

**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**

**Rogério Viana Silva**

**Gestão de processos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de  
Ensino de Governador Valadares (2021 a 2023)**

Juiz de Fora

2025

**Rogério Viana da Silva**

**Gestão de processos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de  
Ensino de Governador Valadares (2021 a 2023)**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Rangel Miranda

Juiz de Fora

2025

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

Silva, Rogério Viana.

Gestão de processos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (2021 a 2023) / Rogério Viana Silva. -- 2025.

153 p.

Orientadora: Denise Rangel Miranda

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

1. gestão. 2. processo. 3. Informativo de Alteração. I. Miranda, Denise Rangel, orient. II. Título.

**Rogério Viana Silva**

**Gestão de Processos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (2021 a 2023)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação 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: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 08 de abril de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Denise Rangel Miranda-** Orientador

Prefeitura de Juiz de Fora - PJF

**Prof. Dr. Miriam Raquel Piazzini Machado**

C.A. João XXIII

**Prof. Dr. Maria Leopoldina Pereira**

Prefeitura Municipal de Juiz de Fora - PJF

Juiz de Fora, 02/04/2025.



Documento assinado eletronicamente por **DENISE RANGEL MIRANDA, Usuário Externo**, em 29/04/2025, às 15:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Leopoldina Pereira, Usuário Externo**, em 05/05/2025, às 13:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Miriam Raquel Piazzini Machado, Usuário Externo**, em 05/05/2025, às 14:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2330539** e o código CRC **13FDD9BE**.

---

Dedico este trabalho a Deus e a minha família.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar. Obrigado, Senhor! Sem você não teria conseguido superar tantos obstáculos para chegar até aqui. Obrigado por me fortalecer e por me dar sabedoria nos momentos de fraquezas e dificuldades e por alcançar algo que nunca havia imaginado na minha formação acadêmica.

Agradeço, em especial, aos meus pais, Valdir e Maria (*in memoriam*). Obrigado por todos os ensinamentos, puxões de orelhas, apoio, carinho e amor. Muitíssimo obrigado!

Aos meus irmãos, Patrícia, sempre com palavras positivas, e Rodrigo (*in memoriam*), saudades, muito obrigado!

Agradeço a minha esposa, Shirley, e meus filhos, Rhoty, Ryhún e Yná, pela compreensão e pelo apoio. Desculpem-me pelos momentos de ausência.

Agradeço a todos os meus familiares, amigos e todos os meus professores que em algum momento da minha trajetória de vida e escolar, contribuíram para a minha formação como ser humano e com a minha educação.

Não posso deixar de agradecer aos meus colegas de trabalho da SRE/GV, que contribuíram imensamente com este trabalho, e também aos meus colegas de mestrado, pelo apoio e companhia durante as estadias em Juiz de Fora e no decorrer de todo o curso. Muito obrigado a todos!

Agradeço também aos Agentes de Suporte Acadêmico Vitor e Bruna que me deram suporte na caminhada desse trabalho, de forma profissional, serena e confiante.

Enfim, agradeço a todos que fizeram parte dessa jornada e que contribuíram de forma direta ou indiretamente para esse momento. Gratidão a todos!

“Inovação é a capacidade de ver a mudança como uma oportunidade, não uma ameaça!” (Steve Jobs).

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso estudado discutiu a gestão de processo no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares. O recorte temporal da pesquisa compreende o período de junho de 2021 a dezembro de 2023. Destarte, esse caso se propôs a responder à pergunta: Quais ações a gestão da SRE de Governador Valadares pode adotar para aperfeiçoar os processos de trabalho do Setor de Pagamento, com foco no cumprimento de suas demandas e também na redução do grande número de Informativos de Alteração (IA) que aguardam análise? O objetivo geral deste estudo foi investigar quais situações que tem ocasionado o aumento progressivo do passivo do Informativo de Alteração (IA) e propor ações e/ou procedimentos que possam promover maior eficácia e efetividade no cumprimento das atividades do setor. Os objetivos específicos foram: i) : i) descrever o Setor de Pagamentos da SRE/GV e o processo de taxaço do IA, realizados simultaneamente com o cumprimento de outras atividades e demandas tempestivas; ii) Analisar as situações que tem ocasionado o aumento progressivo do passivo do Informativo de Alteração (IA), considerando o período de junho de 2021 a dezembro de 2023, bem como as dificuldades do Setor de Pagamentos da SRE/GV no processo de análise, cálculo e taxaço desses documentos.; iii) Propor ações visando proporcionar maior eficácia e efetividade na taxaço do IA concomitantemente ao cumprimento das outras demandas e atividades do setor. Assumimos como elementos críticos a alta demanda de atividades, a ausência de planilhas e sistemas autenticados para cálculos do IA, a ausência de um sistema para envio das Guias de Ocorrências e a ausência de treinamentos e capacitações. Utilizamos a metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa dos dados relacionados a gestão de processos no Setor de Pagamento da SRE/GV, mesmo considerando os importantes dados quantitativos do passivo existente e, como instrumentos de pesquisa de campo, questionário e entrevista semiestruturada com os supervisores de taxaço. O referencial teórico deste estudo abarca as análises de pesquisadores que abordam a gestão de processo e gestão do conhecimento, como: Paim et al. (2009), Hammer (2010), Oliveira e Grohmann (2016) e Nonaka e Takeuchi (1995). A partir dos pressupostos teóricos,

bem como da análise dos dados, foram detectadas as dificuldades enfrentadas pelos supervisores de taxaço no desenvolvimento de suas atividades. Obteve-se como resultado a determinaço dos seguintes pontos críticos: o quadro reduzido de servidores no setor; a insatisfaço com relaço às condiço estruturais e de atitudes de valorizaço profissional; a falta de capacitaço e treinamentos periódicos para com os taxadores e, por fim, a necessidade de informatizaço e padronizaço de atividades. Com base nas conclusões e sugestões apresentadas, propõe-se a um plano de aço focado em otimizar a eficiêcia e a qualidade dos processos de taxaço na SRE/GV.

**Palavras-Chave:** gestáo; processo; Informativo de Alteraço.

## ABSTRACT

This dissertation was developed as part of the Professional Master's Degree in Education Management and Evaluation (PPGP) at the Center for Public Policy and Education Evaluation at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The case study discussed process management in the Payment Sector of the Governador Valadares Regional Teaching Superintendence. The time frame of the research covers the period from June 2021 to December 2023. Thus, this case set out to answer the question: What actions can the management of the Governador Valadares SRE adopt to improve the work processes of the Payment Sector, with a focus on meeting its demands and also on reducing the large number of Change Notices (IA) awaiting analysis? The general objective of this study was to investigate the situations that have caused the progressive increase in the number of Amendment Reports (AI) and to propose actions and/or procedures that could promote greater efficiency and effectiveness in the fulfillment of the sector's activities. The specific objectives were:

- i) : i) to describe the SRE/GV Payments Department and the process of taxing the IA, carried out simultaneously with the fulfillment of other activities and timely demands;
- ii) to analyze the situations that have caused the progressive increase in the liability of the Alteration Report (IA), considering the period from June 2021 to December 2023, as well as the difficulties of the SRE/GV Payments Department in the process of analyzing, calculating and taxing these documents. ;
- iii) Propose actions aimed at providing greater efficiency and effectiveness in taxing the IA while meeting the sector's other demands and activities. The critical elements were the high demand for activities, the lack of authenticated spreadsheets and systems for calculating IA, the lack of a system for sending Occurrence Notes and the lack of training and capacity building.

We used a case study methodology with a qualitative approach to data related to process management in the SRE/GV's Payment Department, even taking into account the important quantitative data on existing liabilities and, as field research tools, a questionnaire and semi-structured interviews with the tax supervisors. The theoretical framework of this study encompasses the analyses of researchers who address process management and knowledge management, such as Paim et al. (2009), Zarfin, Hammer (2010), Grohman (2016) and Nonaka and Takeuchi (1995). Based on theoretical assumptions, as well as data analysis, the difficulties faced by tax supervisors in carrying out their activities were identified. The result was the

determination of the following critical points: the reduced number of servers in the sector; dissatisfaction with structural conditions and professional recognition attitudes; the lack of training and periodic training for tax assessors; and finally, the need for computerization and standardization of activities. Based on the conclusions and suggestions presented, an action plan is proposed focused on optimizing the efficiency and quality of the tax assessment processes at SRE/GV.

**Key words:** management, process, [Change](#) Newsletter.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Estratégico da SEE/MG – 2023.....	27
Figura 2 - Organograma da SEE/MG (2023).....	28
Figura 3 - Organograma Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (2023)...	30
Figura 4 - Mapa dos municípios da jurisdição da SRE/GV (2024) .....	32
Figura 5 - Organograma da SRE/GV (2023) .....	35
Figura 6 - Organograma do Setor de Pagamento da SRE/GV (2024) .....	40
Figura 7 - Modelo pauta de reunião .....	120
Figura 8 - Aba “RESUMO” do Relatório de Atividades do Setor de Pagamento da SRE/GV (2024).....	130
Figura 9 - Aba 1º acompanhamento do Relatório de Atividades do Setor de Pagamento da SRE/GV (2024) .....	132
Figura 10 - Relatório subsidiário ADGE (2024) .....	134

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade do servidor.....	83
Gráfico 2 - Formação acadêmica do servidor .....	84
Gráfico 3 - Tempo de trabalho no Setor de Pagamento.....	85
Gráfico 4 - Cargo efetivo do servidor .....	86
Gráfico 5 - Quantidade de participação em capacitações ou treinamentos realizados pela SEE/MG ou Seplag sobre o Setor de Pagamento.....	87
Gráfico 6 - A quanto tempo participou da última capacitação ou treinamento .....	88
Gráfico 7 - Opinião do servidor sobre o que poderia ser feito pela gestão da SRE/GV com relação a capacitação dos supervisores de taxaçaõ .....	91
Gráfico 8 - Avaliação do processo de cumprimento da atividade de taxaçaõ do IA.	93
Gráfico 9 - Forma de realizar cálculo do IA.....	94
Gráfico 10 - Quais os principais motivos para a grande quantidade de IA pendente no Setor de Pagamento da SRE/GV .....	96
Gráfico 11 - Opinião dos servidores para a gestão da SRE/GV terminar com o passivo de IA pendente .....	98
Gráfico 12 - Grau de dificuldade da atividade de taxaçaõ da GO e do QI .....	99
Gráfico 13 - Avaliação da qualidade de preenchimento e da forma de envio da Guia de Ocorrência das escolas para o Setor de Pagamento da SRE/GV...	100
Gráfico 14 - Quais as dificuldades detectadas na Guia de Ocorrência recebida pelo Setor de Pagamento .....	103
Gráfico 15 - Preenchimento e envio da GO de forma informatizada podem melhorar o cumprimento dessa atividade.....	104
Gráfico 16 - Escolha de duas atividades que podem ter o processo de cumprimento aperfeiçoado e impactar de forma positiva no desempenho .....	107

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais atribuições do supervisor de taxação e do Coordenador de Taxação.....	39
Quadro 2 - Descrição das principais atividades atendidas pelo Setor de Pagamento da SRE/GV (2024) .....	42
Quadro 3 - Distribuição de atividades e metas do setor de pagamento da SRE Governador Valadares (2022).....	47
Quadro 4 - Resultado Setor de Pagamento (2022).....	49
Quadro 5 - Situações que podem ser submetidas à análise da SUCEP/SDP objetivando autorização para pagamento de acertos retroativos no Sisap.....	54
Quadro 6 - Principais IA taxados pelo Setor de Pagamento .....	65
Quadro 7 - Elementos metodológicos da pesquisa – Capítulo 2.....	79
Quadro 8 - Instrumento de pesquisa, participantes e critério de escolha.....	81
Quadro 9 - Sugestões para gestão da SRE/GV aperfeiçoar processos.....	109
Quadro 10 - Plano de Ação – Forma sintética .....	115
Quadro 11 - Ação 1 - Fortalecimento da Capacitação e Treinamentos.....	118
Quadro 12 - Ação 2 - Incentivo a informatização do processo de cálculo do IA ....	121
Quadro 13 - Ação 3 – Melhoria no processo de preenchimento e envio da GO ....	122
Quadro 14 - Ação 4 – Especialização das equipes .....	125
Quadro 15 - Ação 5 – Melhoria das condições de trabalho.....	127
Quadro 16 - Ação 6 – Monitoramento e avaliação de desempenho.....	128

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de escolas e alunos matrículas na jurisdição da SRE/GV (2022) .....	33
Tabela 2 - Quantitativo de servidores (ativos e inativos) pertencentes à SRE de Governador Valadares (2023) .....	33
Tabela 3 - Demanda Judiciais atendidas (2020 a 2023) .....	52
Tabela 4 - Quantidade de IA taxado e total de IA pendente (2021) .....	57
Tabela 5 - Quantidade de IA taxado e total de IA pendente (2022) .....	58
Tabela 6 - Quantidade de IA taxado e total de IA pendente (2023) .....	59
Tabela 7 - Guia de Ocorrência – 2017 a 2021.....	60
Tabela 8 - Guia de Ocorrência (GO) recebida em 2022.....	60
Tabela 9 - Guia de Ocorrência (GO) recebida em 2023.....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADVEB	Adicional de Valorização da Educação Básica
ADGE	Avaliação de Desempenho do Gestor Escolar
AEB	Analista da Educação Básica
ADI	Ação Indireta de Inconstitucionalidade
ANE	Analista Educacional
ANEI	Analista Educacional - Inspetor Escolar
AS	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
ASE	Assistente de Educação (
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
ATE	Assistente Técnico Educacional
BPM	<i>Business Process Modeling</i>
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
DAD	Direção e Assessoramento da Administração Direta
DAE	Documento de Arrecadação Estadual
DAFI	Diretoria de Administração e Finanças
DCCTA	Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria
DDV	Divisão de Direitos e Vantagens
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DGP	Divisão de Gestão de Pessoal
FAGV	Faculdade de Administração de Governador Valadares
FAP	Formulário de Autorização de Pagamento
FGD	Função Gratificada
IA	Informativo de Alteração
IP	Informativo de Proventos
IPSEMG	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
GO	Guia de Ocorrência
GV	Governador Valadares
LIP	Licença para Tratar de Interesse Particular
MASP	Modelo de Atendimento ao Servidor Público

MEC	Ministério da Educação
OPE	Ordem de Pagamento Especial
PEB	Professor de Educação Básica
PGD	Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual
PPGP	Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
QI	Quadro Informativo
SCAP	Superintendência Central de Administração de Pessoal
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SICOBET	Sistema de Cálculo de Benefício para Taxação
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SGP	Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas
SNP	Superintendência de Normas e Informações Pessoais
SPS	Superintendência de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
STF	Supremo Tribunal Federal
TDE	Técnico da Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>A TAXAÇÃO DO INFORMATIVO DE ALTERAÇÃO (IA) NA SUPERINTENDENCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES</b> .....	<b>25</b>
2.1	SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS E AS SUPERINTENDENCIAS REGIONAIS DE ENSINO .....	25
2.2	SUPERINTENDENCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES .....	32
2.3	O SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES .....	38
2.3.1	<b>As dificuldades do Setor de Pagamento no cumprimento das atividades/demandas</b> .....	<b>50</b>
2.3.2	<b>A Taxação do Informativo de Alteração (IA)</b> .....	<b>62</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DO SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDENCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES NO CUMPRIMENTO DE SUAS DEMANDAS FOCANDO A TAXAÇÃO DO INFORMATIVO DE ALTERAÇÃO</b> .....	<b>72</b>
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO .....	72
3.2	METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	78
3.3	A PESQUISA DE CAMPO E A ANÁLISE DOS DADOS .....	82
3.3.1	<b>Análise do questionário e da entrevista realizada com os supervisores de taxaço</b> .....	<b>82</b>
<b>4</b>	<b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)</b> .....	<b>114</b>
4.1	FORTALECIMENTO DA CAPACITAÇÃO E TREINAMENTOS .....	117
4.2	INCENTIVO A INFORMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE CÁLCULO DO INFORMATIVO DE ALTERAÇÃO .....	120
4.3	MELHORIA NO PROCESSO DE PREENCHIMENTO E ENVIO DA GO .....	122
4.4	AÇÃO 4 - ESPECIALIZAÇÃO DAS EQUIPES .....	124
4.5	MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	126
4.6	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	128
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>136</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>139</b>

<b>APÊNDICE A – Questionário direcionado aos 17 supervisores de taxaço da SRE/GV .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE B - Entrevista direcionada a dois supervisores de taxaço</b>	<b>150</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como foco a Gestão de Processos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (SRE/GV), sendo o processo de taxação do Informativo de Alteração (IA)<sup>1</sup> o mais relevante devido ao grande acúmulo de documentos existentes referentes a benefícios e vantagens que impactam diretamente na folha de pagamento do estado e na remuneração dos servidores.

O Setor de Pagamento da SRE/GV, localizado na Diretoria de Pessoal (Dipe), possui uma grande demanda de serviço que, desde do ano 2015, vem aumentando devido às políticas e procedimentos administrativos adotados pelo governo do Estado de Minas Gerais. A crescente demanda de atividades tem trazido ao setor o desafio de se reorganizar e/ou se reinventar de forma que possa cumprir todas essas demandas e ainda minimizar de forma contínua com o passivo de atividades existentes.

Um dos motivos do aumento da demanda se deve ao repasse de atividades que eram realizadas pela Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag) e que passaram a ser realizadas pelo Setor de Pagamento, como o recadastramento dos servidores aposentados (“prova de vida”)<sup>2</sup> e o cálculo e a análise do posicionamento no subsídio<sup>3</sup>.

Outras situações que contribuíram para o crescimento de serviço no setor foram as sucessivas paralisações e greves, nas escolas estaduais, que ocorreram nos anos de 2015 a 2019. Essas greves e paralisações geraram um enorme relatório para regularização da vida funcional do servidor devido à ausência do registro da reposição e/ou o desconto da greve/paralisação. Destaca-se, também, o aumento das

---

<sup>1</sup> O IA é um documento que representa uma cópia fidedigna dos atos de benefícios e vantagens publicados para os servidores no Diário Oficial de Minas Gerais. Para cada ato de benefícios e vantagem publicado para o servidor é gerado um IA. O Setor de Pagamento, ao término do ano de 2023, possui um acúmulo de mais de 12.000 documentos pendentes para análise, cálculo e taxação.

<sup>2</sup> O recadastramento (“prova de vida”) consiste na conferência dos documentos pessoais e do comprovante de endereço, na atualização dos dados no Sisap e na emissão de um comprovante em que o servidor e o atendente assinam.

<sup>3</sup> A análise do posicionamento no subsídio consiste na verificação da remuneração do servidor em dezembro do ano de 2010 e 2011 e também do seu tempo de serviço, conforme a Lei nº19.837/2011, que promoveu alteração na política remuneratória das carreiras do grupo de atividades da Educação Básica, para que seja verificado se o posicionamento no subsídio está correto (Minas Gerais, 2011).

demandas judiciais com o desligamento dos servidores que foram efetivados pela Lei complementar 100/2007<sup>4</sup> e o aumento do IA gerados, principalmente, a partir do ano de 2015, após o descongelamento das carreiras e a criação do Adicional de Valorização da Educação Básica (ADVEB)<sup>5</sup>, que começou a ser concedido a partir do ano de 2017.

Devido a todas as atividades anteriormente citadas, que geraram acréscimo de serviço, novas estratégias de trabalho foram adotadas pelo Setor de Pagamento para priorizar as demandas mais emergenciais e as tempestivas, que devem ser cumpridas dentro de um prazo estabelecido, como cumprimentos de relatórios, demandas judiciais e a taxaço da Guia de Ocorrência (GO) e do Quadro Informativo (QI)<sup>6</sup>.

Todavia, essa organização do trabalho contribuiu para a geração de um grande passivo do IA. Esse passivo tem se destacado em relação às demais atividades devido ao volume de documentos e, principalmente, pelo seu aumento progressivo

Como coordenador, observei<sup>7</sup> a crescente demanda do IA e a quantidade de documentos aguardando análise e cálculo no setor de pagamento, sobretudo após o registro de todo o passivo do IA no Sistema de Cálculo de Benefício para Taxação (SICOBET)<sup>8</sup>, iniciado em 2020. No mês de junho do ano de 2021, iniciei a emissão de relatórios mensais para acompanhar a quantidade de IA taxado e pendente com objetivo de ter um maior controle e condução dessa atividade. Sendo assim, considerando a impossibilidade da emissão de relatórios retroativos, o recorte

---

<sup>4</sup> A Lei Complementar nº 100/2007 efetivou servidores designados que estavam em exercício em 06/11/2007, sem concurso público. Esta Lei foi considerada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal (STF), Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 4876, sendo os servidores desligados em 31/12/2015.

<sup>5</sup> A Lei nº 21.710/2015 implementou um novo regime remuneratório por vencimento a partir de 01/06/2015, descongelou as carreiras da educação a partir de 01/09/2015 e criou o ADVEB, concedidos a cada cinco anos contados de efetivo exercício a partir de 01/01/2012 (Minas Gerais, 2015a).

<sup>6</sup> A taxaço da GO e do QI consiste no registro das ocorrências e dos respectivos acertos financeiros no Sisap das informações prestadas pelas escolas nesses formulários. Informações referente a faltas, afastamentos, alteração de carga horária, contratação, dispensa, nomeação, exoneração etc.

<sup>7</sup> Em algumas passagens do texto, nas quais estiver apresentado a minha trajetória profissional ou minhas percepções, o texto será escrito em 1ª pessoa singular.

<sup>8</sup> SICOBET é um sistema, criado em 2010 com a finalidade principal de cálculo dos benefícios (biênio, quinquênio e adicional trintenário), no entanto se tornou obsoleto devido à mudança do regime remuneratório, Lei nº 19.837/2011, que a partir de 01/01/2012 criou o regime remuneratório unificado (subsídio), que incorporou todas essas vantagens, sendo assim suprimidas na SEE/MG. Desde 2012, esse sistema funciona no Setor de Pagamento da SRE/GV como uma importante ferramenta de controle e demanda do IA.

temporal da presente pesquisa compreende o período de junho de 2021 a dezembro de 2023 e está alicerçado nos dados extraídos do referido sistema.

Portanto, diante desse cenário, a questão de pesquisa deste estudo ficou assim estabelecida: quais ações a gestão da SRE/GV pode adotar para aperfeiçoar os processos de trabalho do Setor de Pagamento, com foco no cumprimento de suas demandas e também na redução do grande número de Informativos de Alteração (IA) que aguardam análise?

Assim, definiu-se como objetivo geral investigar quais situações que tem ocasionado o aumento progressivo do passivo dos Informativos de Alteração (IA) e propor ações e/ou procedimentos que possam promover maior eficácia e efetividade no cumprimento das atividades do setor.

Nessa perspectiva, foram definidos para este estudo três objetivos específicos, são eles: i) descrever o Setor de Pagamentos da SRE/GV e o processo de taxaço do IA, realizados simultaneamente com o cumprimento de outras atividades e demandas tempestivas; ii) Analisar as situações que tem ocasionado o aumento progressivo do passivo do Informativo de Alteração (IA), considerando o período de junho de 2021 a dezembro de 2023, bem como as dificuldades do Setor de Pagamentos da SRE/GV no processo de análise, cálculo e taxaço desses documentos; e iii) propor ações visando proporcionar maior eficácia e efetividade na taxaço do IA concomitantemente ao cumprimento das outras demandas e atividades do setor.

