Utilização da Tecnologia da Informação em Organizações Públicas: um estudo comparativo entre Organizações Municipais. In: **Seminários em Administração**, 12. 2009. São Paulo. Anais do XII SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo: FEA-USP, 2009. p. 1-16.
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado** - 25. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo. MÉTODO, 2017. p. 225-264.
- AZEVEDO, C. B. de; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, 54(1), p. 47-61. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v54i1.261>. Acesso em: 18 de jan. de 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BIAZZI, M. R. DE; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. DE. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 869–880, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Vwr8X7FwZGknhm4BdnVdYqd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jan. 2024.
- BORGES, L. M.; WALTER, F.; SANTOS, L. C. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **HOLOS**, ano 32, v. 1. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3734/1386>. Acesso em: 16 nov. 2024.
- BRANCALION, Fernanda Novaes Moreno; LIMA, Antônio Fernandes Costa. Gestão baseada em processos visando à melhoria dos resultados assistenciais e financeiros em Saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 56, 2022. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/YKw7YXWF4x4cQRTWJyXNKBG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2024.

BRASIL. **Constituição Federal, 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 30 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213compilado.htm Acesso em: 25 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 25 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Brasília, DF: Presidência da República; 2018 [Acesso em 12.jun.2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm

BRASIL. **Portaria MTP nº 1.467, de 02 de junho de 2022a**. Disponível em https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/legislacao-dos-rpps/portarias/copy_of_PortariaMTPn1.467de02jun2022Atualizadaat28jun20231.pdf. Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. **OS 100 ANOS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL**. Ministério do Trabalho e Previdência. Brasília. 2022b.

BRODBECK, Angela Freitag; HOPPEN, Norberto; BOBSIN, Debora. Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 699-720, set./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/15250/pdf>. Acesso em: 16 nov. 2024.

CAMARGO, E. J. B. DE, PEREIRA, A. DA S., GRZYBOVSKI, D., LORENZON, A. L. H., & BELTRAME, B. (2016). Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. **Revista Interdisciplinar De Gestão Social**, 5(1). Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12331>. Acesso em: 05 jan. 2024.

CORDEIRO, Tamires de Araujo; *et al.* Gestão de processos na administração pública: a implantação do SEI na UFRJ. In: **XXX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Transformação Digital e Gestão De Operações: Desafios e Tendências**, Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 nov. 2023. Anais [...]. Bauru: [s.n.], 2023.

CUNHA, I. B. de A.; PEREIRA, F. C. M.; NEVES, J. T. de R. Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor

agregado (SVA). **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 4, p. 107–128, out. 2015.

FALCONI, Vicente. **Gerência da Qualidade Total**: Estratégia para Aumentar a Competitividade da Empresa Brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1989.

GROLAMO, Mateus Cecilio; BERTASSINI, Ana Carolina; PONDE, Lilian Graciano. **Introdução à gestão da mudança em organizações**. Piracicaba, SP: Editora PECEGE, 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2024.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8–19, out. 2000a. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262625079_Processo_que_processo. Acesso em: 16 nov. 2024.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa**: Esta é a questão? 2006.

GUIZZARDI FILHO, O. **Estatísticas, representação e conhecimento. Transinformação**, v. 16, n. 2, p. 163–170, maio 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/tbF8vZjSDkZFWVX7ty57PZH/?lang=pt>. Acesso em: 04 jan. 2025.

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

LADEIRA, M. B. *et al.* Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012.

LIPSKY, Michael. **Burocracia de nível de rua**: dilemas do indivíduo nos serviços públicos; tradutor, Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: Enap, 2019.

MARTINEZ, Luciano. **Reforma da Previdência: Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019**: entenda o que mudou. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

MINAS GERAIS. **Lei n.869, de 5 de julho de 1952**. Dispõe sobre o estatuto dos funcionários públicos civis do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais, Belo Horizonte,

6 jul. 1952. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/869/1952/?cons=1>. Acesso em: 27 set. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei n.7.109, de 13 de outubro de 1977**. Dispõe sobre o estatuto do pessoal do magistério do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/7109/1977/?const>. Acesso em: 10 set. 2023.