O caso de gestão analisado neste estudo está associado à minha atuação profissional, ou seja, ao meu local de trabalho. Tenho formação técnica em Telecomunicações pela Escola Técnica da Univale, concluído no ano de 2002, graduação no curso de Administração pela Faculdade de Administração de Governador Valadares (FAGV), concluída no ano de 2006, e pós-graduação em Gestão Pública pelo Instituto Prominas, concluído em 2012. Em setembro de 2002, tomei posse e exercício no cargo efetivo de Assistente Técnico Educacional (ATE), denominado hoje como Técnico da Educação (TDE), na Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, sendo designado para trabalhar no Setor de Pagamento localizado na Diretoria de Administração e Finanças (Dafi), na época, e atualmente localizado na Dipe, no qual ainda estou em exercício.

A partir de outubro de 2008, passei a exercer a função de coordenador de taxaço do Setor de Pagamento da SRE/GV. Essa função de coordenação se deu por

determinado período através da designação para uma função gratificada (FGD-4), e, a partir de 2013, por meio da nomeação para o cargo em comissão de supervisor regional (Direção e Assessoramento da Administração Direta - DAD-3), o qual ocupo atualmente. Nesse cargo, tenho como as principais atribuições: exercer a coordenação geral da equipe responsável pelos direitos e vantagens do servidor e pela preparação de pagamento; elaborar e emitir instruções e orientações às escolas sobre atividades de preparação de pagamento; preencher relatórios; certificar valores devidos aos servidores calculados pelos supervisores de taxaço; lançar valores que ultrapassem o limite permitido para o supervisor de taxaço.

O Setor de Pagamento é responsável pela folha de pagamento de todos os servidores, tanto os ativos quanto os inativos, pertencentes a jurisdição da SRE/GV. Também está na alçada do setor de pagamento alimentar/registrar toda alteração que ocorre na vida funcional do servidor (faltas, afastamentos, evolução na carreira, alteração de carga horária, nomeação, desligamento etc.) e taxar os valores necessários no Sistema de Administração de Pessoal (Sisap)<sup>9</sup>.

O setor realiza o atendimento ao público de forma presencial, por e-mail e telefone, dirimindo dúvidas, acolhendo reclamações, fornecendo declarações e certidões, além de orientar as escolas e Inspetores com instruções e orientações sobre a atividade de preparação do pagamento relacionada ao preenchimento de formulários e cumprimentos de relatórios.

Nesse contexto, sou responsável por coordenar uma equipe composta por 17 supervisores de taxaço (servidor efetivo designado para função gratificada no Setor de Pagamento), que atendem a própria SRE/GV e mais 130 escolas localizadas dentre 40 municípios com, aproximadamente, 13 mil servidores, entre ativos e inativos.

Para atendimento de todas as demandas desses servidores, o Setor de Pagamento tem como principais atividades: a taxaço da GO e do QI, a taxaço do IA, cumprimento de relatórios de diligências, atendimento de reclamações, atendimento de demandas judiciais, atendimento de requerimentos de vencimentos deixados, atendimento de solicitação de certidões, atendimento ao público interno e

---

<sup>9</sup> O Sisap é um sistema corporativo formado por módulos específicos que se subdividem em rotinas detalhadas. O registro das informações no sistema é devidamente codificado, conforme o Grupo/Natureza, que é um conjunto de naturezas (ações) de mesmo perfil, sendo a natureza a identificadora de qualquer movimentação funcional.

externo, elaboração e emissão de Ordem de Pagamento Especial (OPE), envio de informativos de débito e etc.

Como supervisor regional do Setor de Pagamento da SRE/GV, percebo o aumento na quantidade de demandas e atividades a serem realizadas pelo setor e que essa situação tem trazido dificuldades no atendimento simultâneo de todas elas. O setor tem priorizado as atividades mais tempestivas e emergenciais, como, por exemplo, a taxaço da GO e QI, o atendimento e cumprimento de relatórios de diligências e demandas judiciais, deixando o atendimento de outras atividades comprometidas, ou seja, não atendidas de forma plena.

De todas as atividades realizadas no Setor de Pagamento, e na Dipe, a que chama mais a atenção é a taxaço do IA. Isso ocorre pela quantidade de IA aguardando a análise, cálculo e taxaço, sendo notório o seu aumento progressivo nos últimos anos. Percebe-se, pelo acompanhamento dos relatórios de atividades mensais, que de todas as atividades, a taxaço do IA não tem sido suficiente para reduzir com o seu passivo ou ao menos não deixar aumentá-lo.

Para analisar os problemas deste caso de gestão, o presente estudo recorreu a conceitos sobre gestão de processos e do conhecimento. A partir do Guia BPM CBOK (2009), definiu-se a gestão de processos como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Esse processo apoia-se na definição de Rumizen para conceituar gestão do conhecimento entendendo como um “[...] processo sistemático pela qual o conhecimento necessário para uma organização de sucesso é criado, capturado, compartilhado e alavancado” (Rumizen, 2002, p. 9).

Esta pesquisa utiliza a metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa dos dados relacionados à gestão de processos no Setor de Pagamento da SRE/GV. Optou-se por essa abordagem do estudo, pois ela permite realizar buscas diretas e entrevistas detalhadas. Além disso, esse método proporciona ao pesquisador-autor lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, equipamentos, entrevistas e observações – durante o andamento e evolução do projeto.

Utilizou-se como instrumentos de pesquisa questionário e entrevista semiestruturada com os 17 supervisores de taxaço, ou seja, com toda a equipe. O questionário (Apêndice A) foi aplicado via o *Google Forms*. Dando prosseguimento a

pesquisa, logo após a coleta de dados por meio do questionário, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas nas dependências da SRE/GV, com dois servidores. O critério de escolha adotado foi o tempo de serviço, sendo selecionado um servidor mais experiente e outro com menor experiência. A dissertação está organizada, além desta introdução, em mais três capítulos.

No segundo capítulo é apresentado, de forma detalhada, o Setor de Pagamento da SRE/GV, o processo de taxaço do IA, bem como o cumprimento de outras atividades e demandas tempestivas. São apresentadas a organizaço da Secretaria de Estado da Educaço, da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares e do Setor de Pagamento. Ainda neste capítulo, é descrito o contexto em que está inserido o caso de gestáo.

O terceiro capítulo tem o objetivo de analisar as situaçoes que tem ocasionado o aumento progressivo do passivo do Informativo de Alteraço (IA), considerando o período de junho de 2021 a dezembro de 2023, bem como as dificuldades do Setor de Pagamentos da SRE/GV no processo de análise, cálculo e taxaço desses documentos. De caráter analítico, são apresentados os pressupostos teóricos e metodológicos que auxiliaram a sustentação deste estudo, além de analisar os achados da pesquisa.

O quarto capítulo a partir dos pontos críticos identificados como o quadro reduzido de servidores, a insatisfaço com relaço às condiçoes estruturais e de atitudes de valorizaço profissional, a falta de capacitaço e treinamentos periódicos para com os taxadores e a necessidade de informatizaço e padronizaço de atividades, apresenta um plano de ação que visa à melhoria na gestáo dos processos no Setor de Pagamento de forma que se possa ter uma maior eficiência e efetividade na taxaço do IA, simultaneamente com o cumprimento das demais demandas e atividades de competência do setor

## **2 A TAXAÇÃO DO INFORMATIVO DE ALTERAÇÃO (IA) NA SUPERINTENDENCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES**

Este capítulo tem por objetivo descrever o Setor de Pagamentos da SRE/GV e o cumprimento de suas atividades, com destaque para o processo de taxaço do IA.

Para isso, ele está dividido em três seções. Na primeira seção é tratada a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, focando na Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, onde está localizado o caso de gestão. Já na segunda seção, é tratado detalhadamente a organização e estrutura da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, focando na Dipe, onde encontra-se localizado o Setor de Pagamento – responsável pelo cumprimento da taxaço do IA, que é objeto foco deste estudo. Na terceira e última seção do capítulo, é tratado minuciosamente sobre o funcionamento do Setor de Pagamento, detalhando em subseções as dificuldades do Setor de Pagamento no cumprimento de todas as atividades demandadas, considerando o processo que envolve a atividade de taxaço do IA.

### **2.1 SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS E AS SUPERINTENDENCIAS REGIONAIS DE ENSINO**

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) tem sua estrutura definida pela Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023. A SEE/MG é um órgão da administração direta do poder executivo, sua sede está no Edifício Minas da Cidade Administrativa, localizada no município de Belo Horizonte. Tem como objetivo a supervisão e o acompanhamento de ações e atividades que garantam ao cidadão o cumprimento de seu direito à educação. Sua missão é fortalecer e articular políticas públicas de Educação Básica, certificando o funcionamento total da rede pública, principalmente da Rede Estadual, suscitando a formação integral dos estudantes, objetivando a inclusão ao mercado de trabalho e ao exercício da cidadania (Minas Gerais, 2023d).

De acordo com o Decreto nº 48.709/2023, a SEE/MG tem por competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do estado relativas:

- I – à garantia e à promoção, com a participação da sociedade, da educação, do pleno desenvolvimento da pessoa, de seu preparo para o exercício da cidadania e de sua qualificação para o trabalho e para o empreendedorismo;
- II – à redução das desigualdades regionais, à equidade de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural;
- III – à formulação e à coordenação da política estadual de educação e à supervisão de sua execução nas instituições que compõem sua área de competência;
- IV – ao estabelecimento de mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual;
- V – à promoção e ao acompanhamento das ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas escolares;
- VI – à pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, a fim de viabilizar a organização e o funcionamento da escola;
- VII – à avaliação da educação e dos recursos humanos no setor, com a geração de indicadores educacionais e a manutenção de sistemas de informações;
- VIII – ao desenvolvimento de parcerias, no âmbito de sua competência, com a União, estados, municípios e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei;
- IX – ao fomento e ao fortalecimento da cooperação com os municípios, com vistas ao desenvolvimento da educação básica no Estado;
- X – à gestão e à adequação da rede de ensino estadual, ao planejamento e caracterização das obras a serem executadas em prédios escolares, ao fornecimento de equipamentos e suprimentos às escolas e às ações de apoio ao aluno;
- XI – ao exercício da supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência;
- XII – às ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual;
- XIII – à gestão das carreiras da educação, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag;
- XIV – à divulgação das ações da política educacional do Estado e de seus resultados;
- XV – à supervisão e à avaliação do ensino superior no sistema estadual de educação, em colaboração com o Conselho Estadual de Educação – CEE;
- XVI – à organização da ação educacional para a garantia de conteúdos curriculares e metodologias apropriadas às reais necessidades e interesses dos estudantes do campo, indígenas e quilombolas, com propostas pedagógicas que contemplem sua diversidade em todos os aspectos, entre os quais os sociais, culturais, políticos, econômicos, de gênero, de geração e de etnia. (Minas Gerais, 2023e, recurso *on-line*).

Para que se possa controlar e avaliar todas as ações de sua competência, a SEE/MG estabelece no seu Mapa estratégico elementos essenciais para definir sua identidade, seus objetivos e sua cultura.

Segundo o Mapa Estratégico, a SEE/MG possui como valores: diálogo, ética e transparência, equidade, inovação, colaboração e uma gestão baseada em

evidências. A Figura 1 sintetiza a definição da visão, missão, valores, pilares, objetivos estratégicos e projetos prioritários da SEE/MG.

**Figura 1 - Mapa Estratégico da SEE/MG – 2023**

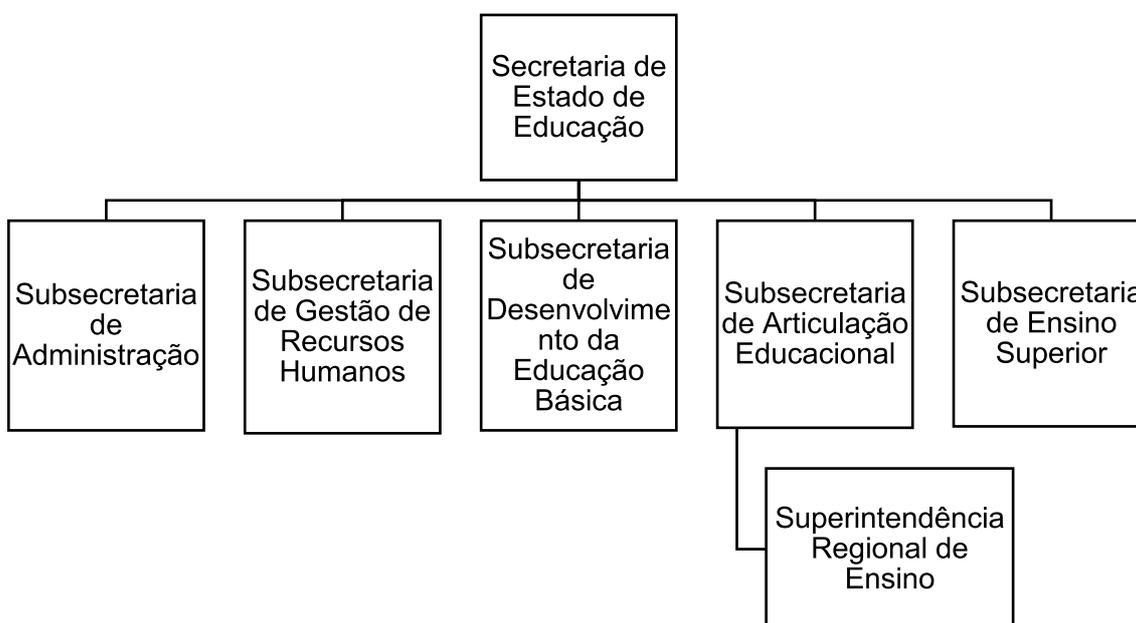


Fonte: SEE/MG (Minas Gerais, 2023a, recurso *online*)

A SEE é a Secretaria de Minas Gerais com a maior quantidade de servidores, sendo, no total 216.907, conforme dados extraídos do Sisap<sup>10</sup>. Ela está subdividida em cinco subsecretarias: Subsecretaria de Administração, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, Subsecretaria de Articulação Educacional e Subsecretaria de Ensino Superior. Essas subsecretarias são divididas em diretorias. Abaixo das subsecretarias estão as SRE, que estão ligadas diretamente à Subsecretaria de Articulação, conforme o organograma da Figura 2.

<sup>10</sup> Referente à folha de pagamento de março de 2023.

**Figura 2 - Organograma da SEE/MG (2023)**



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no organograma do site SEE/MG (Minas Gerais, 2023b)

Conforme o Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023d), a Subsecretaria de Administração tem como competência coordenar e promover ações que garantam a eficácia e a eficiência<sup>11</sup> do sistema de ensino e do gerenciamento estratégico administrativo da SEE/MG, em consonância com as políticas e diretrizes do sistema de planejamento, orçamento, gestão e finanças do estado.

A Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica tem como competência definir e coordenar a implantação da política educacional do estado no que se refere ao desenvolvimento da Educação Básica, nos seus diversos níveis e modalidades, envolvendo aspectos da gestão educacional, da gestão da informação, das avaliações educacionais, do atendimento e da organização escolar.

<sup>11</sup> A presente pesquisa baseia-se em Borin e Berro (2015) e Alcantara (2009) para a definição dos conceitos de eficiência e eficácia. Assim sendo, conceitua-se Eficiência como o uso racional dos meios dos quais se dispõe para alcançar um objetivo previamente determinado (Borin; Berro, 2015), ou seja, trata-se da capacidade de alcançar os objetivos com o mínimo de recursos disponíveis e tempo, conseguindo dessa forma a intensificação dos resultados. Por sua vez, recorreu-se a Alcantara (2009) para a definição de Eficácia que consiste na escolha do que é certo a fazer, ou seja, selecionar os objetivos adequados ou as alternativas corretas.

A Subsecretaria de Ensino Superior tem como competência regular, avaliar, supervisionar, controlar, planejar, coordenar, acompanhar e executar ações de expansão da oferta e melhoria contínua da qualidade e das condições de oferta do Ensino Superior no sistema estadual de educação, em regime de colaboração com o Conselho Estadual de Educação (CEE), o Conselho Nacional de Educação (CNE) e o Ministério de Educação (MEC).

A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG) tem como competência coordenar o planejamento, implementação e avaliação das ações referentes à administração de pessoal e à gestão e desenvolvimento de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da Administração Pública estadual. Esta Subsecretaria é a responsável pela orientação, supervisão técnica e o acompanhamento da Diretoria de Pessoal das ser. É dela que emana as principais demandas e orientações de serviços para Diretoria de Pessoal e, conseqüentemente, para o Setor de Pagamento, objeto de estudo desta dissertação. É a subsecretaria que dialoga diretamente com a Dipe.

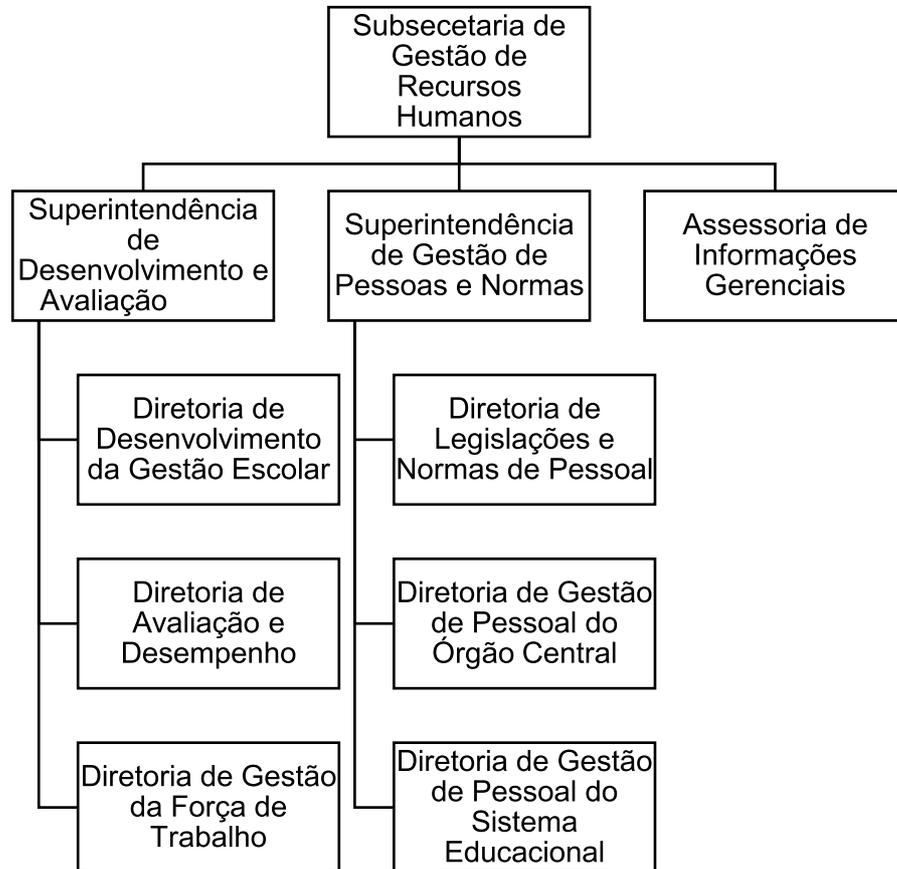
Subordinado a SG, o Sisap Central é setor da SEE/MG responsável por dar suporte aos setores de pagamento das SRE, no que diz respeito ao Sisap. O Sisap Central orienta os taxadores na inclusão de dados no sistema, auxilia quando os taxadores cometem erros e repassa informações de novos procedimentos. O setor atua, juntamente com a Seplag<sup>12</sup>, na resolução dos problemas apresentados pelos supervisores de taxaço.

A SG é composta pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, pela Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas (SGP) e pela Assessoria de Informações Gerenciais, conforme demonstra a Figura 3.

---

<sup>12</sup> É importante ressaltar que a Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP), da Seplag, é a responsável direta pelos setores de pagamento de todo o estado conforme o art. 35, inciso IV, da Lei Delegada Estadual nº 63/03, e o Art. 36 do Decreto nº 46.557/2014, cabendo-lhe promover a orientação normativa, a supervisão técnica e o controle da execução das atividades de administração de pessoal do poder executivo ( Minas Gerais, 2014b).

**Figura 3 - Organograma Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (2023)**



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no organograma do site SEE/MG (Minas Gerais, 2023b)

A Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação atua na gestão de pessoas, visando o desenvolvimento profissional e organizacional da Secretaria. A SGP promove a administração de pessoal, elaborando e implantando normas e procedimentos para a uniformização e aplicação da legislação de pessoal. Já a Assessoria de Informações Gerenciais converte e consolida dados pessoais, funcionais e financeiros em informações gerenciais para subsidiar o processo decisório da SEE/MG (Minas Gerais, 2023d).

A Subsecretaria de Articulação Educacional tem como competência coordenar o planejamento, a implementação e a articulação de ações relacionadas ao alcance dos objetivos da SEE/MG; articular as SREs e as demais organizações, buscando a

melhoria e o desenvolvimento do Sistema de Educação do Estado de Minas Gerais, inclusive da Rede Estadual, das Redes Municipais e da Rede Privada de Ensino.

No Estado de Minas Gerais, em 2023, existem 47 SRE e 3.508 escolas estaduais. As SRE têm por finalidade exercer, em âmbito regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais e têm como competências:

- I – promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado no âmbito de sua jurisdição;
- II – orientar as comunidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais;
- III – promover o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado;
- IV – coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno;
- V – propor a celebração e acompanhar a execução de convênios e contratos e termos de compromisso;
- VI – aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na respectiva jurisdição;
- VII – planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades;
- VIII – coordenar o funcionamento da Inspeção Escolar no âmbito da sua jurisdição;
- IX – coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais na sua jurisdição;
- X – exercer outras atividades correlatas. (Minas Gerais, 2011a, recurso *on-line*).

De acordo com a estrutura orgânica da SEE/MG, as SREs são classificadas como de porte I e II. Porte I, até o limite de sete unidades, sendo organizada em quatro diretorias: Dipe, Dafi, Diretoria Educacional A (Dire A) e Diretoria Educacional B (Dire B). Porte II, até o limite de 48 unidades, sendo organizadas em três diretorias: Dipe, Dafi e Diretoria Educacional (Dire). As regionais com a maior quantidade de municípios, escolas e servidores são consideradas de porte I. São classificadas como porte I a SRE de Governador Valadares, a SRE de Montes Claros, a SRE de Teófilo Otoni, a SRE de Uberlândia e as Metropolitanas A, B e C.

A SRE/GV, apresentada na próxima seção, conceituada de porte I, está localizada no centro do município de Governador Valadares, na região leste do Estado de Minas Gerais.

## 2.2 SUPERINTENDENCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES

Como um breve relato histórico, é importante ressaltar que, para atender todo o estado, a SEE/MG, por meio da Lei nº 2.610/1962, criou órgãos responsáveis para exercer a inspeção do ensino, a fiscalização e a assistência técnica (Minas Gerais, 1962). As Delegacias do Ensino foram criadas com a finalidade de descentralizar os diversos serviços da Secretaria, as ações de supervisão administrativa e pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do estado e município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais em esfera regional. As Delegacias do Ensino, em 2001, mudaram as suas denominações a partir da Lei nº nº 13.961/2001 para Superintendências Regionais de Ensino (Minas Gerais, 2001).

A Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (SRE/GV) iniciou suas atividades em 12 de abril de 1976. A Figura 4 apresenta o mapa dos municípios da jurisdição da SRE/GV.

**Figura 4 - Mapa dos municípios da jurisdição da SRE/GV (2024)**



Fonte: SRE/GV (2024)

A jurisdição da SRE/GV possui, no ano de 2023, aproximadamente 200 servidores, está localizada na região Leste do Estado de Minas Gerais. Ela é composta por 40 municípios, onde estão presentes 131 escolas estaduais, 283 municipais e 72 privadas. Somada as três Redes, são 112.339 alunos matriculados, conforme censo escolar 2022, conforme demonstra a Tabela 1.

**Tabela 1 - Quantidade de escolas e alunos matrículas na jurisdição da SRE/GV (2022)**

<b>Rede de ensino</b>	<b>Quantidade de escolas</b>	<b>Quantidade de alunos</b>
Estadual	131	52.695
Municipal	283	45.417
Privada	72	14.227
<b>Total</b>	<b>486</b>	<b>112.339</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Censo Escolar (2022) (SRE Governador Valadares, 2023)<sup>13</sup>

Em se tratando na quantidade de funcionários, a SRE/GV possui, aproximadamente, 13 mil servidores, entre ativos e inativos, vinculados à sua jurisdição, conforme os dados do Sisap, referentes à folha de pagamento do mês de março de 2023, demonstrados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Quantitativo de servidores (ativos e inativos) pertencentes à SRE de Governador Valadares (2023)**

<b>Cargo</b>	<b>Apostados ou Afastados preliminarmente à aposentadoria</b>			<b>Total</b>
	<b>Efetivo</b>	<b>Não efetivos</b>	<b>Apostados ou Afastados preliminarmente à aposentadoria</b>	
Analista da Educação Básica (AEB)	0	9	3	12
Analista Educacional (ANE)	34	2	68	104
Analista Educacional - Inspetor Escolar (ANEI)	18	24	81	123
Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB)	1	1.262	677	1.940
Assistente de Educação (ASE)	3	0	89	92
Assistente Técnico da Educação Básica (ATB)	258	353	332	943

(continua)

<sup>13</sup>Dados obtidos por meio de mensagem eletrônica de SRE Governador Valadares (sre.gvaladares.sedine@educacao.mg.gov.br), para rogerio.viana@educacao.mg.gov.br, em 26 abr. 2023.

**Tabela 2 – Quantitativo de servidores (ativos e inativos) pertencentes à SRE de Governador Valadares (2023)**

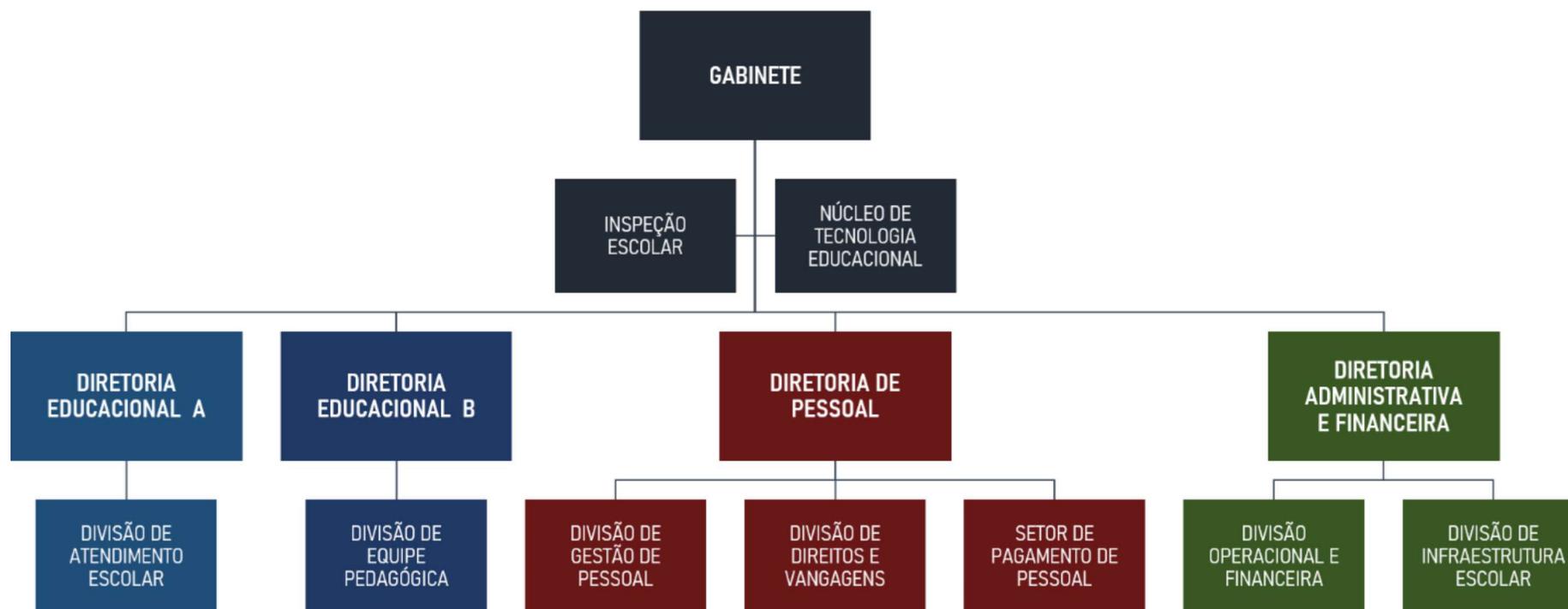
Cargo	Efetivo	Não efetivos	(conclusão)	
			Aposentados ou Afastados preliminarmente à aposentadoria	Total
Especialista em Educação Básica (EEB)	196	242	314	752
Professor de Educação Básica (PEB)	2.320	2.669	4.011	9.000
Técnico da Educação (TED)	50	0	69	119
<b>Total</b>	<b>2.880</b>	<b>4.561</b>	<b>5.644</b>	<b>13.085</b>
<b>%</b>	<b>22%</b>	<b>35%</b>	<b>43%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sisap – Folha de Março de 2023 (2023).

De acordo com a Tabela 2, constam 7.441 servidores ativos (efetivo e não efetivo), ou seja, em exercício na regional, e 5.644 servidores inativos, aposentados ou afastados preliminarmente a aposentadoria, perfazendo assim um total de 13.085 servidores vinculados à jurisdição da SRE/GV. Analisando a Tabela 2, percebe-se que a quantidade de servidores não efetivo em exercício (4.561) representa 61% do total de servidores em atividade na regional, sendo o cargo de PEB com a maior quantidade de contratação (2.669).

Por ser considerada porte I, a SRE/GV está dividida em quatro diretorias: Dipe, Dafi, Diretoria Educacional (Dire) A e Dire B, conforme organograma da Figura 5.

Figura 5 - Organograma da SRE/GV (2023)



Fonte: SRE/GV (2023, recurso *on-line*)

De acordo com o Decreto nº 45.849/2011, na subseção I, que trata da Superintendência Regional de Ensino porte I, a Diretoria Administrativa e Financeira (Dafi) tem por finalidade programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional (Minas Gerais, 2011c). Suas atribuições incluem a coordenação das ações que garantam a modernização e eficiência do processo gerencial, execução das atividades relativas à administração de material, compra, recebimento, guarda e distribuição, aquisição de bens e serviços, comunicação, patrimônio, arquivo, transporte, serviços gerais e gerenciamento de contratos, observando as normas vigentes.

Além disso, a Diretoria também supervisiona e controla as atividades de telecomunicação, de recepção, de postagem, de análise e de emissão de documentos e executa as atividades relativas ao sistema de protocolo vigente. Ela orienta e controla as transferências de recursos financeiros realizadas às Caixas Escolares, assim como de outras transferências, e analisa, diligencia e aprova os processos de prestação de contas delas originados. Ademais, atende à demanda de demonstrativos e anexos necessários ao exercício das atividades de controle interno e externo, pelas unidades e órgãos competentes (Minas Gerais, 2011a, recurso *on-line*).

A Dire – Áreas A e B, tem por finalidade coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento das Subsecretarias de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais. Suas atribuições incluem organizar as ações que assegurem o atendimento à demanda escolar, orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do Plano Anual de Intervenção Pedagógica, subsidiando-as na implementação, monitoramento e avaliação das ações, acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas, assessorar as escolas quanto à aplicação da legislação referente ao currículo, monitorar e avaliar a execução dos programas de apoio ao aluno, coordenar a realização dos exames supletivos, orientar para o provimento do cargo de Diretor e da função de Vice-Diretor, entre outras responsabilidades (Minas Gerais, 2011a, recurso *on-line*).

Já a Dipe, de acordo com o Decreto nº 45.849/2011, tem por finalidade planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e

de gestão de recursos humanos no âmbito regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Suas competências incluem a execução das atividades referentes a atos de admissão, concessão de direitos e vantagens, aposentadoria, desligamento e processamento da folha de pagamento, orientação dos servidores sobre seus direitos e deveres, planejamento e gestão do processo de alocação de pessoal, coordenação e adequação da gestão de pessoal da Unidade Regional e das escolas estaduais às diretrizes e metas estabelecidas pela política de pessoal da SEE/MG, entre outras responsabilidades (Minas Gerais, 2011c).

O Setor de pagamento está subordinado a Dipe, e é este o contexto do caso pesquisado. A Dipe foi criada no ano de 2011<sup>14</sup>, numa perspectiva de melhorar a administração de pessoal e de gestão de recursos humanos. É nessa diretoria que as atividades relacionadas aos atos de admissão, concessão dos benefícios, desligamentos e aposentadorias dos servidores das escolas estaduais são analisados, ou seja, toda orientação, esclarecimento e monitoramento da vida funcional dos servidores cabe à Diretoria de Pessoal. É função dos setores da diretoria darem todo o suporte e orientação aos servidores das escolas estaduais, treinar e assessorar as escolas na execução das atividades descentralizadas de administração de pessoal quanto à interpretação de normas e operacionalização de ações.

A Dipe, conforme foi apresentado na Figura 5, é composta pela Divisão de Direitos e Vantagens (DDV), a Divisão de Gestão de Pessoal (DGP) e o Setor de Pagamento. A DDV tem como principais atribuições analisar e conferir minuta de ato acompanhada da documentação pertinente, encaminhada pela unidade de ensino, para concessão dos benefícios de direito dos servidores (biênio, quinquênio, férias prêmio etc.), receber e distribuir os processos para análise e autorização de afastamento preliminar a aposentadoria, acompanhar e conferir a publicação do ato e, imediatamente, emitir o IA, instruir e conferir o processo de aposentadoria e encaminhá-lo ao Diretor de Pessoal para envio a Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria (DCCTA/Seplag) e promover reuniões para estudos e socialização das informações entre as equipes da divisão e unidades escolares.

---

<sup>14</sup>A Dipe foi criada no ano de 2011 dentro da política de reorganização da estrutura orgânica da SEE/MG, bem como das SRE, pelos Decretos nº 45.536/2011 (Minas Gerais, 2011a) e nº 45.849/2011 (Minas Gerais, 2011c).

Já a DGP tem como principais atribuições monitorar a composição do quadro de pessoal das escolas estaduais vinculadas a SRE, propor e implementar medidas para correção das situações de inadequação identificadas no quadro de pessoal das escolas estaduais, orientar, controlar e processar os atos de movimentação de pessoal, mudança de lotação, remoção e/ou designação de competência da SRE, orientar, controlar e instruir corretamente os processos de disposição, adjunção, de indicação para cargo em comissão e função gratificada, conforme normas vigentes, e treinar equipes da SRE e das unidades escolares nos assuntos da competência da divisão. O Setor de Pagamento responsável pela folha de pagamento está diretamente subordinado à Diretoria de Pessoal e é apresentado na próxima seção.

### 2.3 O SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES

Para melhor compreensão do Setor de Pagamento, é necessário primeiramente citarmos o Decreto nº 43.441/2003 (Minas Gerais, 2003), que estabeleceu os procedimentos para a taxação da folha de pagamento de pessoal do Estado de Minas Gerais, a fim de um controle mais efetivo. O referido Decreto trata da efetivação da taxação, do taxador e do coordenador de pagamento:

Artigo 2º - A taxação se efetiva mediante o registro, no Sistema de Administração de Pessoal - Sisap, módulo de pagamento - Siap, dos valores devidos ao servidor, bem como dos respectivos descontos.

Artigo 3º - Para os fins deste Decreto, entende-se como:

I - Taxador, o servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento - Siap do Sisap os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos;

II - Coordenador de Pagamento, o servidor competente para o ato de certificação dos valores taxados, em determinado órgão ou unidade administrativa, que confere validade à taxação realizada para cada pagamento.

§ 1º O Taxador terá acesso ao módulo de pagamento - Siap do Sisap, por meio de senha pessoal e intransferível, para efetuar as transações necessárias ao ato de taxação.

§ 2º O coordenador de pagamento de órgão ou unidade administrativa terá acesso ao módulo de pagamento - Siap do Sisap, por meio de senha pessoal e intransferível, para a certificação dos valores taxados e consequente autorização de pagamento.

Artigo 4º - Serão taxados na folha de pagamento os valores efetivamente devidos ao servidor, comprovados mediante títulos ou documentos próprios (Minas Gerais, 2003, recurso *on-line*).

Este decreto definiu o entendimento do servidor taxador e do coordenador de pagamento, sendo relevante para a criação das funções gratificadas que ocorreu anos depois.

Sendo assim, no ano de 2006, o Decreto nº 44.261/2006 (Minas Gerais, 2006) dispôs sobre a designação de funções gratificadas para o coordenador e para os taxadores e estabeleceu para eles atribuições específicas. O Quadro 1 apresenta as principais atribuições que foram estabelecidas para o supervisor de taxaço e para coordenador de taxaço:

**Quadro 1 - Principais atribuições do supervisor de taxaço e do Coordenador de Taxaço**

(continua)

<b>Principais Atribuições</b>	
<b>Supervisor de taxaço</b>	<b>Coordenador de taxaço</b>
Controlar, pesquisar e registrar no Sisap, dados e valores de créditos e débitos comprovados mediante títulos ou documentos próprios, com IA, IP (Informativo de Proventos), AI, relatórios gerenciais e QI;	Exercer a coordenação geral da equipe responsável pelos direitos e vantagens do servidor e pela preparação de pagamento;
Acompanhar a vida funcional dos servidores mantendo os registros de dados e valores no Sisap rigorosamente em dia;	Elaborar e emitir instruções e orientações às escolas sobre atividades de preparação de pagamento, preenchimento de relatórios e sobre legislação de pagamento de pessoal;
Emitir Certidão Negativa de Débito com os cofres públicos, 2ª via de Demonstrativos de Pagamento e outros documentos;	Certificar valores devidos aos servidores, calculados pelos supervisores de taxaço;
Cumprir determinações da SEE/MG, da SEPLAG, Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Conselho de Administração de Pessoal e decisões judiciais no que se refere à conferência, controle, acerto, cálculo, lançamento e atualização de dados e relatórios;	Lançar valores que ultrapassem o limite permitido para o taxador;
Analisar e responder reclamações de pagamento e proceder aos devidos acertos;	Responsabilizar-se pessoalmente pelos valores taxados, nos termos do Decreto nº 43.441/ 2003;
Elaborar planilhas de valores e descontos previdenciários para institutos de previdência;	Exercer outras atribuições correlatas.

### Quadro 1 - Principais atribuições do supervisor de taxação e do Coordenador de Taxação

(conclusão)

Principais Atribuições	
Supervisor de taxação	Coordenador de taxação
Emitir documento demonstrativo ao Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEMG) para atualização de valores de pensão;	-
Emitir planilhas de débitos para instrução de processo administrativo, de acordo com a Resolução nº 37, de 2005 da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;	-
Emitir OPE;	-
Emitir Documento de Arrecadação Estadual (DAE) referente à devolução de valores recebidos indevidamente;	-
Responsabilizar-se pessoalmente pelos valores taxados, nos termos do Decreto nº 43.441/2003;	-

Fonte: Elaborada pelo autor com base no Decreto nº 44.261/2006 (Minas Gerais, 2006).

Portanto, considerando todas as disposições e atribuições dos decretos citados anteriormente, o Setor de Pagamento da SRE/GV se destaca, dentro da Dipe, pelo seu tamanho (18 dos 40 funcionários da diretoria estão dentro do Setor de Pagamento), pela sua importância na vida funcional dos servidores e pelo grande volume de atividades e demandas atendidas. A Figura 6 demonstra a organização do Setor de Pagamento da SRE/GV

**Figura 6 - Organograma do Setor de Pagamento da SRE/GV (2024)**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Setor de Pagamento da SRE/GV conta com uma equipe de 18 servidores, sendo 17 supervisores de taxação (servidor efetivo designado para exercer função

gratificada no Setor de Pagamento); o coordenador de taxaçaõ, também denominado coordenador de pagamento ou supervisor regional do Setor de Pagamento; 13 supervisores de taxaçaõ, que formam a Equipe de Taxaçaõ, trabalham com a taxaçaõ da GO e do QI de um grupo de escolas em sistema de rodízio juntamente com a realizaçaõ de outras atividades; um supervisor de taxaçaõ, responsável pelo Setor de atendimento, taxaçaõ da GO da SRE/GV e tramitaçaõ e arquivamento de documentos; três supervisores de taxaçaõ, que formam a Equipe de apoio, realizam o atendimento de demandas judiciais, análise e revisãõ do posicionamento no subsídio, processos administrativos, relatórios específicos e servem também como suporte e apoio para atendimento às demandas emergenciais.

O setor é responsável pela folha de pagamento dos servidores da jurisdiçaõ da SRE/GV, alimentando o Sisap com registro de informaçaões (faltas, afastamentos, carga horária, evoluçaõ na carreira, horas extras, adicionais etc.) e taxaçaõ de valores. Ressalta-se que a taxaçaõ de pagamento é o ato de liquidaçaõ de despesa pública (Minas Gerais, 2003) e o supervisor de taxaçaõ é o servidor incumbido de processar essa liquidaçaõ, bem como os descontos provenientes desta.

Toda alteraçaõ na vida funcional e financeira do servidor deve ser informada para que o setor efetue o registro no Sisap, bem como os acertos financeiros necessários. As principais atividades cumpridas sãõ: taxaçaõ da GO e do QI, taxaçaõ do IA; processo de vencimentos deixados; atendimento/cumprimento demandas judiciais; atendimento/cumprimento de relatórios de inconsistências/diligências; emissãõ de certidões; atendimento de reclamaçaões de pagamento; arquivo de documentos; atendimento ao público de forma presencial etc. O Quadro 2 demonstra a descriçaõ de forma sucinta das principais atividades cumpridas pelo Setor de Pagamento e seu prazo de cumprimento.

**Quadro 2 - Descrição das principais atividades atendidas pelo Setor de Pagamento da SRE/GV (2024)**

(continua)

<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Prazo de atendimento / cumprimento</b>
Arquivamento de documentos	Trata-se do arquivamento dos documentos taxados/cumpridos após o término da taxaço. Cada supervisor de taxaço realiza o arquivamento dos documentos que foram cumpridos por eles.	Mensalmente, após o término da taxaço deve-se arquivar toda a documentação que foi taxada/cumprida.
Atendimento ao público	Trata-se do atendimento realizado de forma presencial todas as terças e quintas-feiras. O supervisor de taxaço responsável pelo atendimento realiza esclarecimentos de dúvidas sobre pagamento, fornece orientações, realiza os recadastramentos (“prova de vida”), fornece documentos solicitados etc.	Imediato
Atendimento de reclamações de pagamento	Trata-se do atendimento das reclamações de pagamento realizadas pelos servidores por diversos canais de atendimento (protocolo do documento físico, por e-mail, por telefone etc.).	30 dias a partir da data de protocolo.
Cumprimento de demandas judiciais	Trata-se do cumprimento/atendimento de determinações judiciais referentes à pensão alimentícia e indenizações para desconto em folha, emissão de certidões que comprovem o cumprimento de decisão, emissão de planilhas de cálculos de valores referentes a benefícios, fornecimento de informações e/ou dados que auxiliem a defesa do estado contra ações judiciais etc.	Modifica-se de acordo com a solicitação / determinação judicial.
Cumprimento de relatórios de inconsistências e diligências	Trata-se do cumprimento de relatórios enviados pela Seplag e/ou pela SEE/MG. Esses relatórios referem-se a diversos assuntos e são enviados a qualquer tempo, sendo o prazo de cumprimento e o tamanho dos mesmos diversificados.	Modifica-se de acordo com o relatório. Normalmente são para cumprimento dentro da taxaço de recebimento ou na taxaço subsequente.
Cumprimento do requerimento de vencimentos deixados	Acerto de todo crédito e débito referente ao servidor falecido. Após o requerimento dos herdeiros com a devida documentação verificam-se todos os acertos necessários de direito do ex-servidor, instrui um processo que é pago por meio de uma OPE. Em caso de o acerto resultar em débito, os herdeiros são notificados para realizar a devolução dos valores.	50 dias a partir da data de protocolo para encaminhar o processo.

**Quadro 2 – Descrição das principais atividades atendidas pelo Setor de Pagamento da SRE/GV (2024)**

(continua)

<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Prazo de atendimento / cumprimento</b>
Emissão de certidões	Trata-se da emissão de certidões requeridas pelos servidores, sendo as principais a emissão da certidão negativa de débito, demonstrativo de pagamento (contracheque) e demonstrativo anual de pagamento.	30 dias a partir da data de protocolo.
Taxação de IA	Consiste no registro do direito ou vantagem publicada no Diário Oficial (Exemplo: progressão e promoção na carreira, férias prêmio, afastamento preliminar à aposentadoria etc.) e seu acerto financeiro necessário no SISAP.	Registrar no Sisap dentro da taxaço de publicação do ato. Não há prazo determinado para os acertos financeiros resultante dos mesmos.
Taxação GO e QI	Consiste no registro das ocorrências e acertos financeiros no Sisap das informações prestadas pelas escolas através do formulário GO e/ou QI referentes a faltas, afastamentos, alteraçao de carga horária, contratação, dispensa, nomeaçao, exoneraçao etc	Registrar e realizar os devidos acertos financeiros no Sisap dentro da taxaço de referência.

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Dentre as atividades apresentadas no Quadro 2, destaca-se que a taxaço da GO e do QI que são consideradas como as mais importantes no setor e consomem grande parte do tempo de trabalho do supervisor de taxaço, devido ao volume de documentos e informaçoes a serem analisadas, registradas no Sisap e arquivadas. Os documentos/formulários (GO e QI) são preenchidos, assinados pelos responsáveis (responsável pelo preenchimento e diretor da escola) e protocolados na SRE/GV por todas as escolas no início de cada mês dentro de uma pasta plástica, informando todas as alterações referentes à frequência e situação funcional (faltas, afastamentos, mudança de carga horária, nomeação, exoneração, contratação, remoção etc.) de cada servidor, ocorrida no mês anterior ou em meses pretéritos que, por ventura, tenham sido esquecidas ou registradas incorretamente.

A GO e o QI com informaçoes referentes a contrataçoes/convocaçoes e dispensas/exoneraçoes têm os prazos de 48 horas e 72 horas, respectivamente, para serem protocoladas na SRE e registrados no sistema, conforme resolução/determinação. Sendo assim, são protocoladas a qualquer data do mês para que seja assegurado o cumprimento dos prazos.