MINAS GERAIS. **Constituição (1989)**. Constituição do Estado de Minas Gerais. 32. ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2023.

MINAS GERAIS. **Lei Nº 14184, de 31 de janeiro de 2002**. Dispõe sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/14184/2002/?cons=1>. Acesso em: 10 set. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei n 15.293, de 05 de agosto de 2004**. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>. Acesso em: 07 set. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 100, de 05 de novembro de 2007**. Institui a Unidade de Gestão Previdenciária Integrada - Ugeprevi - do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de Minas Gerais e o Conselho Estadual de Previdência - Ceprev -, altera a Lei Complementar nº 64, de 25 de março de 2002, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LCP/100/2007/?cons=1>. Acesso em: 03 set. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para inovação na gestão pública**. Elaborado pela Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, Vol.1, 2018a. Disponível em: https://www.mg.gov.br/sites/default/files/planejamento/documentos/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol1_guia_para_inovacao_na_gestao_publica_baixa.pdf. Acesso em: 30 mar. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para Gestão de Processos**. Elaborado pela Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, Vol.1, 2018b. Disponível em: https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol2_gestao_de_processos_baixa.pdf. Acesso em: 25 abr. 2023.

MINAS GERAIS. **RESOLUÇÃO SEPLAG nº 107, de 26 de dezembro de 2018c**. Regulamenta a Política de Segurança da Informação no que se refere à utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação pelos usuários dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e

Fundacional. Disponível em:

<https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/resolucao-seplag-no-107-de-26-de-dezembro-de-2018-regulamenta-politica-seg#:~:text=Regulamenta%20a%20Pol%C3%ADtica%20de%20Seguran%C3%A7a,Estadual%20Direta%2C%20Aut%C3%A1rquica%20e%20Fundacional>. Acesso em: 27 out. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei 23.304 de 30 de maio de 2019**. Lei que estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências.

Disponível em:

<https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Lei%20Estadual%2023304,%20de%2030%20de%20maio%20de%202019.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2023.

MINAS GERAIS. **Emenda à constituição nº 104, de 14 de setembro de 2020a**.

Altera a constituição do estado, a fim de modificar o sistema de previdência social dos servidores públicos civis, estabelecer regras de transição e dar outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/emc/104/2020>. Acesso em: 30 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 23.750/2020 de 23 de dezembro de 2020b**. 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#:~:text=a%20seguinte%20lei%3A-,Art.,e%20fundacional%20do%20Poder%20Executivo>. Acesso em: 10 set. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.097, de 23 de dezembro de 2020c**. Regulamenta a lei nº 23.750, de 23 de dezembro de 2020, que 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/DEC/48097/2020/?cons=1#:~:text=DECRETA%3A-,Art.,e%20fundacional%20do%20Poder%20Executivo>. Acesso em: 10 set. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48636, de 19 de junho de 2023a**. Dispõe sobre a organização da secretaria de estado de planejamento e gestão e dá outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mg/decreto-n-48636-2023-minas-gerais-dispoe-sobre-a-organizacao-da-secretaria-de-estado-de-planejamento-e-gestao-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 30 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4.901, de 25 de agosto de 2023b**. Estabelece procedimentos para emissão de documento certificador do tempo de serviço no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/08/4901-23-r-Public.-26-08-23.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023c**. Decreto que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 27 out. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **ORGANOGRAMA**. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/stories/organograma/SEE.jpg>. Acesso em: 20 out. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei Nº 24.805 de 11 de junho de 2024a**. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para o exercício de funções de magistério em órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/24805/2024/>. Acesso em: 25 out. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.870 de 30 de julho de 2024b**. Regulamenta a Lei nº 24.805, de 11 de junho de 2024, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para o exercício de funções de magistério em órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48870/2024/>. Acesso em: 25 out. 2024.

MINTZBERG, Henry, **Estrutura e Dinâmica das Organizações**, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995. (Trabalho original em inglês publicado em 1979).

MAZZUCATO, Mariana. **O estado empreendedor**: desmascarando o mito do setor público x setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MORENO, V.; SANTOS, L. H. A. dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 203–230, jan. 2012.

MURRAY, Fiona; TRIPSAS, Mary. The exploratory processes of entrepreneurial firms: The role of purposeful experimentation. In: **Business strategy over the industry lifecycle**. Emerald Group Publishing Limited, 2004. p. 45-75. Disponível em: https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=sPZps2YAAA&AJ&citation_for_view=sPZps2YAAAAJ:UebtZRa9Y70C. Acesso em: 6 dez. 2024.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H., CLEMENTE, R. **Gestão de Processos**: Pensar, agir e aprender. Bookman, Porto Alegre. 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=ztgziTvHaMIC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true p.01-72 Acesso em: 27 jun. 2023.

RAFAEL, Raquel Nogueira. **O fluxo de processos na diretoria de pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo**, Minas Gerais: um estudo de caso para otimização das rotinas de trabalho. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P.25-51. 2018. Disponível em: http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/019/03/RAQUEL-NOGUEIRA-RAFAEL_REVISADO.pdf. Acesso em: 25 abr. 2023.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de **Gestão de processos em organizações públicas: análise dos processos de aposentadoria e pensão civil na UFSM**. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4757>. Acesso em: 05 mai. 2023.

SANABIO, M.T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. (2013). **Administração pública contemporânea**: política, democracia e gestão. Editora UFJF (digital). Disponível em: https://www2.ufjf.br/editora/files/2018/02/administracao_publica_contemporanea.pdf. Acesso em: 05 nov. 2023.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. **Inovação no setor público**: obstáculos e alternativas. 2010. Disponível em: <https://www2.cjf.jus.br/pergamumweb/vinculos/00001a/00001aea.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

TEIXEIRA, Hélio Janny e SALOMÃO, Sérgio Mattoso. Visão sistêmica e gestão de pessoas. In BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza; TEIXEIRA, Hélio Janny (org) **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013 (digital). p. 30-63.

TERABE, Carla Patrícia Almeida Rocha; BERGUE Sandro Trescastro. Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria (Org.). **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014. 142 p. (Cadernos ENAP, 37). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1519>. Acesso em: 05 jan. 2024.

APÊNDICE A – Quadro com *links* de formulários *Google Forms* utilizados pela DIVGEP da SRE de Januária para recebimento de demandas.

ASSUNTO	LINK PARA REQUERIMENTO
Acúmulo de Cargos e Funções	https://forms.gle/TFJYf5UFCzV45Wk57
ADI / AED motivo de não avaliação Envio de contagem de tempo	https://forms.gle/JPGt9k6v1bJoTvP67
Ato de lotação (nomeação, retorno ou movimentação)	https://forms.gle/rAwYZrno1V6vqBCP9
Averbação de Certidão de Tempo de Contribuição	https://forms.gle/HPTxCvF8ZQkL36tK7
Emissão de CTC/ Declaração de tempo	https://forms.gle/MAzfh54GsbMWxVW57
Evolução na carreira (promoção e progressão)	https://forms.gle/Ce3mMM6nSVHJ4Gpn6
Férias-prêmio (solicitações para afastamento)	https://forms.gle/HZ8T8UjGcvyXNrpF7
Secretário escolar (publicação)	https://forms.gle/eBkd8us3LA6JiikA9
Arquivo disponibilizado para as escolas com todos os <i>links</i>	Links para requerimentos junto ao setor DIVGEP/DIPE/SRE -JANUÁRIA

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados no local de trabalho (2023).