No momento que as escolas protocolam os documentos (GO e QI), deve-se concentrar todos os esforços para que todas as informaçoes sejam registradas no Sisap em tempo hábil, ou seja, outras atividades consideradas “menos urgentes” (que podem ser feitas fora do período de taxaço) são postas em segundo plano para que se possa registrar todas as informaçoes vindas na GO e no QI dentro do período de taxaço (período determinado pela Seplag que o sistema fica habilitado para registro de informaçoes e taxaço de valores).

Os registros dessas informaçoes em tempo hábil, além de refletir diretamente na folha de pagamento do servidor e do Estado, interferem também no Sistema de Designação de Pessoal (Sysadp) e em outros sistemas de controle que utilizam o Sisap como base de dados. A não taxaço em tempo hábil tem como consequência o não pagamento ou o pagamento incorreto em determinadas situações e, com isso, requerendo do supervisor de taxaço um maior tempo de trabalho para o acerto retroativo na taxaço subsequente, além de deixar outros sistemas desatualizados. A seguir, para melhor entendimento, são descritas, de forma mais detalhada, as demais atividades apresentadas no Quadro 2.

O processo de vencimentos deixados é o acerto de todo crédito e/ou débito referente ao servidor falecido para com os herdeiros. Após o herdeiro/requerente realizar o protocolo do requerimento de vencimentos deixados, com a devida documentação anexada, o servidor do Setor de Pagamento responsável pelo atendimento e tramitação de documentos recebe o requerimento e realiza a abertura de um processo no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), anexando o requerimento e o atribuindo para um supervisor de taxaço.

O servidor apura todos os acertos necessários que devem ser realizados referente ao servidor falecido. Resultando em crédito, é emitido uma OPE que, juntamente com a memória de cálculo, o Formulário de Autorização de Pagamento (FAP) e o Ateste (documento assinado pelo supervisor de taxaço e o coordenador de taxaço que atestam a OPE), devem ser juntados ao processo SEI e enviado para a Seplag realizar a conferência e pagamento. No caso de a Seplag, detectar alguma incorreção no processo esse é devolvido via SEI, juntamente com um memorando solicitando a sua correção e o reenvio posterior tão logo o processo seja corrigido.

A OPE estando correta e liberada para o pagamento, o processo é concluído no SEI. Observa-se que, se o valor bruto da OPE for superior a R\$ 10.000,00, o processo deve ser encaminhado primeiramente para equipe de conferência da SEE/MG, pois ele deve ser assinado pelo Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos e/ou pelo Secretário de Educação, para depois ser enviado para a Seplag. Após a conferência do processo e dos valores, e estes estando corretos, é enviado um memorando via SEI pela equipe de conferência da SEE/MG informando da regularidade e solicitando que seja providenciado a disponibilização do FAP e envio do processo para a assinatura. Caso a equipe de conferência detecte alguma incorreção no processo, o processo é devolvido via SEI, juntamente com um memorando, solicitando a sua correção e o reenvio posterior tão logo o processo seja corrigido. Terminada toda essa ação de conferência e assinaturas, o supervisor de taxaço realiza o envio do processo para a Seplag, seguindo o fluxo descrito anteriormente. Em caso de o acerto resultar em débito, os herdeiros são notificados por meio de um informativo de débito para realizar a devolução dos valores.

O cumprimento de demandas judiciais refere-se ao atendimento de determinações judiciais relacionadas a pensões alimentícias e indenizações para desconto em folha, bem como à emissão de certidões que comprovem o cumprimento

de decisão, à emissão de planilhas de cálculos de valores referente a benefícios, fornecimento de informações ou dados que auxiliem a defesa do estado contra ações judiciais, entre outras medidas. O supervisor de taxação e/ou o coordenador, ao receber a determinação judicial do setor jurídico, realiza a devida análise, cumprimento e a emissão de certidão comprovando o atendimento. Posteriormente, comunica ao setor jurídico o cumprimento da solicitação ou decisão. Caso haja a impossibilidade de cumprimento imediato, o setor jurídico também é comunicado.

O cumprimento de relatórios de inconsistências e diligências refere-se ao cumprimento de relatórios enviados pela Seplag ou pela SEE/MG. Esses relatórios referem-se a diversos assuntos e são enviados a qualquer tempo, sendo o prazo de cumprimento e o tamanho dos mesmos diversificados. Esses relatórios são distribuídos entre os supervisores de taxação de acordo com o assunto e emergência do cumprimento, podendo ser dividido igualmente por todos integrantes da equipe, de acordo com o grupo de escolas que cada um atende ou atribuído para um determinado servidor.

A emissão de certidões refere-se à emissão de certidões requeridas pelos servidores, sendo as principais a emissão da certidão negativa de débito com a finalidade de exoneração ou afastamento não remunerado (LIP, disposição, adjunção), demonstrativo de pagamento (contracheque) e demonstrativo anual de pagamento. Os atendimentos a essas solicitações são realizados pelo supervisor de taxação responsável pelo setor do requerente ou pelo servidor responsável pelo atendimento.

O atendimento de reclamações de pagamento trata do atendimento das reclamações de pagamento realizadas pelos servidores por diversos canais de atendimento (protocolo do documento físico, por e-mail, por telefone, entre outros canais.). O supervisor de taxação realiza o atendimento das reclamações referentes ao seu grupo de escolas e, dependendo do assunto, o atendimento é realizado pelo coordenador.

O arquivo de documentos refere-se ao arquivamento dos documentos taxados e cumpridos após o término da taxação. Cada supervisor de taxação realiza o arquivamento dos documentos que foram cumpridos por eles.

O atendimento ao público trata do atendimento realizado de forma presencial todas as terças e quintas-feiras. O supervisor de taxação responsável pelo

atendimento, juntamente como o coordenador de taxaço, realiza esclarecimentos, recadastramentos (“prova de vida”), fornecimento de documentos etc.

A taxaço do IA é o registro do direito ou vantagem publicada no Diário Oficial (como progressão e promoço na carreira, férias prêmio, afastamento preliminar à aposentadoria, biênio, quinquênio etc.) e seu acerto financeiro necessário no Sisap.

Destaca-se que todas essas atividades e demandas descritas tem que ser realizadas simultaneamente, sendo que nem todas são atendidas de forma plena pelo setor. Para melhor sistematizar os processos de trabalho, o Setor de Pagamento definiu, em janeiro de 2022, uma distribui o das atividades e metas demonstradas no Quadro 3.

**Quadro 3 - Distribui o de atividades e metas do setor de pagamento da SRE Governador Valadares (2022)**

Atividade	Descri�o e/ou distribui�o			Metas
	Quantitativo de Supervisores de Taxaço			
	13	3	1	
Taxaço de IA	Férias prêmio do setor que atende. � necessário taxar IA de outros assuntos	Quinquênio, biênio, Adicional, Processo Administrativo e Abono Permanência. � necessário taxar IA de outros assuntos.	Alteraço de nome e salário família.	4.380 IA no ano
Taxaço da GO e QI	Atender o grupo de escolas que estão sobre sua responsabilidade	Não tem setor fixo. Atende escolas em momentos pontuais, de acordo com a necessidade.	Taxaço das GO da SRE/GV.	100%
Cumprimento / atendimento de relatórios	Divisão de acordo com o setor e/ou assunto de forma a atender e cumprir dentro do prazo estabelecido.			100%
Cumprimento Requerimento de Vencimentos Deixados	Divisão de forma igualitária entre os taxadores		-	100%
Atendimento reclama�o de pagamento; requerimento certidão negativa de débito e exclusão desconto do IPSEMG.	Divisão de acordo com o setor e/ou assunto de forma a atender e cumprir dentro do prazo estabelecido.			100%

(continua)

**Quadro 3 – Distribuição de atividades e metas do setor de pagamento da SRE  
Governador Valadares (2022)**

Atividade	Descrição e/ou distribuição			Metas
	Quantitativo de Supervisores de Taxação			
	13	3	1	
Arquivamento de documentos	Ao término de cada taxação, o taxador arquiva os documentos taxados/cumpridos no período.			100%
Atendimento ao público, Requerimento Salário Família e tramitação de documentos	-	-	Atendimento ao público de forma presencial às terças e quintas-feiras; taxação dos requerimentos de salário família; atribuição dos processos no SEI.	100%
Cumprimento de determinações judiciais e outras atividades de apoio a coordenação	-	Atendimento/cumprimento das demandas judiciais e outras atividades. Um taxador juntamente com o coordenador.	-	100%
Análise da solicitação de revisão do subsídio	-	Análise das solicitações da revisão do subsídio. Um taxador com o coordenador.	-	100%
Análise de processos de débito	-	Análise de processos de débito para instauração ou não de processo administrativo. Um taxador juntamente com o coordenador.	-	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas metas acordadas para o setor e preenchimento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) dos supervisores de taxação. (2023)

Essa forma organizacional de distribuição das atividades e acordo de metas, demonstrada no Quadro 3, foi definida em reunião realizada pela equipe em janeiro de 2022, que precedeu a elaboração do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI)<sup>15</sup>. O Setor de Pagamento, ao seguir essa organização, alcançou os seguintes resultados no ano de 2022 demonstrados no Quadro 4.

<sup>15</sup>Documento obrigatório, preenchido conjuntamente entre chefia imediata e servidor, nas fases de planejamento e acompanhamento previstas no processo de Avaliação de Desempenho do servidor. Nesse documento, são registradas as entregas acordadas e as ações de desenvolvimento, que podem ser recomendadas com base nos perfis de competências, a serem realizadas pelo servidor durante o ciclo avaliatório. A partir dos feedbacks fornecidos nos acompanhamentos pelas chefias imediatas, o PGDI subsidiará a realização da Avaliação de Desempenho ao final do processo.

**Quadro 4 - Resultado Setor de Pagamento (2022)**

<b>Atividade</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado</b>	<b>(%)</b>
Taxação de IA	Taxar 4.380 IA - média mensal 365	Foram taxados 4.480 IA - média mensal de 368*	102
Taxação GO e QI	Taxar 100% dos documentos recebidos	Foram cumpridas 26.777 GO das 26.967 recebidas	99,2
Cumprimento / atendimento de relatórios	Cumprir 100%	Foram cumpridos integralmente 32 relatórios dos 44 recebidos	72
Cumprimento Requerimento de Vencimentos Deixados	Cumprir 100%	Foram cumpridos 62 dos 87 recebidos	72
Atendimento reclamação de pagamento, requerimento certidão negativa de débito e exclusão desconto do IPSEMG.	Cumprir 100%	Foram atendidas 276 das 289 recebidas	95,5
Arquivamento de documentos	Cumprir 100%	Estima-se que se tenha arquivado 41.000 documentos	98
Atendimento ao público, Req. Sal. Família e RH RESPONDE / recebimento e atribuição de processos no SEI	Cumprir 100%	Foram atendidas 243 demandas das 243 recebidas	100
Determinações judiciais	Cumprir 100%	Foram atendidas 175 das 176 recebidas	99,4
Análise da solicitação de revisão do subsídio	Cumprir 100%	Foram analisadas 50 das 50 recebidas	100
Análise de processos de débito.	Cumprir 100%	Foram analisados 18 processos dos 18 demandados.**	100

\* Existe aproximadamente 12.000 documentos pendentes.

\*\*Existe um passivo de 134 processos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de atividades mensal preenchido pelos supervisores de taxaçoão ao término de cada período de taxaçoão. (2023)

Diante dos resultados apresentados do Setor de Pagamentos, referentes ao ano de 2022, percebe-se a necessidade de análise da atividade de taxaçoão do IA pelo desempenho alcançado, bem como pela quantidade de serviço ainda pendente. Nota-se que a meta de taxaçoão do IA foi superada em 2%, no entanto o passivo de IA existente, aproximadamente 12.000 documentos ao término do ano de 2022, é uma quantidade significativa considerando a quantidade de IA taxados *versus* a quantidade de IA gerado.

Na subseçoão a seguir são apresentadas detalhadamente as dificuldades do setor no cumprimento das suas atividades.

### 2.3.1 As dificuldades do Setor de Pagamento no cumprimento das atividades/demandas

O Setor de Pagamento possui uma grande quantidade de atividades a serem cumpridas e que vem aumentando devido às políticas e procedimentos administrativos adotados pelo governo do Estado de Minas Gerais. Cumprir todas as demandas tem sido um desafio para o setor. Nota-se a necessidade de se reorganizar, ou mesmo de se reinventar, para que se possa cumprir todas essas demandas e ainda minimizar ou acabar com o passivo de atividades existentes.

Um dos motivos da crescente demanda se deve à transferência de atividades que eram feitas pela Seplag e, desde 2015, passaram a ser executadas pelo Setor de Pagamento, tais como o recadastramento dos servidores aposentados (“prova de vida”) e o cálculo e a análise do posicionamento no subsídio.

O recadastramento do servidor aposentado passou a ser realizado pelo Setor de Pagamento em janeiro de 2015, perdurando até dezembro de 2017. No ano de 2022, com o retorno da exigência do recadastramento do servidor inativo após o período de suspensão durante a pandemia da Covid-19<sup>16</sup>, essa atividade foi repassada novamente para a realização no setor, a partir de junho de 2022.

O recadastramento consiste na conferência dos documentos pessoais e do comprovante de endereço, na atualização dos dados no Sisap e na emissão de um comprovante com assinatura do servidor e do atendente. Esse procedimento requer que o servidor aposentado compareça todo ano no mês do seu aniversário na SRE. O não comparecimento do servidor para realização do recadastramento tem como consequência a suspensão do seu pagamento.

---

<sup>16</sup>É uma pandemia da doença por coronavírus 2019 (COVID-19), causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). No Brasil, a pandemia de COVID-19 teve início em 26 de fevereiro de 2020, com a confirmação do primeiro caso na cidade de São Paulo. Menos de um mês depois, o Ministério da Saúde declarou o estado de transmissão comunitária em todo o território nacional. Em março, foram regulamentados critérios de isolamento e quarentena para conter o avanço do vírus e, a partir de então, uma nova realidade se instaurou. Com relação ao contexto de trabalho, adaptações tiveram que ser feitas de forma rápida e sem planejamento. Pessoas que se deslocavam até os escritórios passaram a trabalhar de suas casas por meio do *home office*. Outras não tiveram essa oportunidade e seguiram suas atividades no modo presencial, o que exigiu cuidados redobrados: o uso de máscara, álcool em gel e distanciamento social foram as medidas de segurança adotadas para evitar a contaminação.

Essa demanda aumentou consideravelmente o atendimento ao público no setor, o que comprometeu o cumprimento de outras atividades, principalmente, do supervisor de taxaço responsável pelo atendimento. Estima-se que, no segundo semestre de 2022, o Setor de Pagamento tenha realizado 2.400 recadastramentos, considerando a contagem dos formulários de recadastramento realizados e arquivados. Ressalta-se que os atendimentos por telefone e e-mails sobre esse assunto também sobrecarregam o setor.

A análise do posicionamento no subsídio, outra atividade repassada para o Setor de Pagamento, consiste na verificação da remuneração do servidor em dezembro de 2010 e de 2011, bem como seu tempo de serviço. Esse procedimento ocorre em conformidade com a Lei nº19.837/2011, que promoveu alteração na política remuneratória das carreiras do grupo de atividades da Educação Básica para que fosse verificado se o posicionamento no subsídio está correto (Minas Gerais, 2011b).

Todas as vezes que é concedido, retificado ou anulada qualquer vantagem que foi incorporada ao subsídio é necessária a análise do posicionamento. Desde 2018, o taxador realiza o recálculo da remuneração do servidor por meio de uma planilha e, sendo necessário, solicita a SEE/MG a revisão do posicionamento do subsídio. A solicitação é feita por e-mail, anexando uma planilha específica, devidamente preenchida. Essa análise e solicitação da revisão do subsídio é complexa, devido ao conhecimento necessário que se deve ter da legislação para fazer o cálculo da remuneração e do detalhamento de informações necessárias para preenchimento das planilhas. Sendo assim, é necessário designar um servidor experiente e que tenha o devido conhecimento e habilidade para se dedicar nesse tipo de trabalho, comprometendo, assim, o cumprimento de outras atividades.

Outras situações que contribuíram para o aumento de serviço no setor foram as sucessivas faltas referentes a paralisações e greves nas escolas estaduais que ocorreram entre anos de 2015 e 2019 e o aumento das demandas judiciais.

As paralisações e as greves geraram um enorme esforço para regularização da vida funcional do servidor, uma vez que não há o devido registro da reposição e/ou o desconto da greve/paralisação. Com isso, foi necessária a produção de relatórios que orientassem a ordenação das informações referentes aos servidores.

Os relatórios referentes às faltas, greves e paralisações ocorridas durante os anos 2015 a 2019 foram gerados e enviados pela SGP da SEE/MG, no segundo

semestre de 2020, e têm sido monitorados e cobrados pela SGP seu cumprimento regularmente. O Setor de Pagamento, desde o recebimento do relatório, trabalha para sanar todas as pendências, porém esbarra na dificuldade de conciliar com as outras atividades. Os dois relatórios enviados em julho e setembro de 2020 somam mais de 12 mil ocorrências referentes a afastamentos por paralisações e faltas greve para serem analisadas. Esses relatórios estão sendo cumpridos gradativamente desde o seu recebimento, restando, ainda, 1.119 ocorrências a serem analisadas conforme o último relatório de monitoramento enviado pela SEE, em novembro de 2022.

Já as demandas judiciais atendidas pelo Setor de Pagamento, normalmente são para cumprimento de inclusão de descontos referentes à pensão alimentícia e indenização ou emissão de certidões. A partir do ano de 2020, houve um crescimento significativo de pedidos de informações para subsidiar a defesa do Estado, o que exige a elaboração de planilhas e estudos mais minuciosos para o atendimento referente a fundo de garantia e acertos de férias regulamentares dos servidores que foram desligados após a extinção da efetivação da Lei Complementar nº100/2007 (Minas Gerais, 2007). Para maior agilidade no atendimento dessas demandas, foi necessário designar, a partir do 2º semestre de 2020, um servidor da equipe para ter maior dedicação nessa atividade. Na Tabela 3, é possível verificar a quantidade de demandas atendidas a partir de 2020.

**Tabela 3 - Demanda Judiciais atendidas (2020 a 2023)**

<b>Ano</b>	<b>Atendidas</b>
2020	300
2021	213
2022	175
2023	293
<b>Total:</b>	989
<b>Média:</b>	247

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de atividades mensal (2023)

Devido a todas as atividades anteriormente arroladas que geraram acréscimo de serviço, novos planejamentos de trabalho foram adotados pelo Setor de Pagamento para priorizar as demandas mais emergenciais e tempestivas, como cumprimentos de relatórios de diligências, demandas judiciais e a taxaço da GO e do QI. Todavia, essa organização do trabalho contribuiu para a geração de um grande

passivo de IA que tem se destacado em relação às demais atividades devido ao volume de documentos, mas, sobretudo, pelo seu aumento progressivo.

A estratégia de não priorização da taxaço de uma quantidade maior de IA, para que se possa mitigar com o passivo existente, se deve ao fato de que os valores taxados não estão sendo pagos pelo governo do Estado de Minas Gerais, desde outubro de 2015, devido à situação de calamidade financeira do Estado. Conforme nota publicada no Diário Oficial em 30 de setembro de 2015 e o Decreto nº 47.101/2016, os valores taxados ficam com as verbas retidas até que o estado venha se manifestar (Minas Gerais, 2015c, 2016). Em decorrência dessa situação, a atividade de taxaço do IA perde relevância e o setor de pagamento prioriza o cumprimento de outras atividades do setor.

O Comunicado SEF/SDP/SUCEP nº 1/2018 liberou a taxaço das verbas a partir de novembro de 2018. Essa liberaço ocorreu após o período (de outubro de 2015 a outubro de 2018) em que não era permitido ao setor taxar os acertos retroativos do IA no Sisap (Costa, 2018). Costa (2018) aponta a importância da taxaço desses documentos como meio de oferecer subsídio à alta gestão estadual. Segundo o autor,

a liberaço para a taxaço dos acertos retroativos citados objetiva, inicialmente, oferecer subsídios à alta gestão estadual para a tomada de decisão quanto a análise de cenários para viabilizar a quitaço desses valores a partir do conhecimento do montante dessa dívida, motivo pelo qual reputamos como imprescindível a realizaço dessa tarefa. Efetuados esses registros, mensalmente, e até que haja a possibilidade para o efetivo pagamento dos créditos aos servidores, as verbas e respectivos valores serão retidos, armazenados e gerenciados por meio de rotina desenvolvida no SISAP para esse fim (Costa, 2018, p.1).

Os valores taxados ficam como verba retida no Sisap, exceto as situações previstas no anexo I do Comunicado Secretaria do Estado de Fazenda (SEF), nº 2/2018, de 5 de novembro de 2018, e conforme nova disposiço na Orientaço de Serviço SEPLAG/SCAP nº 01/2024. O Quadro 5 apresenta as exceço:

**Quadro 5 - Situações que podem ser submetidas à análise  
da SUCEP/SDP objetivando autorização para pagamento de acertos  
retroativos no Sisap**

Seq.	Descrição
1	Ausência de cálculo de 1/3 de Férias regulamentares com período registrado no SISAP, motivada por falha do sistema.
2	Ausência de cálculo de 1/3 de Férias regulamentares por alteração intempestiva do respectivo período de usufruto.
3	Acerto financeiro em decorrência de nomeações/designações para exercício de cargo efetivo, cargo de recrutamento amplo ou de função gratificada, incluindo a vice direção de escola.
4	Acerto financeiro em decorrência de ampliação de carga horária de trabalho para os professores da SEE/MG.
5	Regularização do cadastramento anual.
6	Retorno de afastamentos não remunerados (Ex.: LIP)
7	Ausência de pagamento de parcela do 13º salário.
8	Acerto financeiro de Adicional de Local de Trabalho em decorrência de mudança de local de exercício.
9	Cumprimento de determinações judiciais (O pagamento de acerto financeiro via SISAP deverá ser excepcional, mediante justificativa plausível e autorização expressa).
10	Pagamento de saldo de férias-prêmio convertidas em espécie a servidores isentos do IRRF e aposentados por invalidez (Deve ser solicitada a liberação das verbas 1160 e 3160).
11	Acertos financeiros decorrentes da implantação de pensões especiais.

Fonte: Comunicado SEF/SDP/SUCEP nº 2/2018 e da Orientação de Serviço SEPLAG/SCAP nº 01/2024. (Costa, 2018; Minas Gerais, 2024b)

A maior parte dos acertos financeiros referentes aos IA pendentes não podem ser submetidas à solicitação de liberação do pagamento retroativo. Os acertos financeiros taxados como, por exemplo, o pagamento de progressão e promoção – não estão descritos no Quadro 5 – já que são taxados e ficam retidos no sistema, sem a possibilidade de liberação do pagamento até que o governo se manifeste. Em 2021, o governo estabeleceu uma política de pagamento das férias prêmio em espécie e, em agosto de 2023, já no decorrer desta pesquisa, foi estabelecida uma política de pagamento do ADVEB.