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa

INTRUMENTO DE PESQUISA	PARTICIPANTES	CRITÉRIOS DOS PARTICIPANTES
Questionário	Secretários Escolares	Responsáveis pela emissão da contagem de tempo de serviço e orientação aos interessados à solicitação de CTC/DTFC
Questionário	Equipe CTC/DTC da DIVGEP	Responsáveis pelas orientações gerais, análise dos pedidos de CTC/DTC, envio para SEPLAG e validação.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

APÊNDICE C – Objetivos e perguntas da pesquisa

OBJETIVOS	PERGUNTAS PRINCIPAIS
a) Descrever o contexto do Setor de DIVGEP, a gestão das atividades desenvolvidas, o padrão e procedimentos adotados e recursos tecnológicos utilizados;	– O quanto você considera adequada a forma de solicitação de serviços junto ao setor de DIVGEP? () Muito inadequada () Um pouco inadequada () Adequada () Bastante adequada () Não sei opinar – Por favor, justifique sua resposta
b) Analisar o serviço de emissão de Certidão de Tempo de Contribuição/CTC, apresentar a normatização deste serviço, o registro e gestão de informações, os procedimentos utilizados, materiais instrutivos, manuais, apostilas ou outro documento que reúna as informações necessárias e ainda apresentar obstáculos e avanços deste serviço;	- Qual sua opinião sobre o processo utilizado por parte da SRE para recebimento, análise e comunicado ao interessado da conclusão da CTC? () Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Excelente () Não sei opinar Por favor, justifique sua resposta: - Qual seu nível de conhecimento do serviço relacionado à CTC? () Nenhum ou baixo () Razoável () Bom - Você considera que há material de consulta sobre a emissão de CTC organizado na escola em que atua? () Não () Em parte () Sim () Não sei opinar Você considera que na DIVGEP há material de consulta organizado sobre a emissão de CTC? () Não () Em parte () Sim () Não sei opinar
c) Analisar a ferramenta <i>Google Forms</i> no recebimento dos requerimentos, bem como no uso de planilha para registro de análise realizada pelas equipes responsáveis e	- Informe abaixo sua avaliação quanto ao uso da ferramenta <i>Google Forms</i> como meio para requerimentos referentes à situação funcional dos servidores. () Prefiro requerer diretamente no setor de protocolo por meio de cópia dos documentos () Não faz diferença () Razoável

avaliar o impacto de utilização de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento das atividades;	() Bom () Ótimo Informe abaixo sua avaliação referente ao compartilhamento de planilhas de análise da equipe da SRE que possibilita acompanhar o andamento pelas escolas. () Prefiro que a resposta da SRE sobre o andamento do requerimento seja enviada para a escola por meio do serviço de protocolo () Não faz diferença () Razoável () Bom () Ótimo
d) Propor ações com vistas a otimizar as análises dos requerimentos bem como a possibilidade de o interessado acompanhar o andamento da demanda solicitada;	- Na sua opinião, quais os maiores problemas enfrentados pela equipe da escola para orientar e preparar documentos específicos para emissão de CTC? Escolha até cinco opções, numerando 1 para o que considera mais grave; 2 para o segundo e assim por diante, até 5. () conhecimento das legislações () tramitação de documentos, () acompanhamento do fluxo da carreira dos servidores () falta de conhecimento dos direitos dos servidores, () falta de organização dos documentos funcionais, () falta de orientação pela Superintendência de Ensino () falta de conhecimento dos servidores dos seus direitos e por isso não requerem em tempo hábil () falta de padronização para o requerimento () falta de instrumento que possibilita acompanhar o andamento de todos os requerimentos enviados à SRE. Considerando que a emissão da CTC/DTC está sob a coordenação da SEPLAG, de que modo esta secretaria poderia contribuir positivamente para a melhoria desse serviço? Na sua opinião, o que poderia melhorar quanto ao acesso do sistema de validação de CTC/DTC pela equipe de análise de CTC/DTC da DIVGEP? - Na sua opinião, o que poderia contribuir para a melhoria do processo de análise e emissão de CTC?

Fonte: elaborado pela autora (2024).

APÊNDICE D – Questionário Secretários Escolares

Prezado(a)

Sou a Ana Nogueira, funcionária da SRE de Januária e mestranda do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF e gostaria de contar com sua participação na pesquisa que estou desenvolvendo para a elaboração da minha dissertação, intitulada “A gestão do processo de emissão e análise de certidões de tempo de contribuição na Superintendência Regional de Ensino de Januária: uma proposta de aprimoramento”.

As informações obtidas serão utilizadas somente para essa finalidade e será preservado o sigilo dos participantes, não sendo identificados, no texto da dissertação, os autores de cada resposta ou comentário. Fique à vontade, portanto, para expressar suas opiniões.

Informamos que o tempo médio de duração para responder às perguntas é de 10 minutos. Caso aceite participar, pedimos que assinale o Consentimento antes que inicie o preenchimento de questionário. Desde já, informamos que sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa.

Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

() SIM () NÃO

(Assinale para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente)

Perfil do(a) Entrevistado(a)

IDADE _____

SEXO () masculino () feminino

Cargo/Função: _____

Município: _____

1. Há quanto tempo executa sua função de Secretário Escolar?

() Há menos de um ano.

() De 1 a 5 anos.

() De 5 a 10 anos.

() A mais de 10 anos.

2 - Qual a sua qualificação profissional (formação)?

() Ensino Médio () Curso Superior () Pós-graduação

3. Suas atribuições estão relacionadas à pasta funcional?

() Sim

() Não

4 - Há quanto tempo trabalha na área de pessoal?

() 1 ano ou menos () de 2 a 5 anos

() de 6 a 10 anos () mais de 10 anos

Ou () não atuo na área de pessoal

5. Você atua diretamente com atividades relacionadas à CTC?

() Sim.

() Não.

6 - Qual seu nível de conhecimento do serviço relacionado à CTC?

() Nenhum ou baixo () Razoável

() Bom () Ótimo

7 - Você considera que há material de consulta sobre a emissão de CTC organizado na escola em que atua?

() Não

() Em parte

() Sim

() Não sei opinar

8 - O quanto você considera adequada a forma de solicitação de serviços junto a DIVGEP/ SRE de Januária?

() Muito inadequada

() Um pouco inadequada

() Adequada

☐ Bastante adequada

☐ Não sei opinar

– Por favor, justifique sua resposta:

9 - Na sua opinião, quais os maiores problemas enfrentados pela equipe da escola para expedição da grade de frequência e orientação ao interessado sobre o requerimento de CTC?

Escolha até cinco opções, numerando 1 para o que considera mais grave; 2 para o segundo e assim por diante, até 5.

☐ conhecimento das legislações

☐ tramitação de documentos,

☐ acompanhamento do fluxo da carreira dos servidores ,

☐ falta de conhecimento dos direitos dos servidores,

☐ falta de organização dos documentos funcionais,

☐ falta de orientação pela Superintendência de Ensino

☐ falta de conhecimento dos servidores dos seus direitos e por isso não requerem em tempo hábil

☐ falta de padronização para o requerimento

☐ falta de instrumento que possibilita acompanhar o andamento de todos os requerimentos enviados à SRE.

10 - Qual sua opinião sobre processo utilizado por parte da DIVGEP/ SRE de Januária para recebimento, análise e comunicado ao interessado da conclusão da CTC?

☐ Péssimo

☐ Ruim

☐ Regular

☐ Bom

☐ Excelente

☐ Não sei opinar

Por favor, justifique sua resposta: _____

11 - Informe abaixo sua avaliação quanto ao uso da ferramenta *Google Forms* como meio para requerimentos referente à situação funcional dos servidores.