Ainda que o governo autorize o pagamento dessas vantagens, o que pode acontecer a qualquer tempo, a equipe de supervisores de taxaço dificilmente conseguiria atender simultaneamente a todas as demandas, tendo, assim, que optar em deixar outro serviço para alcançar uma maior produtividade na taxaço do IA.

Além da estratégia de não priorização da taxaço de uma quantidade maior do IA devido à retenço dos pagamentos, o que contribuiu também notadamente para o aumento do passivo do IA foram as políticas remuneratórias e procedimentos administrativos adotados pelo governo. Desde janeiro de 2012, todos os servidores das carreiras do grupo de atividades da Educaço Básica foram posicionados no regime remuneratório por subsídio, ou seja, posicionamento no modelo unificado de remuneraço por parcela única, conforme a Lei nº19.837/2011 (Minas Gerais, 2011b). A Lei impedia a concessão de progressão e promoço nas carreiras da Educaço Básica, com isso, ocorreu o “congelamento na carreira”. Somente em janeiro de 2016, conforme item 4.3 das Orientaço de Serviço SCAP nº4 e 5/2012<sup>17</sup>, seriam concedidas novamente as progressões e promoço para os servidores. Conforme o referido documento:

4.3 O servidor que implementar os requisitos para promoço/progressão no período de 01.01.2012 a 31.12.2015 terá sua promoço/progressão publicada com vigência em 01.01.2016 ou em data posterior em que se implementem os respectivos requisitos legais; contudo, a contagem de tempo de efetivo exercício para efeito de sua promoço/progressão não será interrompida no período de 01.01.2012 a 31.12.2015;

4.3.1 Para fins de concessão de progressão a contagem de tempo de efetivo exercício terá início em 01.01.2012;

4.3.2 Para fins de concessão de promoço a contagem de tempo de efetivo exercício terá início a partir da vigência da última promoço do servidor na carreira (Minas Gerais, 2012b, p.18).

Sendo assim, houve um acúmulo das concessões de progressão e promoço referentes ao período entre 2012 e 2015. Após o retorno das publicaço, essa demanda também reverberou em uma grande quantidade de IA.

As progressões<sup>18</sup> que estavam previstas para serem publicadas a partir de janeiro de 2016 tiveram a sua publicaço “antecipada” para o ano de 2014 pelo governo. Apenas esse ato gerou 48 mil atos de progressões publicados entre julho e agosto de 2014 (Minas Gerais, 2014a).

---

<sup>17</sup>Trata dos procedimentos para o posicionamento no modelo unificado de remuneraço dos servidores do magistério e do serviço administrativo respectivamente (Minas Gerais, 2012a; 2012b).

<sup>18</sup>Instrumento de evoluço na carreira no mesmo nível concedido a cada dois anos de efetivo exercício e avaliaço de desempenho satisfatória.

Já as promoções<sup>19</sup> tiveram seu descongelamento, em setembro de 2015, com a Lei nº 21.710/2015 (Minas Gerais, 2015a), que extinguiu o regime remuneratório por subsídio e implementou um novo regime remuneratório, por vencimento, a partir de 1º de junho de 2015. Foram gerados, inicialmente, 17.561 atos de promoções publicados somente no mês de setembro de 2015. Conforme comunicado enviado pelo Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG em 18/09/2015<sup>20</sup>:

Como é de conhecimento geral, foram publicadas no Diário Oficial de 16/09 as promoções concedidas nos termos das Resoluções SEE nº 2.791/2015 e nº 2.792/2015, no marco do disposto no Acordo com o SindUTE/ADEOMG e normatizado pela lei nº 21.710, de 30/06/2015. Para maior clareza, informamos que a Resolução nº 2.791 atém-se ao disposto no artigo 22 da Lei nº 15.293/2004, que trata de promoções com interstício de 2 anos, ao passo que a Resolução nº 2.792 atém-se disposto no artigo 19-A da Lei nº 19.837/2011, com a nova redação estabelecida pelo artigo 14 da lei nº 21.710, de 30/06/15, que trata de promoções com interstício de 5 anos. A Resolução nº 2.791 contém 370 promoções e foi publicada no corpo do Minas Gerais, edição de 15/09/2015 e republicada em 16/09/2015, enquanto que a Resolução nº 2.792 contém 17.191 promoções e foi publicada como Anexo à edição de 16/09. O total alcançado de 17.561 promoções significa, objetivamente, que a cada grupo de quatro servidores efetivos um foi beneficiado pela promoção descongelada (Minas Gerais, 2015b, n.p.).

A Lei nº 21.710/2015 (Minas Gerais, 2015a) também criou o ADVEB, que garantiu aos servidores da educação o pagamento de adicional de 5% a cada cinco anos de efetivo exercício, calculados sobre o vencimento básico, contados a partir de 1º de janeiro de 2012. Sendo assim, no ano de 2017, houve a publicação de mais de 40 mil atos de ADVEB. Conforme noticiado no *site* da SEE/MG:

A Secretaria de Estado de Educação publicou neste sábado (03/12), no Diário Oficial “Minas Gerais”, uma nova lista com 3.060 nomes de servidores que também terão o direito a receber o Adicional de Valorização da Educação Básica, (Adveb). Esses servidores, que cumpriram os requisitos necessários após a primeira publicação, somam-se aos outros 38 mil que já estão recebendo o benefício. O Adveb é atribuído mensalmente e corresponde a 5% do vencimento básico do servidor, a cada cinco anos de efetivo exercício, contados a partir de 1º de janeiro de 2012 (Minas Gerais, 2017, n.p.).

---

<sup>19</sup>Instrumento de evolução na carreira para o nível subsequente concedido a cada cinco anos, atendidos os requisitos de escolaridade e avaliação de desempenho satisfatória.

<sup>20</sup> Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. **Promoções descongeladas, 2015**. e-mail [sg@educacao.mg.gov.br](mailto:sg@educacao.mg.gov.br) , 18 set. 2015.

Podemos acrescentar, também, como política adotada pelo governo que contribuiu para a geração do passivo do IA, o Ofício Circular da Superintendência de Normas e Informações de Pessoal (SNP), nº 12/2013, que determinou que todo IA com acerto financeiro anterior a 1º de janeiro de 2013, independentemente do valor apurado, deveria ser encaminhado para conferência e análise da Superintendência de Pessoal (SPS) da SEE/MG. Até agosto de 2013, somente os documentos com o valor acima de R\$ 10.000,00 eram encaminhados para conferência e análise da SPS/SEE (Minas Gerais, 2013).

Essa metodologia trouxe atraso na taxação devido à morosidade e dificuldades para tramitação dos documentos por malote via os Correios, entre as regionais e a SEE/MG, e sobrecarga de serviço para os servidores responsáveis pela conferência e análise na SPS/SEE/MG. Essa determinação vigorou até a taxação de setembro de 2015, quando retornou ao procedimento anterior. Destaca-se que, após o término desse processo, diversos documentos retornaram para a SRE/GV sem ao menos terem sido conferidos, de modo que muitos desses tiveram que ser recalculados por estarem desatualizados.

Para demonstrar o volume do passivo de IA, foram analisados os relatórios mensais do SICOBET referentes aos meses de junho a dezembro de 2021 e aos anos de 2022 e 2023. Destarte, apresentamos os seguintes dados sobre os IA: total de taxação, número de pendentes e a variação – aumento ou redução – nos períodos estabelecidos. Os resultados são apresentados nas Tabelas 4,5 e 6. A tabela 4, a seguir, traz os dados referentes aos meses de 2021.

**Tabela 4 - Quantidade de IA taxado e total de IA pendente (2021)**

<b>Mês de referência</b>	<b>IA taxados</b>	<b>Total de IA pendentes</b>	<b>Redução ou aumento IA pendentes</b>
jun/21	488	11.929	-
jul/21	467	11.969	40
ago/21	571	11.786	-183
set/21	395	11.951	165
out/21	346	11.744	-207
nov/21	371	11.890	146
dez/21	300	11.894	4
<b>Total:</b>	<b>2471</b>	<b>11.894</b>	<b>-35</b>
<b>Média mensal</b>	<b>412</b>	<b>-</b>	<b>-6</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos relatórios mensais extraídos do SICOBET em 20 de dezembro de 2023.

Nota-se que no período compreendido entre junho e dezembro de 2021 foi taxada uma média mensal de 412 IA pelo Setor de Pagamento, havendo, assim, uma redução no passivo de 35 documentos ao término do período. Percebe-se que a redução obtida no período é muito pequena diante do passivo existente, sendo necessária uma quantidade de taxaço de IA maior para que se consiga diminuir de forma significativa ou mesmo extinguir o passivo de documentos que aguardam processamento.

No período de janeiro a dezembro de 2022 foi taxado pelo Setor de Pagamento uma média mensal de 378 IA. No entanto, houve um aumento no passivo de 269 documentos, conforme demonstrado na Tabela 5.

**Tabela 5 - Quantidade de IA taxado e total de IA pendente (2022)**

<b>Mês de referência</b>	<b>IA taxados</b>	<b>Total de IA Pendentes</b>	<b>Redução ou aumento IA Pendentes</b>
jan/22	154	11.989	95
fev/22	289	12.041	52
mar/22	197	12.292	251
abr/22	472	12.243	-49
mai/22	431	12.375	132
jun/22	628	12.445	70
jul/22	510	12.390	-55
ago/22	516	12.430	40
set/22	427	12.406	-24
out/22	348	12.224	-182
nov/22	204	12.227	3
dez/22	355	12.261	34
<b>Total:</b>	<b>4.531</b>	<b>12.261</b>	<b>269</b>
<b>Média mensal</b>	<b>378</b>	<b>-</b>	<b>24</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos relatórios mensais extraídos do SICOBET em 20 de dezembro de 2023.

Ao analisar os dados das Tabelas 4 e 5, nota-se uma redução na média mensal de IA taxado do ano de 2022 em relação ao segundo semestre do ano anterior, de 406 para 378 documentos. É possível observar também que houve o aumento do passivo de documentos, de 11.929 documentos em junho de 2021 para 12.261 em dezembro de 2022, ou seja, um aumento de 332 documentos (2,78%)<sup>21</sup>.

<sup>21</sup>O servidor da DDV, responsável pelo registro dos IA no SICOBET esteve de férias e recesso no mês de dezembro de 2022 e, com isso, muitos documentos deixaram de ser registrados no sistema, neste período. Essa ressalva faz-se pertinente, pois nota-se um

Na Tabela 6 é demonstrada a quantidade de IA taxado e a quantidade de IA pendente no ano de 2023.

**Tabela 6 - Quantidade de IA taxado e total de IA pendente (2023)**

<b>Mês de referência</b>	<b>IA taxado</b>	<b>Total de IA pendente</b>	<b>Redução ou aumento IA pendente</b>
jan/23	400	12.924	663
fev/23	330	13.238	314
mar/23	294	13.244	6
abr/23	306	13.140	-104
mai/23	435	13.019	-121
jun/23	440	12.861	-158
jul/23	425	12.936	75
ago/23	607	12.984	48
set/23	917	14.059	1.075
out/23	1593	13.135	-924
nov/23	485	13.080	-55
dez/23	297	13.514	434
<b>Total:</b>	<b>6.529</b>	<b>13.514</b>	<b>1.253</b>
<b>Média mensal</b>	<b>544</b>	<b>-</b>	<b>104</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos relatórios mensais extraídos do SICOBET em 20 de dezembro de 2023.

Ressalta-se que, mesmo com o aumento da média mensal de IA taxado no ano de 2023, em relação ao ano de 2022, de 378 para 544 documentos, ainda houve um aumento do passivo de 1.253 documentos ao término do ano 2023. É importante destacar que no ano de 2023, nas taxações de setembro a novembro, o governo determinou o pagamento de todos os ADVEB. Sendo assim, todos os esforços foram concentrados para o cumprimento dessa demanda que teve reflexo no resultado final do ano de 2023.

O Setor de Pagamento, além desse desafio de redução, ou a extinção, do passivo do IA, tem que atender diversas outras atividades que exigem tempestividade no cumprimento devido ao período da taxação (intervalo de tempo que o sistema fica aberto e habilitado para realizar os registros no Sisap). A Seplag publica todos os anos no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais um cronograma com a data prevista de abertura e fechamento da taxação de janeiro a dezembro.

---

comprometimento nos números de IA pendente, podendo, assim, que o passivo, ao término do ano de 2022, seja ainda maior do que a quantidade apresentada.

Entre as diversas atividades tempestivas, que devem ser cumpridas dentro de um prazo estabelecido, postas para o Setor de Pagamento, destaca-se a taxaço da GO e do QI. Mensalmente é protocolada pelas escolas uma grande quantidade de GO e QI na SRE/GV, com diversas informações que devem ser registradas no Sisap dentro do período de taxaço, para que não ocorra atraso de pagamentos, pagamentos incorretos e outras situações.

Para demonstrar o quantitativo de GO recebidas para a taxaço, foram analisados os relatórios de atividades mensais dos anos de 2017 a 2023. Assim, apresentamos nas Tabelas 7, 8 e 9 a quantidade de GO recebida no período. A Tabela 7 demonstra a quantidade de GO recebida por ano, o total e a média do período de 2017 a 2021.

**Tabela 7 - Guia de Ocorrência – 2017 a 2021**

<b>Referência</b>	<b>Quantidade Recebida</b>
2017	21.600
2018	21.000
2019	19.710
2020	20.448
2021	28.236
<b>Total:</b>	<b>110.994</b>
<b>Média:</b>	<b>22.199</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de atividades mensal (2023)

Cabe destaque para a quantidade de GO recebida no ano de 2021, 28.236, uma quantidade bastante superior aos anos anteriores. Na Tabela 8, é possível verificar que no ano de 2022 foram recebidas mais de 26.900 GO para cumprimento e posterior arquivamento.

**Tabela 8 - Guia de Ocorrência GO recebida em 2022**

(continua)

<b>Referência</b>	<b>Quantidade. Recebida</b>
Jan	1.572
Fev	2.206
Mar	2.778
Abr	2.743
Mai	2.460

**Tabela 8 – Guia de Ocorrência GO recebida em 2022**

(conclusão)

<b>Referência</b>	<b>Quantidade. Recebida</b>
Jun	2.663
Jul	1.850
Ago	2.059
Set	2.333
Out	1.849
Nov	2007
Dez	2436
<b>Total:</b>	<b>26.956</b>
<b>Média:</b>	<b>2.246</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de atividades mensal

(2023)

Se compararmos o total de GO recebidas no ano de 2022 com a média anual de GO recebidas nos anos de 2017 a 2021, demonstrado na Tabela 7, o ano de 2022 superou essa média em 4.757 documentos. Já a Tabela 9 demonstra a quantidade de GO recebidas no ano de 2023.

**Tabela 9 – Guia de Ocorrência (GO) recebida em 2023**

<b>Referência</b>	<b>Quantidade Recebida</b>
Jan	2.339
Fev	2.369
Mar	3.235
Abr	2.223
Mai	2.492
Jun	2.133
Jul	2.750
Ago	2.862
Set	2.483
Out	2.305
Nov	1926
Dez	2882
<b>Total:</b>	<b>29.999</b>
<b>Média:</b>	<b>2.500</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de atividades mensal

(2023).

Nota-se que a quantidade total de GO recebidas no ano de 2023 – 29.999 –, superou o total do ano de 2022 em 3.043 documentos, representando um aumento de

11,2%. Portanto, considera-se que reduzir o passivo do IA simultaneamente com o cumprimento de outras demandas tempestivas é um grande desafio.

Destarte, torna-se notória que a necessidade de elaboração de uma forma de gerenciamento do setor que possibilite uma maior produtividade com os recursos humanos e materiais existentes é desafiante e requer análise e pesquisa. As medidas a serem adotadas para o alcance do objetivo, provavelmente, passarão por mudanças de procedimentos e comportamentos, o que normalmente geram desconfortos na organização. Criar, remodelar ou aprimorar estratégias de planejamento, organização, controle e direção que possam resultar em uma maior eficácia e eficiência nas atividades e demandas que são de responsabilidade do setor, em especial a taxaço dos IA, é um dos objetivos deste estudo. Na próxima subseção é descrito, detalhadamente, todo o processo da atividade de taxaço do IA

### **2.3.2 A Taxaço do Informativo de Alteraço (IA)**

A publicidade dos atos administrativos constitui um princípio obrigatório da administração pública, os quais exprimem a sua vontade e supremacia. O IA é um documento que representa uma cópia fidedigna dos atos de benefícios e vantagens publicados para os servidores no Diário Oficial de Minas Gerais. Para cada ato de benefícios e vantagem publicado para o servidor é gerado um IA.

Os atos concedidos podem ser retificados, revogados ou anulados devido a incorreções, omissões, extinção de lei, ou outros erros materiais e legais. O ato de Retificaço é a correção do ato administrativo para sanar omissão, equívoco ou erro manifesto de fácil verificação, inclusive de grafia.

Por sua vez, o ato de revogaço é o desfazimento total ou parcial de um ato administrativo pela própria administração pública, sob motivos de conveniência ou oportunidade. Ocorre quando cessa um direito após ter vigorado por algum tempo, motivado por: solicitação do interessado; alteraço em normas legais que interferem nos requisitos comprovados; por exclusão ou transposição de tempo; por perda de tempo ficto já computado e outros.

Já o ato de anulaço ocorre quando o direito por ele reconhecido não existiu legalmente, o que pode ocorrer por: falta de implemento do tempo de serviço ou das

condições exigidas; utilização de embasamento legal incorreto; concessão por autoridade não competente para tal. (Minas Gerais, 2023e).

A DDV é a responsável pela emissão do IA e seu encaminhamento para o Setor de Pagamento. Após a emissão do IA, a DDV faz o registro/inclusão do mesmo no SICOBET, informando o número de matrícula do servidor (Modelo de Atendimento ao Servidor Público - Masp), o número da admissão e a descrição do documento. Após a inclusão, é gerado um número de protocolo que é registrado manualmente no IA antes do encaminhamento para o Setor de Pagamento. Observa-se que o SICOBET é um sistema, criado em 2010, para a finalidade principal de cálculo dos benefícios (biênio, quinquênio e adicional trintenário), no entanto se tornou obsoleto para essa finalidade devido a mudança do regime remuneratório<sup>22</sup>. Ainda que contraditório por ter se tornado ultrapassado para o cálculo dos novos benefícios, desde 2012, o SICOBET funciona no Setor de Pagamento da SRE/GV como uma importante ferramenta de controle e demanda do IA.

O Setor de Pagamento, ao receber esses documentos, antes de distribuí-los faz a organização por assunto e ordem crescente de Masp, do menor para o maior número de matrícula, de forma que todos os IA de um servidor e de um determinado assunto seja destinado para o mesmo taxador. De acordo com a distribuição das atividades apresentadas no Quadro 2, alguns IA são distribuídos observando o grupo de escolas que o supervisor de taxaçoão atende, ou seja, por setor e outros são distribuídos de acordo com a necessidade de cumprimento e alcance da meta acordada. Ao demandar o IA para o supervisor de taxaçoão, esse registro é feito no SICOBET, constando, assim, no sistema que o documento está demandado para determinado servidor.

O IA distribuído de acordo com o setor são aqueles em que a informação deve estar presente na GO da escola que o supervisor de taxaçoão atende, como: afastamento preliminar aposentadoria, ampliação de carga horária, disposição, adjunção, Licença para tratar de Interesse Particular (LIP), designação/nomeação para cargo em comissão, dispensa/exoneração do cargo em comissão, designação/dispensa função gratificada, remanejamento, remoção e opção por

---

<sup>22</sup>A Lei nº 19.837/2011 criou o regime remuneratório unificado (subsídio), que incorporou todas essas vantagens, sendo assim suprimidas na SEE/MG (Minas Gerais, 2011b).

composição remuneratória. Logo que esses documentos chegam no setor, são repassados imediatamente para o taxador responsável.

Os demais assuntos são distribuídos aleatoriamente ou de acordo com a necessidade de cumprimento e/ou de alcance da meta acordada entre todos da equipe do setor. O IA referente a férias-prêmio (concessão de saldo, afastamento/usufruto e conversão em espécie) são divididos de forma aleatória entre os taxadores que possuem escolas/setor logo que são repassados ao Setor de Pagamento. O IA referente a alteração de nome e abono família são taxados pelo supervisor de taxaço responsável pelo atendimento ao público e tramitação de documentos. O IA referente a processo administrativo, abono permanência, biênio e quinquênio são repassados para os taxadores que não possuem um grupo fixo de escolas para atendimento. Já o IA referente a progressão, promoção, ADVEB e revisão do subsídio que representam quase a totalidade do passivo existente, são distribuídos de acordo com a necessidade de cumprimento de processos e/ou para alcance da meta acordada.

O Quadro 6 apresenta os principais atos publicados que geram os IA que são encaminhados para a taxaço no Setor de Pagamento. Com sua descrição, se geram acerto financeiro e a forma de distribuição.

**Quadro 6 – Principais IA taxados pelo Setor de Pagamento**

(continua)

<b>Benefício</b>	<b>Descrição</b>	<b>Acerto financeiro</b>	<b>Forma de distribuição</b>
Abono de permanência	Ato que concede um abono para o servidor que já implementou o tempo de aposentadoria, e permanece trabalhando.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
Abono família	Ato que concede o abono família ao servidor.	Sim	Imediata
Adjunção	Ato que concede adjunção ao servidor a outro órgão.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
ADVEB	Ato que concede um adicional de 5% a cada cinco anos de exercício a partir de 01/01/2012.	Sim	De acordo com a necessidade de cumprimento de processos e/ou da taxaço da meta acordada.
Afastamento preliminar à aposentadoria	Ato que concede o afastamento preliminar à aposentadoria antes da publicação do ato de aposentadoria.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
Alteração de nome	Ato que altera o nome do servidor.	Não	Imediata
Ampliação de carga horária	Ato de ampliação de carga horária.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
Aposentadoria	Ato que concede a aposentadoria.	Não	Imediata
Biênio	Ato que concede ao professor um adicional de 5% a cada dois anos de exercício.	Não, devido a prescrição. No entanto requer análise do impacto no posicionamento no subsídio.	Imediata
Designação para função gratificada	Ato que designa o servidor para uma função gratificada.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
Designação/nomeação para cargo em comissão	Ato de designação ou nomeação para cargo em comissão.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
Dispensa/exoneração do cargo em comissão	Ato de dispensa/exoneração do cargo em comissão.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata

**Quadro 6 – Principais IA taxados pelo Setor de Pagamento**

(continua)

<b>Benefício</b>	<b>Descrição</b>	<b>Acerto financeiro</b>	<b>Forma de distribuição</b>
Dispensa/exoneração do cargo em comissão	Ato de dispensa/exoneração do cargo em comissão.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
Disposição	Ato que concede a disposição do servidor a outro órgão.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
Férias-prêmio – afastamento	Ato que concede o usufruto das férias prêmio.	Não, exceto se não incluído em tempo hábil devido auxílio transporte.	Imediata
Férias-prêmio – concessão	Ato que concede saldo de férias prêmio ao servidor.	Não	Imediata
Férias-prêmio em espécie	Ato que concede saldo de férias prêmio em espécie.	Sim	Imediata
Licença interesse particular (Lip)	Ato que concede a licença por interesse particular.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
Opção por composição remuneratória	Ato que concede a opção remuneratória do servidor.	Sim, se não incluído em tempo hábil.	Imediata
Processo administrativo instauração/conclusão	Ato que instaura ou conclui um processo administrativo.	Não	Imediata
Progressão	Ato que concede evolução na carreira - mudança de grau.	Sim	De acordo com a necessidade de cumprimento de processos e/ou da taxaço da meta acordada.
Promoção	Ato que concede evolução na carreira - mudança de nível.	Sim	
Quinquênio	Ato que concede um adicional de 10% a cada cinco anos de tempo de serviço.	Não, devido a prescriço. No entanto requer análise do impacto no posicionamento no subsídio.	Imediata

**Quadro 6 – Principais IA taxados pelo Setor de Pagamento**

(conclusão)

<b>Benefício</b>	<b>Descrição</b>	<b>Acerto financeiro</b>	<b>Forma de distribuição</b>
Remanejamento	Ato que remove o servidor excedente de uma unidade para outra.	Não. Exceto se houver alteração da carga horária e não inclusão em tempo hábil.	Imediata
Remoção	Ato que concede a remoção de uma unidade administrativa para outra.	Não. Exceto se houver alteração da carga horária e não inclusão em tempo hábil.	Imediata
Revisão do subsídio	Ato de revisão do posicionamento no regime remuneratório por subsídio.	Sim. Exceto se já houver ocorrido a prescrição.	De acordo com a necessidade de cumprimento de processos e/ou da taxaço da meta acordada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Existe IA de diversos assuntos, conforme apresentado no Quadro 6, e nem todos necessariamente envolvem acerto financeiro. Todavia, seu devido registro no sistema em tempo hábil é primordial para organização e o desenvolvimento do serviço, pois impactam diretamente em uma contratação, no quadro de horário da escola, na carga horária do servidor, no pagamento do servidor etc.