- () Prefiro o requerimento diretamente no setor de protocolo, por meio de cópia dos documentos;
- () Prefiro o requerimento por meio do formulário Google Forms
- () Não faz diferença
- () Não sei opinar

12 - Informe abaixo sua avaliação referente ao compartilhamento de planilhas de análise da equipe da SRE que possibilita acompanhar o andamento pelas escolas de solicitações de responsabilidade da escola.

- () Prefiro que a resposta da SRE sobre o andamento do requerimento seja enviada para a escola por meio do serviço de protocolo
- () Prefiro que a análise seja registrada em planilha compartilhada com a escola, para o acompanhamento simultâneo das análises realizadas pela equipe da DIVGEP/ S.R.E. de Januária

11 - Na sua opinião, o que poderia contribuir para a melhoria do processo de análise e emissão de CTC pela DIVGEP/ SRE de Januária?

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO EQUIPE CTC/DTC DA DIVGEP – SRE JANUÁRIA

Prezado(a)

Sou a Ana Nogueira, funcionária da SRE. de Januária e mestranda do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF e gostaria de contar com sua participação na pesquisa que estou desenvolvendo para a elaboração da minha dissertação, intitulada “A gestão do processo de emissão e análise de certidões de tempo de contribuição na Superintendência Regional de Ensino de Januária: uma proposta de aprimoramento”.

As informações obtidas serão utilizadas somente para essa finalidade e será preservado o sigilo dos participantes, não sendo identificados, no texto da dissertação, os autores de cada resposta ou comentário. Fique à vontade, portanto, para expressar suas opiniões.

Informamos que o tempo médio de duração para responder às perguntas é de 10 minutos. Caso aceite participar, pedimos que assinale o Consentimento antes que inicie o preenchimento de questionário.

Desde já, informamos que sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

(☐) Sim (☐) Não

(Assinale para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente).

Perfil do(a) Entrevistado(a)

IDADE _____

SEXO () masculino () feminino

Cargo/Função: _____

1. Há quanto tempo executa atividades na equipe de CTC.

() Há menos de um ano.

() De 1 a 5 anos.

() De 5 a 10 anos.

() A mais de 10 anos.

2 - Qual a sua qualificação profissional (formação)?

() Ensino Médio () Curso Superior () Pós-graduação

3 - Há quanto tempo trabalha na área de pessoal?

() 1 ano ou menos () de 2 a 5 anos

() de 6 a 10 anos () mais de 10 anos

5 - Você atua diretamente com atividades relacionadas a CTC?

() Sim.

() Não.

6 - Qual seu nível de conhecimento do serviço relacionado à CTC?

() Nenhum ou baixo () Razoável

() Bom () Ótimo

7 - Você considera que na DIVGEP há material de consulta organizado sobre a emissão de CTC?

() Não

() Em parte

() Sim

() Não sei opinar

8 - O quanto você considera adequada a forma de solicitação de serviços junto a DIVGEP/ SRE de Januária?

- ☐ Muito inadequada
- ☐ Um pouco inadequada
- ☐ Adequada
- ☐ Bastante adequada
- ☐ Não sei opinar

– Por favor, justifique sua resposta:

9 - Na sua opinião, quais os maiores problemas enfrentados pela equipe da escola para expedição da grade de frequência e orientação ao interessado sobre o requerimento de CTC?

Escolha até cinco opções, numerando 1 para o que considera mais grave; 2 para o segundo e assim por diante, até 5.

- ☐ conhecimento das legislações
- ☐ tramitação de documentos,
- ☐ acompanhamento do fluxo da carreira dos servidores ,
- ☐ falta de conhecimento dos direitos dos servidores,
- ☐ falta de organização dos documentos funcionais,
- ☐ falta de orientação pela Superintendência de Ensino
- ☐ falta de conhecimento dos servidores dos seus direitos e por isso não requerem em tempo hábil
- ☐ falta de padronização para o requerimento
- ☐ falta de instrumento que possibilita acompanhar o andamento de todos os requerimentos enviados à SRE.