A grande parte do passivo de IA existente são referentes a progressão, promoção, ADVEB e revisão do subsídio e requerem cálculos referentes aos acertos retroativos à vigência de concessão do ato. Estes documentos, em sua maioria, já constam registrados no Sisap, no entanto é necessária a análise, o cálculo e a taxaço dos valores referentes ao acerto retroativo.

O cálculo do IA é uma atividade minuciosa em que o supervisor de taxaço deve pesquisar e analisar várias informações (frequência, carga horária, situação de exercício, situação funcional, afastamentos, evolução na carreira etc.) de todo o período que será feito o acerto financeiro. Quanto maior o período a ser acertado, de alterações na vida funcional do servidor e de alterações na legislação que refletem no cálculo, maior o grau de dificuldade para apuração dos devidos valores de vantagens e descontos. Sendo assim, de acordo com o grau de complexidade e de conhecimento do servidor que irá realizar o cálculo, pode-se demorar até mais de um dia de trabalho para se calcular um IA.

Esses cálculos são realizados “na ponta do lápis”, ou seja, feitos manualmente pelo supervisor de taxaço, pois a SEE/MG e a Seplag não disponibilizam nenhuma ferramenta para cálculo desses benefícios e vantagens. Observa-se a existência de algumas planilhas de cálculo elaboradas pelos próprios servidores das SRE, no entanto, elas não são autenticadas pela SEE/MG e/ou Seplag e não são utilizadas por todos servidores envolvidos no processo devido a dificuldades no uso da planilha ou por não acharem eficaz. No Setor de Pagamento da SRE/GV, dos 17 taxadores da equipe, apenas nove deles utilizam a planilha para cálculo dos IA de progressão, promoção e ADVEB.

O supervisor de taxaço ao receber o IA, antes de registrá-lo no sistema e calculá-lo, deve analisar todos os seus dados (nome do servidor, número do Masp, número de admissão, legislação etc.) e, sendo detectadas alguma incorreção, deve devolvê-lo para anulação ou retificação. Essa devolução é registrada no SICOBET, alterando o status do documento de “demandado” para “pendente ou devolvido para

correção”, e a solicitação de anulação ou retificação é enviada via e-mail para escola, quando o ato é de sua responsabilidade, ou para SEE/MG quando o ato é da sua competência. Na inexistência de incorreções nos dados, o IA é registrado no SISAP com a taxação dos devidos acertos financeiros se necessários. Após a taxação, a baixa no SICOBET (alteração do status do IA para “taxado”) e o recolhimento das devidas assinaturas no formulário de autorização de pagamento (FAP), o documento deve ser arquivado pelo supervisor de taxação.

Observa-se que para cada pagamento que é efetuado/taxado deve-se fazer um formulário de autorização de pagamento onde deverão constar as devidas assinaturas. Conforme o Decreto nº43.441/2023:

Art. 5º Além da certificação dos valores e da autorização emitidas pelo coordenador de pagamento, outras autorizações serão necessárias para a validação do processo de pagamento, definidas em razão do valor taxado em cada pagamento individual do servidor. § 1º As autorizações de que trata o caput deste artigo deverão ser obrigatoriamente observadas por toda a administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e serão implementadas da seguinte forma: I - até R\$2.000,00 (dois mil reais), compete aos taxadores e aos coordenadores do Setor de Pagamento dos órgãos ou unidades administrativas a responsabilidade pelos lançamentos individuais do pagamento; II - entre R\$2.000,01 (dois mil reais e um centavo) e R\$10.000,00 (dez mil reais), compete aos Diretores de Pessoal ou equivalente dos órgãos ou unidades administrativas e aos Diretores das Superintendências Regionais de Ensino da Secretaria de Estado de Educação, juntamente com as autoridades qualificadas no inciso I deste parágrafo, a responsabilidade pelo pagamento; “III - entre R\$10.000,01 (dez mil reais e um centavo) e R\$50.000,00 (cinquenta mil reais) compete aos Superintendentes de Planejamento, Gestão e Finanças dos órgãos ou unidades administrativas e ao Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos ou do Superintendente de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, juntamente com as autoridades qualificadas nos incisos I e II deste parágrafo, a responsabilidade pelo pagamento;” • Redação do inciso III do Art. 5º dada pelo Decreto nº 44.516, de 16/5/07. IV – acima de R\$50.000,01 (cinquenta mil reais e um centavo), compete ao Secretário de Estado ou dirigente máximo de cada órgão ou entidade da Administração, juntamente com as autoridades qualificadas nos incisos I, II e III deste parágrafo, a responsabilidade pelo pagamento. § 2º As autorizações discriminadas nos incisos do § 1º deste artigo deverão ser apostas conjuntamente, em formulário próprio, constante no Anexo Único deste Decreto, e que será posteriormente incorporado à pasta funcional do servidor beneficiado. § 3º A ausência de qualquer das autorizações previstas nos incisos do § 1º deste artigo implicará a nulidade do processo de pagamento (Minas Gerais, 2003, p.8).

Portanto, para os processos de pagamento do IA com valor a partir de R\$ 10.000,01 deve-se encaminhar para a equipe de conferência e análise da SEE/MG para posterior assinatura do Subsecretário de Recursos Humanos e também do Secretário de Estado de Educação, quando o valor é superior a R\$ 50.000,00. Estes processos são enviados via o SEI, sistema este utilizado para tramitação de documentos/processos de forma digital e devem constar do IA, a memória de cálculo, o Formulário de Autorização de Pagamento e o Atestado de Regularidade.

O supervisor de taxação, ao calcular um IA que apresente valor superior a R\$ 10.000,00, deve realizar a abertura de um processo no SEI, com a devida documentação e assinaturas, e encaminhá-lo para equipe de conferência da SEE/MG. Após a conferência do processo e dos valores, e eles estando corretos, é enviado um memorando via SEI pela equipe de conferência informando da regularidade e solicitando que seja providenciado a disponibilização do FAP e envio do processo para a assinatura do Subsecretário e/ou do Secretário. Caso a equipe de conferência detecte alguma incorreção no processo, ele é devolvido, via SEI, juntamente com um memorando, solicitando a sua correção e o reenvio posterior tão logo o processo seja corrigido. Terminado todo o processo de conferência e assinaturas, o supervisor de taxação realiza o registro dos valores e da ocorrência no SISAP e, após o término do período de taxação, o arquivamento do documento juntamente com o seu respectivo FAP e memória de cálculo.

Considerando toda a conjuntura em que se encontra o Setor de Pagamento da SRE/GV e o fato de ser o coordenador do setor pesquisado contribui para que se possa fazer algumas observações e apontar elementos críticos que comprometem a eficiência e eficácia na gestão dos processos.

Observou-se a existência de uma alta demanda de atividades no setor com um quadro insuficiente de funcionários, isso é, a quantidade de supervisores de taxação é insuficiente para atender todas as demandas do setor. O quantitativo de 17 servidores, determinada por Lei no ano de 2006, mostra-se incompatível com a realidade atual, em que houve aumento da demanda, bem como da complexidade do serviço.

Outro ponto que influencia na eficiência e eficácia na gestão dos processos é ausência de sistemas e planilhas autenticadas para cálculos do IA, que compromete a celeridade e assertividade do processo. O SICOBET tornou-se obsoleto para cálculo

dos benefícios e, até a presente data, não houve a atualização desse sistema e nem a criação de um outro autenticado pela SEE/MG que possibilite maior agilidade e assertividade no cálculo e taxaço do IA. Por iniciativa própria, vários servidores das regionais criaram planilhas de *Excel* que auxiliam no cálculo e mostraram excelentes ferramentas de trabalho. Contudo, precisa ter uma autenticação da SEE/MG e/ou da Seplag, para que possam ser atualizadas sempre que necessário, bem como para que os taxadores sejam capacitados para sua utilização.

Agrega-se, nesse cenário, como um elemento crítico, a ausência de um sistema para envio da GO. A GO é feita pela escola por meio de um arquivo Word ou *Excel*, sendo o documento impresso e protocolado na SRE/GV. Esse procedimento acaba por propiciar o erro, seja de informação ou mesmo de formatação do documento, pois cada escola formata de acordo com sua conveniência, além de sobrecarregar as escolas com o deslocamento para protocolo desse documento. Essa atual forma favorece o erro de informação, o atraso no envio dos documentos e, conseqüentemente, o retrabalho.

Por fim, destaca-se a ausência de treinamentos e capacitação com os supervisores de taxaço. Os supervisores de taxaço não recebem uma capacitação da SEE/MG ou da Seplag há vários anos. O Setor de Pagamento recebe várias orientações de diversos assuntos durante todo ano, sendo necessário um processo de capacitação contínuo dos servidores envolvidos no atendimento e execução das atividades de pagamento.

Portanto, diante dessa realidade, algumas reflexões devem ser feitas: a atual forma de taxaço do IA tem sido eficiente e eficaz? A gestão dos outros processos no setor tem comprometido a taxaço do IA? Quais são os empecilhos que os supervisores de taxaço e a gestão da SRE/GV enfrentam na atividade de taxaço do IA?

No próximo capítulo é apresentada uma análise sobre a gestão de processos diante a realidade em que se encontra o Setor de Pagamento da SRE/GV.

### **3 ANÁLISE DO SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDENCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES NO CUMPRIMENTO DE SUAS DEMANDAS FOCANDO A TAXAÇÃO DO INFORMATIVO DE ALTERAÇÃO**

Este capítulo tem o objetivo de analisar as situações que tem ocasionado o aumento progressivo do passivo do IA, considerando o período de junho de 2021 a dezembro de 2023, bem como as dificuldades do Setor de Pagamentos da SRE/GV no processo de análise, cálculo e taxaçoão desses documentos. Para tanto, apresenta-se os pressupostos teóricos e metodológicos que fomentam na sustentação deste estudo e na análise dos dados obtidos na primeira etapa da pesquisa, bem como na etapa da pesquisa de campo.

Na primeira seção, são discutidos os pressupostos teóricos sobre gestão de processos e gestão do conhecimento que subsidiaram a análise do caso de gestão. Por sua vez, a segunda seção traz a metodologia que embasa o presente estudo e a análise das evidências desse caso da pesquisa. São apresentadas as escolhas para a realização da pesquisa de campo, como: as opções metodológicas, os atores participantes da pesquisa e os instrumentos utilizados para a coleta de dados. Por fim, após a coleta de dados, por meio dos questionários e das entrevistas com os supervisores de taxaçoão, são apresentadas a análises dos dados.

#### **3.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente pesquisa versa sobre a gestão de processos no Setor de Pagamento da SRE/GV. A partir das observações apontadas no capítulo anterior, recorreu-se aos pressupostos teóricos sobre a gestão de processos e de conhecimento para subsidiar a análise pretendida. Deste modo, os principais referenciais teóricos que norteiam a pesquisa encontram nos seguintes autores: Oliveira e Grohmann (2016), Assunção e Mendes (2000), Hammer (2010), Nonaka; Takeuchi (1995).

Para melhor compreensão do que seria gestão de processos, buscou-se a definição de seu conceito no Guia BPM CBOK (2009)<sup>23</sup>. Nessa obra, a gestão de

---

23 BPM CBOK – Common Body of Knowledge (Corpo Comum de Conhecimento) é um guia de melhores práticas de gestão, que reúne nove áreas do conhecimento para aprimorar o

processos de negócio ou *Business Process Modeling* (BPM) é entendida como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados.

Ainda no estudo pela compreensão e definição sobre processos, recorreu-se a Paim et al. (2009) que definem processo como uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para um usuário comum. O processo é repetido de maneira recorrente e a ele estão relacionados a um desempenho que representa o seu objetivo por inteiro, uma organização que estrutura a interdependência das suas atividades, uma corresponsabilidade dos atores na organização em relação ao desempenho total e uma responsabilidade local dos atores em relação a sua própria atividade (Paim et al., 2009).

Dando prosseguimento ao estudo sobre gestão de processos, de acordo com a *Association of Business Process Management Professionals*<sup>24</sup> (ABPMP, 2013), o gerenciamento do processo de ponta a ponta proporciona resultados e criação de valor, além de possibilitar que as organizações cumpram seus objetivos de forma mais ágil e eficiente (ABPMP, 2013). A adoção da prática de gestão de processos tem sido vista por alguns autores como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados (Assunção; Mendes, 2000), o que tem justificado a incorporação do tema no ambiente das organizações.

A gestão de processos começou a ser difundida, a partir da década de 1990, com a fusão gradativa de duas abordagens para melhoria no desempenho dos processos: a gestão da qualidade – focada na melhoria contínua dos processos – e a reengenharia de processos – voltada para iniciativas isoladas para melhorar radicalmente o desempenho dos processos – (Hammer, 2010).

Em 1998, o Brasil implementava reformas administrativas do Estado que visavam mudanças significativas nas estruturas e processos governamentais com o

---

gerenciamento de processos. Foi criado, justamente, para apoiar os profissionais por meio de uma visão geral de conhecimentos do BPM.

<sup>24</sup>Traduzido em português como Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócios.

objetivo de melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços públicos. Nesse contexto, observa-se também a inclusão de um novo princípio ao rol dos já existentes na Constituição Federal de 1988: o princípio da eficiência<sup>25</sup>.

O princípio da eficiência exige que a administração pública e seus agentes busquem o bem comum por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, transparente, participativa e eficaz com objetivo de garantir a melhor utilização possível dos recursos públicos. De acordo com Meirelles (2002), esse princípio demanda que todo agente público realize suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É considerado o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Dessa forma, em consonância com os preceitos da administração pública gerencial e o princípio da eficiência, o atendimento das necessidades dos usuários finais dos serviços públicos tornou-se alvo de consciência estratégica por parte dos gestores. Com isso, os serviços públicos passam a observar procedimentos, estrategicamente definidos, que obedeçam ao princípio da eficiência e promovam a satisfação dos cidadãos usuários (Oliveira; Grohmann, 2016).

Os processos, como conjuntos de atividades a serem desempenhadas, existem nas organizações independentemente de serem geridos ou não. Dessa maneira, ressalta-se que introduzir a gestão de processos não significa adicionar mais uma preocupação, ou uma nova tarefa, na rotina organizacional e sim uma forma de analisar o trabalho realizado nas várias unidades organizacionais. Com isso, estruturá-lo a fim de otimizar a utilização de recursos e agregar mais valor às entregas produzidas.

Assim sendo, gestão de processos, segundo o Guia para Gestão de Processos, significa implicar aos processos um caráter mais racional e analisar a organização de maneira mais sistêmica (Minas Gerais, 2018). Portanto, uma metodologia de gestão de processos bem elaborada e executada pode contribuir de forma significativa para o aumento da eficiência e eficácia no Setor de Pagamento.

---

<sup>25</sup>Sua inserção aconteceu por meio da Emenda Constitucional número 19, de 04 de junho de 1998 (Brasil, 1998).

A gestão de processos pode ser aplicada no Setor de Pagamento de forma a reconhecer, mensurar, acompanhar e administrar todas as suas atividades e demandas. A análise dos resultados obtidos, na perspectiva da gestão de processos, possibilita, também, vislumbrar caminhos para alinhá-los aos objetivos estratégicos da SEE/MG e da SRE/GV, agregando valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos do início ao fim, levando a uma melhoria na produtividade e qualidade organizacional. Desse modo, pode se constituir em uma das ferramentas para o aprimoramento das atividades desempenhadas no Setor de Pagamento, sobretudo, naquelas de grande frequência como: de taxaço do IA, aperfeiçoamento no envio da GO e também uma melhor distribuição das atividades e demandas entre os servidores.

Para Thieves (2001), a estruturação da Instituição em torno de seus processos significa uma mudança na postura administrativa tradicional, cujo enfoque estava no gerenciamento de como as atividades são executadas individualmente para uma visão global e dinâmica de toda a Instituição. Dessa forma, possibilita a compreensão de como os processos são executados permitindo, assim, uma visão holística da Instituição, objetivando uma melhor compreensão do todo organizacional.

O Setor de Pagamento está localizado dentro da Dipe e suas atividades e demandas se relacionam com as escolas, com diversos setores da própria diretoria, assim como outras diretorias, diretamente com o órgão central da SEE/MG e também com setores da Seplag. Desse modo, torna-se necessária uma visão holística no Setor de Pagamento permite que a gestão e os colaboradores compreendam a organização como um todo integrado, significando enxergar além das divisões setoriais e reconhecer a interconexão entre diferentes áreas. Essa compreensão pode contribuir em tomadas de decisões eficazes e na criação ou aprimoramento de estratégias.

Além da gestão de processo, pressupõe-se para o presente caso de gestão um estudo sobre a gestão do conhecimento e, para melhor compreensão, buscou-se na literatura a definição e análise desse conceito. Segundo Rumizen (2002, p. 9), gestão do conhecimento é “o processo sistemático pela qual o conhecimento necessário para uma organização de sucesso é criado, capturado, compartilhado e alavancado”. A essa definição agrega-se o entendimento de Figueiredo (2005), de modo que a gestão do conhecimento na organização pode ser compreendida também como um estilo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os

cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção do conhecimento. O autor ainda complementa, afirmando que:

Trata-se da adoção intencional da gestão de um conjunto de esforços, tecnologias e habilidades dedicadas a estimular, identificar, compreender, criar, organizar, difundir e reutilizar o conhecimento em uma organização, fruto da criação de um ambiente de aprendizagem, cultura organizacional favorável, ambiente de trabalho colaborativo e da gestão positiva que, em conjunto, propiciam e estimulam a produção contínua de conhecimentos para a geração de valor aos stakeholders (parte interessada) da organização e para suportar os processos críticos de negócios (Figueiredo, 2005, p. 4).

Portanto, a gestão do conhecimento, entre outros benefícios à organização, proporciona a criação do conhecimento. Este, quando aplicado, gera inovação e melhoria, que se torna contínua (Nonaka; Takeuchi, 1995). Para tanto, Nonaka e Takeuchi (1995) criaram a teoria da espiral do conhecimento, que se baseia em quatro modos de conversação do conhecimento, o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de gestão do conhecimento:

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão de conhecimento. São eles (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito ou internalização (Nonaka; Takeuchi, 1995, p. 68).

Segundo os autores, poucos administradores conseguem capturar a essência da gestão do conhecimento e nem sabem como administrá-lo, pois não compreendem o que é conhecimento e como a organização pode explorá-lo (Nonaka; Takeuchi, 1995). Nesse sentido, a contribuição de Strauss e Corbin (2012) mostra-se relevante, pois aponta os principais objetivos do gerenciamento de conhecimento com vistas à inovação. Assim sendo, ressalta-se que para os autores a gestão do conhecimento deve se pautar nas questões de aprendizado, desenvolvimento das competências, mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional.

Desse modo, reitera-se que o gerenciamento do conhecimento é uma importante atividade para uma organização. Conforme Lemos e Silva (2016), as

instituições, frequentemente, passam por diversas mudanças e se deparam com uma grande quantidade de dados e informações. Portanto, a gestão dessas informações visa proporcionar mais agilidade nas rotinas de trabalho e segurança no processo de tomada de decisões. Destaca-se que grande parte dessas informações é resultado da experiência dos colaboradores e foram adquiridas ao longo dos anos, por meio de capacitações e vivências, e nem sempre são socializados e externalizados. Sobre isso, Campos (2014) aborda que:

O conhecimento das organizações fica, em sua maior parte, na cabeça de seus colaboradores. O fato é que, se lá permanecerem, isso implica em fragilidades para a organização. Afinal, esses colaboradores podem mudar de setor ou saírem da empresa (Campos, 2014, p.16).

Nesse sentido, os autores Stewart (1998), Sveiby (1998) e Edvinsson (2003) ressaltam a importância desse conhecimento que existe na organização e na experiência dos colaboradores, definido por esses autores como capital intelectual. Para ele,s esse capital intelectual deve ser apropriado pelas instituições, sejam elas públicas ou privadas, já que podem subsidiar práticas que se apresentam como benefício para a organização.

A gestão do conhecimento está diretamente associada ao capital intelectual, contudo possuem suas especificidades: o capital intelectual está centrado na avaliação dos efeitos dos ativos intangíveis na organização; e a gestão do conhecimento está mais focada nos aspectos referentes à geração, ao armazenamento, à disseminação e à utilização do conhecimento na organização (Paiva, 2013). Por outro lado, o objeto de estudo é o mesmo: o conhecimento. Quem produz esse conhecimento são as pessoas (Paiva, 2013).

Destaca-se, com isso, que a gestão do conhecimento se encontra na junção das áreas de capital intelectual, de recursos humanos e de tecnologia da informação e tem por objetivo principal a difusão da informação útil por toda a organização (Paiva, 2013). Compreende-se, portanto, que a despeito da tênue fronteira entres as áreas, a gestão do conhecimento e o capital intelectual são fenômenos que podem ser complementares. Salienta-se, ainda, que a gestão do conhecimento pode ser um elemento importante para a qualidade de vida. Segundo Costa (2018, p. 57), o conhecimento, atualmente, é recurso indispensável e que devem ser criados “[...]”

mecanismos que estimulem a capacidade das pessoas de criar e aplicar conhecimentos em favor da melhoria de sua qualidade de vida.”.

Por fim, ao relacionar os estudos apresentados ao cenário do Setor de Pagamento da SRE/GV, nota-se que tanto a gestão de processo quanto do conhecimento pode ser aprimorada. Observou-se que a ausência de treinamentos e capacitações da SEE/MG com os supervisores de taxaço compromete o aprendizado, o desenvolvimento profissional, o compartilhamento de conhecimento, a geração de inovação, a agilidade nas atividades desenvolvidas, assertividade e segurança nos processos etc.