10 - Qual sua opinião sobre processo utilizado por parte da DIVGEP para recebimento, análise e comunicado ao interessado da conclusão da CTC?

- ☐ Péssimo
- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Excelente
- ☐ Não sei opinar

Por favor, justifique sua resposta: _____

11 - Informe abaixo sua avaliação quanto ao uso da ferramenta Google Forms como meio para requerimentos de CTC.

- ☐ Prefiro receber por meio do setor de protocolo, por meio de cópia dos documentos
- ☐ Prefiro receber os requerimentos por meio do formulário Google Forms
- ☐ Não faz diferença
- ☐ Não sei opinar

12 - Informe abaixo sua avaliação referente ao compartilhamento de planilhas de análise para uso de toda equipe da SRE de forma que permite o registro da análise por todos.

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Excelente
- ☐ Não sei opinar

Por favor, justifique sua resposta: _____

13 - Na sua opinião, quais maiores entraves enfrentados pela equipe para o deferimento do pedido de CTC/DTC?

14 - Considerando que a emissão da CTC/DTC está sob a coordenação da SEPLAG, de que modo esta secretaria poderia contribuir positivamente para a melhoria desse serviço?

15 - Na sua opinião, o que poderia melhorar quanto ao acesso do sistema de validação de CTC/DTC pela equipe de análise de CTC/DTC da DIVGEP?

16 - Na sua opinião, o que poderia contribuir para a melhoria do processo de análise e emissão de CTC pela DIVGEP/ S.R.E. de Januária?

ANEXO A – Requerimento de CTC

 SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE PAGAMENTO DE PESSOAL DIRETORIA CENTRAL DE CONTAGEM DE TEMPO E APOSENTADORIA		REQUERIMENTO DE CONTAGEM DE TEMPO	
DADOS PESSOAIS			
1 – NOME:		2 – MASP:	
Informar o endereço para envio da certidão é necessário ter alguém para receber a mesma.			
3 – ENDEREÇO PARA POSTAGEM (Rua, Av., Praça etc.):			
4 – NÚMERO:	5 – COMPLEMENTO:	6 – BAIRRO:	
7 – CIDADE:		8 – U.F:	9 – CEP: 10 – TELEFONES: ()
REQUERIMENTO NA FORMA DA LEI			
11 – ASSINALAR COM UM “X”:			
INFORMAR O LOCAL QUE A CERTIDÃO DE TEMPO DE SERVIÇO/CONTRIBUIÇÃO SERÁ AVERBADA:			
☐ INSS ☐ Prefeitura Municipal, Tribunal de Justiça, Governo do Estado etc. Informe qual: _____ ☐ OUTROS – Administração indireta de MG – Ex.: instituição , fundação etc. – Ex.: IEF, FUNED, IPSEMG, RURALMINAS etc. Informe qual: _____ ☐ 2ª via de certidão. MOTIVO: _____ ☐ Anexo (Relação das remunerações de contribuição) ☐ Retificação.MOTIVO: _____ ☐ outro: _____			
DOCUMENTAÇÕES OBRIGATÓRIAS			
12 - É obrigatório apresentar as seguintes cópias legíveis:			
● IDENTIDADE; ● SE CASADO(A) E HOUVER ALTERAÇÃO DO NOME, CÓPIA DA CERTIDÃO DE CASAMENTO; ● CPF; / título de eleitor ● PIS/PASEP ou NIT ● E-MAIL, FAVOR INFORMAR: _____			
13 – NESTES TERMOS, PEDE DEFERIMENTO:		Área reservada para uso do protocolo	
Data: ____/____/____ ASSINATURA DO REQUERENTE			

Fonte: SEE/MG (2023).