Considera-se que o repasse de conhecimento com a capacitação e treinamentos dos servidores significaria uma melhoria na qualidade de vida profissional, podendo ter como resultado maior eficiência e eficácia no desempenho profissional. Logo, um aprimoramento na gestão do conhecimento no Setor de Pagamento da SRE/GV pode proporcionar mais agilidade nas rotinas de trabalho e segurança no processo de tomada de decisões.

### 3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa utiliza a metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa dos dados relacionados a gestão de processos no Setor de Pagamento da SRE/GV, mesmo considerando os importantes dados quantitativos do passivo existente. A abordagem do estudo é qualitativa na medida em que não se preocupa com representatividade numérica, mas centra-se na busca por testar uma teoria que é colocada desde o início do estudo conforme salienta Ruiz (2006).

O estudo de caso, segundo Yin (2001), trata-se de uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente.

De acordo com Yin (2001), a metodologia do estudo de caso permite fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, pois esse método possibilita ao investigador lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – no desenvolvimento do projeto.

Dito isso, considera-se oportuno apresentar as demais opções metodológicas que respaldaram o presente caso. O recorte temporal compreende o período de junho

de 2021 a dezembro de 2023, que consiste o espaço de tempo em que houve o aumento de demandas devido ao repasse de atividades que eram realizadas pela Seplag para o Setor de Pagamento da SRE/GV e também o aumento de atos publicados que geram o IA.

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa documental com objetivo de coletar as evidências que subsidiam a pesquisa. Foram consultados os seguintes documentos: relatórios de atividades mensais, ofícios e publicações no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. O Quadro 7 apresenta de maneira sintética o procedimento de análise empreendido, apontando as fontes de pesquisa, a finalidade observada e a importância para o estudo de caso.

**Quadro 7 - Elementos metodológicos da pesquisa – Capítulo 2**

<b>Fonte de pesquisa</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Importância para o estudo de caso</b>
Relatório de Atividades Mensal de 2021 a 2023	Identificar o quantitativo de atividades recebidas, cumpridas e também o passivo existente.	As informações presentes no relatório representam o resultado de cada supervisor de taxaço e também do setor de forma geral.
Relatórios do SICOBET de 2021 a 2023	Identificar o quantitativo de IA taxados e o passivo existente.	As informações presentes no relatório representam o resultado de cada supervisor de taxaço e também do setor de forma geral.
Diário Oficial do Estado de Minas Gerais - Nota pública "MG" 30/09/2015	Identificar que o serviço de taxaço do IA ficou prejudicado, pois os pagamentos estavam suspensos e que os valores taxados ficaram como verbas retidas.	Essas publicações demonstram/comprovam que as atividades de taxaço do IA, que tem como finalidade o pagamento de direitos e vantagens, ficaram suspensas.
Diário Oficial do estado de Minas Gerais - Decreto de calamidade financeira nº 47.101/2016 "MG"		
Diário Oficial do estado de Minas Gerais - Lei nº 19.837/2011 "MG"	Identificar o "congelamento" nas carreiras da educação, ou seja, a suspensão das progressões e promoções.	Essa publicação demonstra que as concessões de progressão e promoção na carreira ficaram represadas, contribuindo para o aumento do passivo do IA a partir de 2015.
Ofício Circular SNP/SG nº 12/2013	Identificar a política do estado de dificultar/impedir o pagamento do IA.	Esse documento demonstra a política do estado em dificultar o pagamento do IA. Esse procedimento também contribuiu para o aumento do passivo desse documento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Após a pesquisa documental, passou-se para descrição do contexto do Setor de Pagamento da SRE/GV. Em seguida, procedeu-se ao levantamento do referencial teórico, visando definir os eixos de análise e pesquisa correspondentes ao objeto de estudo. Diante do apontamento de alguns elementos críticos em alguns processos e também na ausência de capacitação com os supervisores de taxaço, considerou-se importante apresentar uma abordagem sobre a gestão de processos e gestão do conhecimento.

Mediante a descrição de todo o contexto do Setor de Pagamento da SRE/GV e a abordagem teórica dos pontos críticos apontados, optou-se pela utilização de questionários e entrevistas semiestruturadas para a pesquisa de campo junto aos atores envolvidos no cenário apresentado.

Para Günther (2003), o questionário é o instrumento principal para o levantamento de dados por amostragem, sendo definido como um conjunto de perguntas sobre um determinado assunto que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião e interesses a respeito do assunto abordado.

Para a coleta de dados por meio do questionário, foi utilizado como ferramenta de pesquisa o *Google Forms*, com questões de múltiplas escolhas, planilhas e gráficos das respostas. Após reunião com a equipe, explicando sobre o objetivo do questionário, o formulário foi enviado para o e-mail institucional dos 17 supervisores de taxaço, ou seja, para toda a equipe do Setor de Pagamento.

Considerando que são eles os responsáveis por atender e cumprir as demandas e atividades do setor e que conhecem os pormenores de todo o processo, pretendeu-se, por meio desse instrumento, identificar e analisar junto aos colaboradores todas as ações que têm trazido ao setor dificuldades na execução das suas atividades e, conseqüentemente, contribuindo para o aumento progressivo do passivo do IA. Pretendeu-se, também, considerando a perspectiva da equipe de taxadores, buscar quais as possíveis soluções para mitigar esse acúmulo de documentos por meio de melhorias, aprimoramentos e ou criações de estruturas ou procedimentos.

Dando prosseguimento à pesquisa, logo após a coleta de dados por meio do questionário, foram realizadas na sala de reuniões da SRE/GV entrevistas individuais semiestruturadas com dois servidores, sendo o tempo de serviço o critério de escolha. Para Fraser e Gondim (2004), a entrevista privilegia as relações humanas, interagindo socialmente e valorizando o uso das palavras, dos símbolos, das expressões, por

meio da qual os atores sociais constroem e procuram dar sentido à realidade que os cerca.

Complementando, Boni e Quaresma (2005) compreendem que as entrevistas semiestruturadas podem favorecer tanto a espontaneidade das respostas quanto o aprofundamento do assunto, além de oportunizar um contexto mais próximo de uma conversa informal. Essa caracterização torna o instrumento adequado aos objetivos da pesquisa.

Assim sendo, julgou-se pertinente selecionar um servidor com muitos anos de atuação no setor, bem como um servidor com pouco tempo na função de taxador. O primeiro um supervisor de taxaçaõ entre os mais experientes, ex-diretor da Dipe e também ex-coordenador do Setor de Pagamento. O servidor experiente já vivenciou muitas mudanças e desafios, possui um olhar diversificado considerando o seu tempo de trabalho e as diferentes funções exercidas relacionadas ao setor. Já o segundo entrevistado foi um supervisor de taxaçaõ entre os menos experientes que ainda está em processo de aprendizagem. Esse servidor, por não estar muito tempo no setor, possui uma visão menos condicionada pela rotina de trabalho desenvolvida. Desejou-se interagir com esses servidores, e buscar o olhar que pudesse agregar e complementar as informações obtidas através do questionário.

O Quadro 8 apresenta, de forma resumida, os instrumentos de pesquisa, os atores participantes e os critérios de escolha destes:

**Quadro 8 - Instrumento de pesquisa, participantes e critério de escolha**

<b>Instrumento de pesquisa</b>	<b>Participante</b>	<b>Crítérios de escolha dos participantes</b>
Questionário	Todos os 17 supervisores de taxaçaõ	São os responsáveis e executores das atividades e demandas do Setor de Pagamento. Todos os membros da equipe.
Entrevista semiestruturada	Um supervisor de taxaçaõ	Um supervisor de taxaçaõ mais experiente, ex-diretor da Dipe e também ex-coordenador do Setor de Pagamento. Ele poderia trazer informações relevantes considerando sua experiência como taxador, ex-diretor e ex-coordenador.
	Um supervisor de taxaçaõ	Um supervisor de taxaçaõ com menor experiência que ainda está em processo de aprendizagem. Ele poderia trazer uma visão diferenciada em relação aos servidores que estão há mais tempo no setor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O público alvo da pesquisa são todos os servidores que compõe a equipe do Setor de Pagamento, ou seja, 100% dos atores do cenário pesquisado. Eles são os responsáveis pela execução das atividades e conhecem a realidade de todo o processo para cumprimento das demandas no setor. A próxima seção dispõe sobre a pesquisa e a análise dos dados obtidos.

### 3.3 A PESQUISA DE CAMPO E A ANÁLISE DOS DADOS

A seção 3.3 traz os resultados da pesquisa de campo, bem como a tabulação e análise destes. Busca-se analisar os dados contemplando outros olhares, contextos e concepções, no intuito de discutir a problemática em pauta e levantar as sugestões para o Plano de Ação Educacional (PAE).

Essa etapa da pesquisa se deu com o envio do questionário aos 17 supervisores de taxaço do Setor de Pagamento da SRE/GV, via *Google Forms*, pelo e-mail institucional. Ressalta-se que também foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com dois desses servidores. O critério de escolha dos dois entrevistados foi o tempo de serviço no Setor de Pagamento, sendo um supervisor de taxaço mais experiente, ex-diretor da Dipe e também ex-coordenador do Setor de Pagamento e um taxador com menor experiência, que ainda está em processo de aprendizagem.

Os dados foram analisados com o intuito de descobrir como a gestão da SRE/GV pode apropriar-se das teorias da Gestão de Processos e da Gestão do Conhecimento para otimizar o cumprimento das atividades do Setor de Pagamento.

#### **3.3.1 Análise do questionário e da entrevista realizada com os supervisores de taxaço**

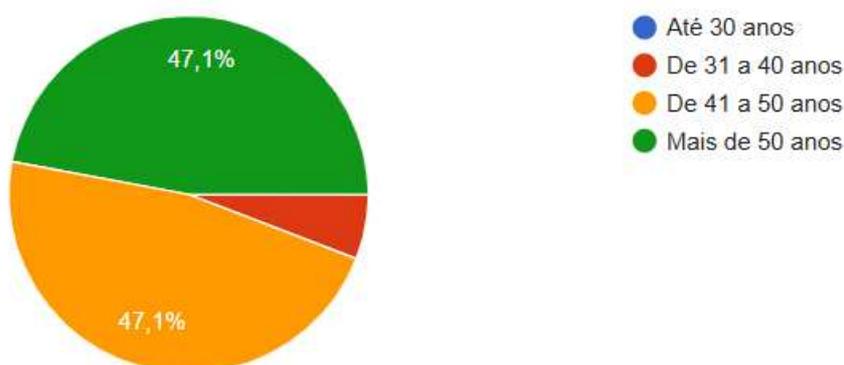
Conforme previsto na seção 3.2, o questionário foi aplicado para toda a equipe de taxadores do Setor de Pagamento da SRE/GV, ou seja, para os 17 supervisores de taxaço, no dia 8 de novembro de 2024. O questionário é o instrumento primordial para o levantamento de dados por amostragem e para mensurar a opinião por determinado assunto. Sendo assim, foi elaborado um conjunto de perguntas que abordam o perfil dos servidores e a sua opinião sobre as atividades realizadas. As 17

questões que foram formuladas tiveram como objetivo conhecer algumas características do servidor, as dificuldades no cumprimento de atividades, bem como suas sugestões para solucioná-las. Assim, após todos os 17 supervisores de taxaço responderem ao formulário, enviado pelo e-mail institucional, no *Google Forms*, foi gerada uma planilha com todas as respostas de cada participante e gráficos do resultado de cada questão.

A coleta de dados foi feita por meio das entrevistas semiestruturadas, nos dias 13 e 14 de novembro de 2024. Elas foram realizadas na sala de reuniões da SRE/GV. Buscou-se, por meio das entrevistas, obter informações que pudessem agregar e ou complementar os dados obtidos pelo questionário com pontos de vista de servidores em momentos distintos da carreira.

Os Gráficos de 1 a 4 apresentam o resultado das respostas referente às questões sobre o perfil da equipe no que diz respeito à idade, formação acadêmica, tempo de trabalho no setor e qual o seu cargo efetivo. O Gráfico 1 apresenta a idade dos servidores.

**Gráfico 1 - Idade do servidor**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024)

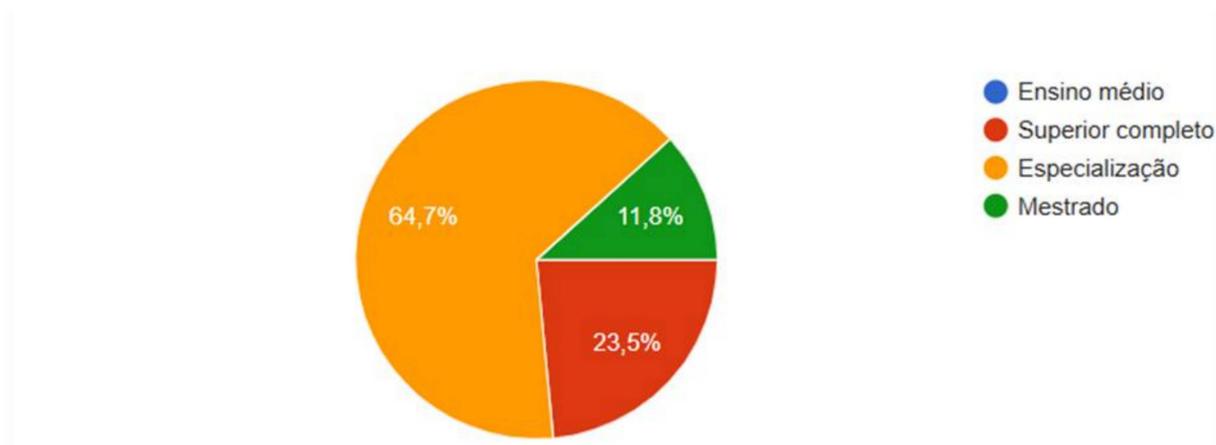
O Gráfico 1 apresenta que somente um (5,9%) servidor tem menos de 40 anos de idade e os demais servidores têm mais de 40 anos, sendo oito (47,1%) na faixa etária de 41 a 50 anos e oito (47,1%) com mais de 50 anos. De modo geral, os dados demonstram que é uma equipe experiente, no que se refere à idade, com um percentual de servidores aproximando da idade mínima para se aposentar. A gestão

deve se atentar para a necessidade de iniciar a formação de novos taxadores para substituírem, em um futuro próximo, esses servidores que irão aposentar.

Apropriando-se da gestão do conhecimento, para Campos (2014), o conhecimento das organizações fica em sua maior parte na cabeça dos seus colaboradores, sendo assim necessário a gestão da SRE/GV vislumbrar uma forma de aproveitar esses servidores detentores de conhecimentos, que estão próximos a aposentar-se, para uma formação de novos taxadores.

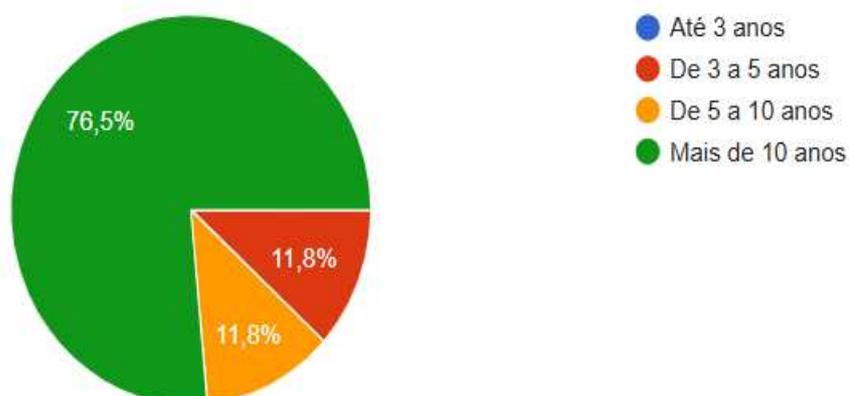
Seguindo a análise do perfil dos taxadores, o Gráfico 2 apresenta o resultado das respostas referente a sua formação acadêmica.

**Gráfico 2 – Formação acadêmica do servidor**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024)

A formação mínima exigida para a função de taxador é Ensino Médio com complemento técnico. Os dados do Gráfico 2 mostram que todos da equipe possuem uma formação superior ao exigido, sendo que quatro (23,5%) em nível superior completo, 11 (64,7%) possuem especialização, e dois (11,8%) mestrado. Infere-se, com isso, que a formação é um valor positivo entre os taxadores, uma vez que estão constantemente buscando ampliar seus conhecimentos. Destaca-se que a formação é um dos requisitos para o servidor se promover na carreira e, conseqüentemente, aumentar o valor do seu vencimento. A seguir, o Gráfico 3 apresenta o resultado das respostas referente ao tempo de trabalho do servidor no Setor de Pagamento.

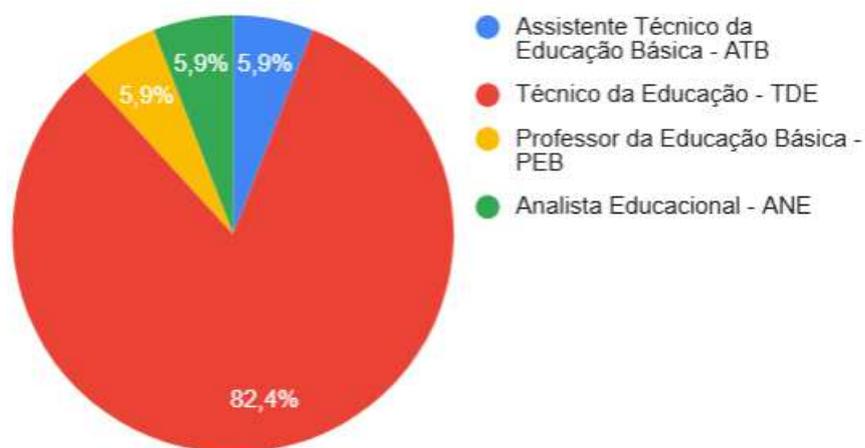
**Gráfico 3 – Tempo de trabalho no Setor de Pagamento**

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

O serviço de pagamento requer um certo tempo para o seu aprendizado devido à grande quantidade de demandas que são atendidas, informações que são recebidas e complexidade existente. Os dados apresentam que 15 (76,5%) taxadores possuem mais de dez anos de serviço no Setor de Pagamento, um (11,8%) de cinco a dez anos e um (11,8%) de três a cinco anos. Percebe-se que é uma equipe bem experiente e que conhecem bem a realidade do serviço do Setor de Pagamento, pois 16 (88,3%) servidores possuem mais de cinco anos na função. O serviço é muito minucioso e a formação completa de um taxador para a realização de todas as atividades existentes requer um tempo considerável. Grande parte desses servidores vivenciaram todas as mudanças que ocorreram no setor na última década, sendo, assim, um fator favorável para o desempenho da função.

Finalizando a análise das questões que contemplam o perfil dos taxadores, o Gráfico 4 apresenta o resultado das respostas referente à qual é o seu cargo efetivo.

**Gráfico 4 – Cargo efetivo do servidor**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024)

É possível observar que 14 (82,4%) taxadores possuem o cargo efetivo de TDE, um (5,9%) de PEB, um (5,9%) de ATB e um (5,9%) de ANE. Nota-se que somente dois servidores possuem cargos efetivos de natureza administrativa (TDE, ATB, ANE) e apenas um possui cargo efetivo de PEB. Observa-se, ainda, que dois servidores possuem cargos efetivos de ingresso, exercício e lotação na escola (PEB e ATB). Porém, devido à designação para função gratificada, estão em exercício no Setor de Pagamento da SRE/GV. Com essa composição, o Setor de Pagamento poderia perder dois taxadores caso a SEE/MG determine o retorno para suas unidades destes servidores que estão em exercício na regional

Dando prosseguimento, os Gráficos 5, 6 e 7, analisados a seguir, estão relacionados às perguntas do questionário sobre capacitação e treinamento dos supervisores de taxação. Ao serem questionados acerca da importância dos treinamentos e capacitações para a entrega das suas atividades (pergunta 7 do questionário), todos os servidores responderam como muito importante. O Gráfico 5 apresenta o resultado das respostas referente à quantidade de capacitação ou treinamentos realizados pela SEE/MG ou Seplag que os servidores já participaram.

**Gráfico 5 - Quantidade de participação em capacitações ou treinamentos realizados pela SEE/MG ou Seplag sobre o Setor de Pagamento**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024)

O resultado aponta que seis (35,3%) servidores nunca participaram de capacitação ou treinamentos realizados pela SEE/MG ou Seplag. Dos que já participaram, os dados demonstram que seis (35,3%) servidores já participaram de uma a três vezes, um (5,9%) participou de quatro a cinco vezes e quatro (23,5%) mais de cinco vezes.

Apesar de a maior parte da equipe (76,5%) possuir mais de dez anos na função, relacionando com os dados do Gráfico 3, doze taxadores (70,6%) participaram de uma a três vezes ou mesmo nunca participaram de treinamentos e capacitações realizados pela SEE/MG ou pela Seplag. Os números em quantidade de participações poderiam ser ainda menores, pois alguns consideram reuniões como capacitações ou treinamentos e outros não, conforme relato do entrevistado<sup>26</sup> mais experiente, quando questionado sobre se a ausência de treinamentos e capacitações comprometem na entrega das suas atividades.

*[...]Toda ausência de treinamento implica nessa situação, (7:53) só que, eu não sei se você vai perguntar depois, (7:59) sobre o caso específico de Governador Valadares da nossa SRE, (8:02) a gente tem reuniões constantes, constantemente, (8:06) tem gente que até reclama da quantidade de reuniões, (8:10) mas as reuniões que a gente pode chamar de treinamento, (8:13) eu penso que uma reunião, você sente todo mundo em uma sala (8:17) e vai discutir os últimos assuntos, as novidades, (8:20) as orientações e até mesmo as cobranças, é treinamento, (8:25) e na SRE de Governador Valadares*

<sup>26</sup>As citações apresentadas em itálico referem-se a trechos das entrevistas realizadas com os taxadores da SRE/GV. As demais citações fazem parte dos documentos analisados e das referências bibliográficas utilizadas na elaboração dessa dissertação.

*tem esse tipo de atividade constante, (8:31) e isso especificamente do setor de pagamento (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

A pouca participação em treinamentos e capacitações pode ser desfavorável para o desempenho da função do taxador. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que os treinamentos e capacitações são fundamentais para o sucesso da gestão, sobretudo, a do conhecimento, pois é um processo dinâmico e interativo.

Assim, a gestão da SRE/GV deve-se atentar para poder minimizar essa fragilidade apresentada e proporcionar uma melhor formação para esses servidores. Entende-se que o investimento em processos que favoreçam a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento podem transformar uma organização em um centro de inovação e melhoria contínua, alinhando o conhecimento aos objetivos estratégicos e garantindo que as pessoas se desenvolvam junto com a organização (Nonaka; Takeuchi,1995). Progredindo com a análise sobre o tema capacitação e treinamento, apresenta-se, por meio do Gráfico 6, o resultado das respostas referente a quanto tempo que o servidor participou da última capacitação ou treinamento realizado pela SEE/MG ou Seplag.

**Gráfico 6 - A quanto tempo participou da última capacitação ou treinamento**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024)

Conforme os dados do Gráfico 6, seis servidores (35,3%) nunca participaram de capacitação ou treinamentos, cinco (29,4%) participaram da última capacitação ou treinamento há mais de cinco anos, três (17,6%) entre três a cinco anos e outros três servidores (17,6%) entre um a dois anos. Este resultado permite identificar a falta de

periodicidade das capacitações ou treinamentos, tanto da SEE/MG quanto da Seplag, haja vista que os taxadores exercem suas funções no setor há bastante tempo, mas seis deles alegam nunca terem participado de treinamentos e ou capacitações e outros cinco participaram da última há mais de cinco anos. Esse fato impacta diretamente na falta de uniformidade na realização das atividades – erros de cálculos e pagamentos, interpretações diferenciadas de orientações e procedimentos – resultando em retrabalho e morosidade nas entregas.

Portanto, grande parte da equipe teve poucas participações nesses eventos realizados pela SEE/MG e ou pela Seplag, conforme os dados apresentados no Gráfico 5, assim como não tiveram regularidade no que tange à última capacitação realizada, dados do Gráfico 6. Conforme Nonaka e Takeuchi (1995), treinamentos e capacitações são de grande relevância para a gestão do conhecimento e são aspectos fundamentais para a construção de um modelo de criação do conhecimento nas organizações. Os autores destacam que o conhecimento é a chave para a competitividade e o sucesso organizacional e que a forma como ele é gerido tem um impacto direto na inovação. Com isso, percebe-se que a escassez de capacitação e treinamento para alguns, assim como a ausência para outros, compromete a entrega das atividades dos taxadores e, conseqüentemente, interferindo no sucesso organizacional do Setor de Pagamento.

Sobre a relevância dos treinamentos e capacitações para os supervisores de taxaço, foram cotejados os dados do questionário com aqueles obtidos na entrevista com o servidor com menor tempo de atuação no Setor de Pagamento. De acordo com o entrevistado, a pouca orientação compromete a entrega das suas atividades. Nas suas palavras:

*Sim, eu acho que nós precisamos ter mais treinamento, né? Porque toda hora aparece uma coisa nova, né? (3:30) Aprendizado nunca é demais. Então, assim, eu acho que uma atenção mais pela secretaria, (3:36) pelo supervisor de pagamento, dando treinamento, tudo, (3:41) para melhorar a eficiência do trabalho (Entrevistado com menor experiência, entrevista realizada em 13/11/2024).*

Na opinião do servidor menos experiente, é necessário ter mais treinamentos tendo em vista a frequência de informações novas que chegam no setor e da importância de estar sempre se atualizando. Assim sendo, considera-se que uma

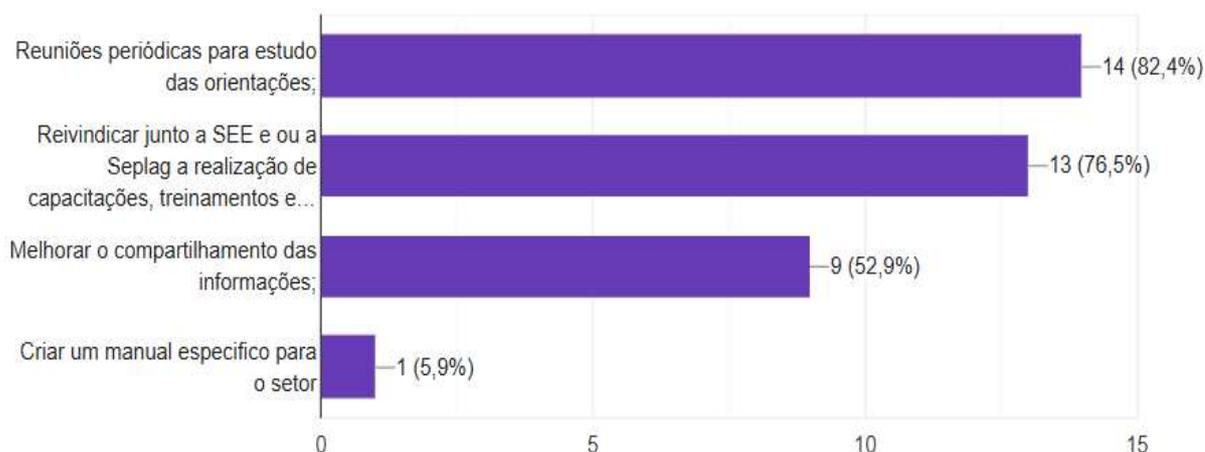
maior presença da SEE/MG e ou da Seplag na formação continuada dos taxadores poderia melhorar a eficiência do trabalho. Por sua vez, o servidor com mais tempo de atuação no Setor de Pagamento destaca a ausência de treinamento, a despeito dos esforços da SRE/GV para oferecer suporte aos taxadores, mas entende os impactos da falta de capacitação dos órgãos centrais.

*Toda ausência de treinamento implica nessa situação, [...] mas a falta de treinamento, com certeza, (8:54) ela causa um impacto negativo, (8:57) não só no serviço do setor de pagamento, (9:00) mas como em todo e qualquer serviço da ser. (9:04) Mas, como eu disse no início, que aqui está o serviço mais complexo, (9:09) eu entendo que o problema vai ser maior, (9:14) se você não tiver treinamento (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

Na opinião do servidor mais experiente, embora a SRE/GV realize reuniões regulares para treinamento e atualização, a falta de capacitação realizadas pela SEE/MG e pela Seplag, pode comprometer a qualidade do trabalho, especialmente em um setor tão complexo. Conclui-se, assim, que ambos os entrevistados reafirmaram a importância, já indicada no questionário, dos treinamentos e capacitações para a entrega dos resultados em um setor com atividades de elevado grau de complexidade e com muitas informações.

Finalizando o tema treinamento e capacitação, o Gráfico 7 apresenta o resultado das respostas referente à opinião do servidor sobre o que poderia ser feito pela gestão da SRE/GV com relação à capacitação dos supervisores de taxaço. Saliencia-se que o respondente poderia selecionar uma ou mais opções. Os dados do Gráfico 7 demonstram que os taxadores concordam que a gestão da SRE/GV poderia desenvolver algumas atividades para capacitá-los. No questionário, foram sugeridas as seguintes opções: em primeiro lugar, para 14 servidores (82,4%), realizar reuniões periódicas para estudo das orientações; em segundo, para 13 servidores (76,5%), reivindicar junto a SEE/MG e ou a Seplag a realização de capacitações, treinamentos e momentos de estudos; em terceiro, para nove servidores (52,9%) melhorar o compartilhamento das informações e para um servidor (5,9%) criar um manual específico para o setor.

**Gráfico 7 - Opinião do servidor sobre o que poderia ser feito pela gestão da SRE/GV com relação a capacitação dos supervisores de taxaço**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

Os dados apontam para a necessidade da gestão da SRE/GV realizar reuniões com periodicidade para o estudo de orientações e melhorar o compartilhamento das informações. No entanto, ressalta-se que essas ações não implicam no fim das cobranças junto aos órgãos centrais. Portanto, ainda é preciso reivindicar junto à SEE/MG e à Seplag a realização de capacitações, treinamentos e momentos de estudos.

Ainda sobre o treinamento e capacitação, recupera-se a fala do entrevistado mais experiente em que destaca a falta de treinamento traz um impacto negativo, principalmente no Setor de Pagamento. Nota-se, contudo, que, em sua resposta, o servidor considera como treinamentos as reuniões realizadas pela gestão da SRE/GV.

*[...] a gente tem reuniões constantes, constantemente, tem gente que até reclama da quantidade de reuniões, (8:10) mas as reuniões que a gente pode chamar de treinamento, (8:13) eu penso que uma reunião, você senta todo mundo em uma sala (8:17) e vai discutir os últimos assuntos, as novidades, (8:20) as orientações e até mesmo as cobranças, é treinamento, (8:25) e na SRE de Governador Valadares tem esse tipo de atividade constante, (8:31) e isso especificamente do setor de pagamento (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

Nesse sentido, quando indagado se existia algo que a gestão da SRE/GV poderia fazer sobre a capacitação e treinamentos, o entrevistado com menor

experiência afirmou que os treinamentos já são feitos com as escolas e que é necessária a realização com os taxadores, considerando a periodicidade de novas informações e as dificuldades apresentadas até por taxadores mais experientes.

*Já é feito, né? Realizado nas escolas, (3:57) e é mais é com os taxadores mesmo, (4:01) dar essa atenção aos treinamentos, coisas novas, né? (4:04). Porque, na verdade, ali tudo a gente aprende, né? (4:08) toda hora, todo momento aparece informação nova, né? (4:11). Até taxadores antigos ainda, às vezes, têm uma dificuldade, né? (Entrevistado com menor experiência, entrevista realizada em 13/11/2024)*

Esse cenário de rápidas atualizações de informações e da necessidade da administração do conhecimento é ressaltado por Eulálio (2017), que registra a importância da atuação do gestor frente à disseminação das informações entre os membros da equipe. Nas palavras do autor:

Um conhecimento novo difundido dentro de uma organização vai provocar “confusão contínua” entre as pessoas que estão interagindo com esse novo conhecimento. Nesse aspecto, é fundamental a atuação dos gestores da organização, que devem sistematizar o conhecimento de forma clara, objetiva, acessível, criando uma engenharia de informação sustentada por uma estrutura conceitual, que ajude os funcionários a dar sentido a sua própria experiência (Eulálio, 2017, p. 59).

Assim, a gestão da SRE/GV deve buscar organizar e disseminar as informações de forma mais clara, objetiva e acessível possível. Que essas informações sejam úteis para dirimir as dúvidas e direcionar o trabalho a ser realizado, resultando em maior fluidez na realização das atividades no setor. Ainda na busca de uma melhor compreensão sobre as sugestões apresentadas, o referido entrevistado também foi perguntado sobre a validade do compartilhamento de orientações por e-mail, um dos quesitos sugerido para melhorar, conforme os dados do Gráfico 7.

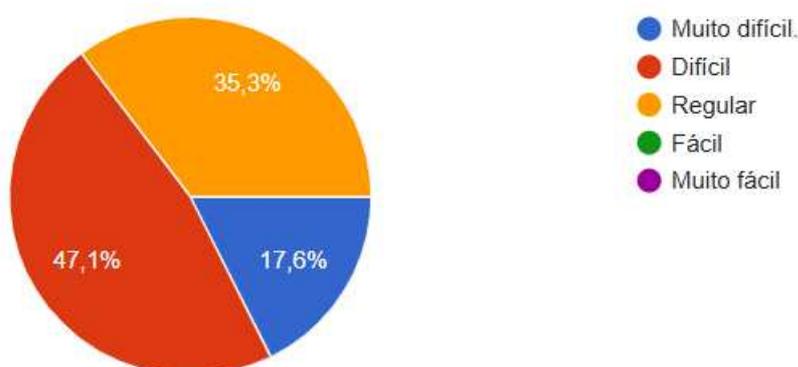
*Essa forma de compartilhar através do e-mail é bom, né? (4:34). No caso, o treinamento presencial, ele é melhor. (4:39). Porque, às vezes, a gente demanda muito tempo para ler uma coisa ou outra, né? (4:44) E o treinamento, às vezes, de uma ou duas horas, (4:48) se absorve mais do que um documento que, às vezes, chega por e-mail (Entrevistado com menor experiência, entrevista realizada em 13/11/2024).*

Para o entrevistado com menor experiência, o compartilhamento das orientações por *e-mail* é bom, mas o simples repasse das orientações por *e-mail* não é suficiente. Assim sendo, considera que o treinamento presencial é melhor, pois otimiza o tempo dedicado à aquisição das informações.

Ambos entrevistados consideram que a gestão da SRE/GV realiza capacitações e treinamentos com os taxadores e com as escolas. Contudo, ao relacionar as entrevistas com os dados obtidos no questionário, é possível concluir que o grupo dos taxadores consideram que essas ações são insuficientes e devem ser complementadas com outras que possam capacitá-los integralmente de forma a resultar em um desempenho satisfatório de suas atividades. Todos os dados ratificam o elemento crítico apontado no capítulo 2, a escassez de treinamentos e capacitação com os supervisores de taxaço.

Após conhecer o perfil dos taxadores, bem como suas considerações acerca das capacitações, as perguntas do questionário tiveram por objeto a atividade de taxaço do IA, que consta com um passivo 13.514 documentos, conforme a Tabela 6. Com isso, os Gráficos 8, 9, 10 e 11 apresentam dados relacionados ao IA. Sobre a avaliação do processo de cumprimento da atividade de taxaço do IA, o Gráfico 8 apresenta o seguinte resultado:

**Gráfico 8 – Avaliação do processo de cumprimento da atividade de taxaço do IA**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024)

O Gráfico 8 demonstra que a maioria dos taxadores – 11 (64,7%) – consideram difícil o processo de cumprimento da atividade de taxaço do IA. Destaca-se que oito (47,1%) acham difícil e três (17,6%) muito difícil e que apenas seis (35,3%) o

consideram o processo regular. Esse cenário expõe a necessidade de que a gestão deva verificar a possibilidade de facilitar o cumprimento dessa atividade.

Para subsidiar essa intervenção, foi questionado aos taxadores como realizam o cálculo do IA. Ressalta-se que esta pergunta apresenta as seguintes opções de resposta: i) manualmente, ou seja, na ponta do lápis; ii) utilizo o Excel, elaborando minhas próprias planilhas; iii) utilizo as planilhas disponibilizadas por colegas de outras regionais; iv) alguns cálculos faço manualmente e outros utilizo planilhas do Excel. Assim, o resultado foi consolidado no Gráfico 9.

**Gráfico 9 – Forma de realizar cálculo do IA**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024)

O resultado apresenta que dez dos taxadores (58,8%) ainda realizam cálculos manualmente ("na ponta do lápis"). Cabe destaque que apenas um (5,9%) desses realiza o cálculo somente de forma manual. Os demais sete servidores (41,2%) realizam os cálculos utilizando exclusivamente planilhas, seja de outras regionais ou elaboradas por eles mesmos. Logo, torna-se notória a falta de uniformidade na forma de realização do cálculo do IA. Isso posto, considera-se que a não padronização dos procedimentos é um fator relevante que pode impactar ou mesmo comprometer, de certa forma, a produtividade e a capacidade de taxaço do IA.

Ao relacionar o nível de dificuldade apontado, visto que a maior parte dos taxadores considera essa atividade difícil ou muito difícil, com o fato que muitos desses realizam o cálculo de forma manual, pondera-se que a dificuldade dessa atividade está associada à necessidade de cálculos manuais. Desse modo, vislumbra-

se tanto a necessidade de padronização quanto a criação de um sistema de cálculo que possa facilitar esse processo.

Tanto no ABPMP (2013) quanto no BPM CBOOK (2009), a informatização e a padronização são vistas como elementos essenciais para a eficácia do processo. A informatização não se limita a automatizar tarefas, mas é uma estratégia para aprimorar a visibilidade e o controle dos processos, permitindo que as organizações reajam rapidamente às mudanças e melhorem continuamente. A padronização, por outro lado, estabelece uma base consistente para os processos, permitindo que as organizações mantenham a qualidade e a eficiência enquanto buscam melhorias contínuas.

As entrevistas também apontam a necessidade de ferramentas que auxiliem os taxadores nos cálculos que realizam. Na opinião do entrevistado mais experiente, a forma de cálculo do IA é muito particular e está intrinsecamente relacionada à capacidade individual do taxador de realizar os cálculos. Entretanto, reconhece como dever do estado o oferecimento de meios que facilitem o exercício da atividade.

*Você tem que respeitar (29:49) a pessoa, entendeu? (29:51) Tem gente que tem (29:52) extrema facilidade em fazer (29:54) tudo manual, a lápis, (29:56) ou a caneta, atrás ali do IA, ele gasta e rapidamente ele consegue fazer. (30:02) Já tem outros que preferem fazer por meios eletrônicos, né? Basicamente o uso de planilhas. [...] O que eu acho é que tinha que ter um sistema mais moderno de calcular, isso pra mim é fato. (30:30) Tem 22 anos que eu tô aqui, tem 22 anos que isso é falado e eu tenho certeza, do jeito que tá caminhando, eu vou aposentar e não vou ver. (30:41) Tinha que ter, pra mim é inconcebível que no Estado de Minas Gerais você não tenha um sistema eletrônico de cálculo de benefícios. (30:53) Eu sei porque não tem, porque é extremamente complexo (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

Nesse mesmo sentido, o entrevistado menos experiente reconhece a necessidade de auxílio para a execução dos cálculos. Todavia, ressalta a existência de planilhas *Excel* que auxiliam o taxador no cumprimento das atividades do Setor de Pagamento. Assim sendo, considera tais planilhas como uma ferramenta que melhora a forma de cálculo do IA.

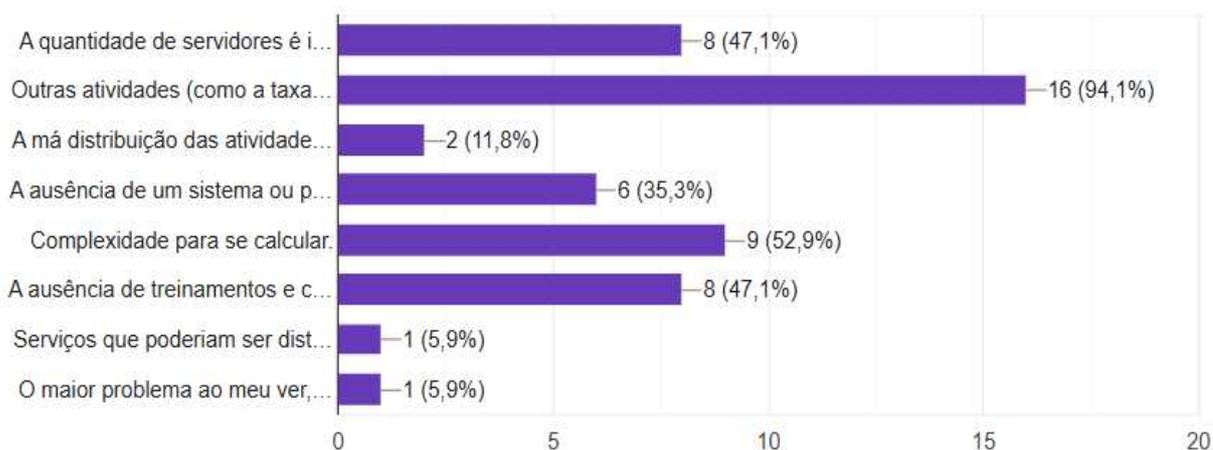
*Já melhorou muito em termos das planilhas. As planilhas que chegam para nós, já vem muito... (9:28) Adianta muito o nosso serviço. (9:31) Só que ainda você tem que usar o modelo antigo, voltar lá. (9:37). Às*

vezes é coisa de 10, 15 anos. [...] Se você vai lá e calcular tudo manual, (10:12) o trem que demora um dia, às vezes vai demorar cinco dias. (10:16). Então, a planilha em si, ela te ajuda muito nos cálculos. (Entrevistado com menos experiência, entrevista realizada em 13/11/2024).

Conclui-se, portanto, que tanto os dados do Gráfico 10 quanto as entrevistas sustentam o elemento crítico, já identificado no capítulo 2, que a celeridade e a assertividade do processo de taxaço de IA é impactada pela ausência de sistemas e planilhas autenticadas para a realização dos cálculos.

Os taxadores também foram questionados sobre os principais motivos para a grande quantidade de IA pendente no Setor de Pagamento da SRE/GV. Ressalta-se que o servidor pode selecionar um ou mais motivos. As opções de respostas foram: i) a quantidade de servidores é insuficiente para atender a demanda de trabalho do setor; ii) outras atividades (como a taxaço da GO e do QI, processos de vencimentos deixados, cumprimento de relatórios e demandas judiciais) consomem grande parte de tempo do trabalho restando pouco tempo para a análise, cálculo e taxaço do IA; iii) a má distribuição das atividades entre os taxadores compromete uma maior efetividade na taxaço do IA; iv) a ausência de um sistema ou planilha de cálculo do IA autenticada pela SEE e/ou Seplag; v) complexidade para se calcular; vi) a ausência de treinamentos e capacitações para cálculos do IA; vii) outros. As respostas foram consolidadas no Gráfico 10.

**Gráfico 10 - Quais os principais motivos para a grande quantidade de IA pendente no Setor de Pagamento da SRE/GV**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

Para 16 (94,1%) taxadores, o principal motivo para a grande quantidade de IA pendente no Setor de Pagamento da SRE/GV é a execução concomitante dessa atividade com outras demandas como a taxaçaõ da GO e do QI, processos de vencimentos deixados, cumprimento de relatórios e demandas judiciais. Com isso, os taxadores consideram que sobra pouco tempo para a análise, cálculo e taxaçaõ do IA. O Gráfico também apresenta outros motivos principais, como: a complexidade para calcular o IA, na opinião de nove (52,9%) servidores, ou o número de servidores ser insuficiente para atender a demanda de trabalho do setor e a ausência de treinamentos na opinião de oito servidores (47,1%).

A pesquisa documental empreendida mostrou a necessidade de um sistema para cálculo dos benefícios, percepçaõ identificada nas análises dos Gráficos 8 e 9 e nos depoimentos dos entrevistados; a ausência de um sistema ou planilha de cálculo do IA autenticada pela SEE ou Seplag, que ficou apenas em 5º lugar entre os principais motivos para a grande quantidade de IA pendente, sendo apontado por seis (35,3%) servidores.

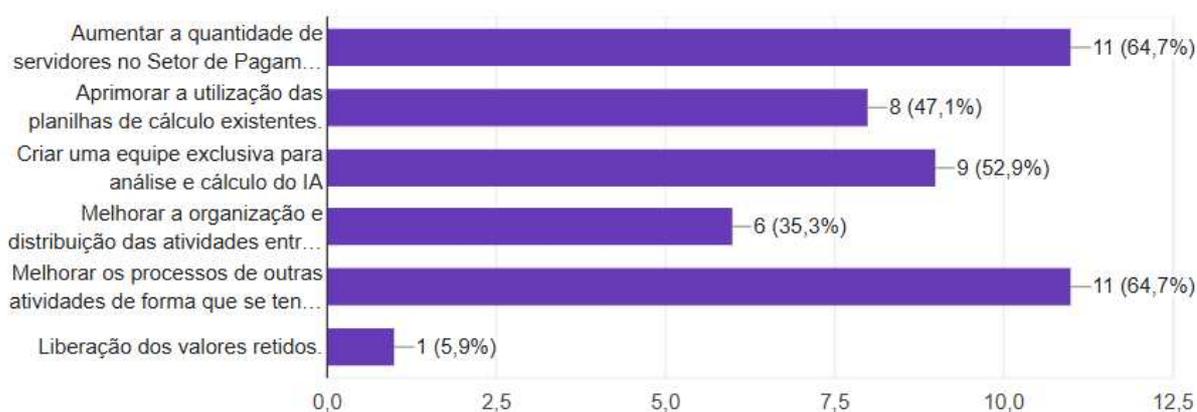
Portanto, esses dados apontam, sobretudo, para a necessidade de uma melhor gestão do tempo. O aprimoramento do processo de cálculo do IA é extremamente necessário e pode representar a otimizaçaõ do tempo gasto no cálculo. Todavia, mostrou-se primordial que se verifique como conciliar a taxaçaõ de IA com as demais atividades, visto que essas, na percepçaõ dos taxadores, são as que consomem grande parte de tempo de seu trabalho. Nota-se que a otimizaçaõ de outras atividades e o aumento do quadro de taxadores podem resultar maior produtividade na taxaçaõ do IA.

Finalizando as perguntas sobre o IA, o Gráfico 11 apresenta o resultado das respostas sobre a opinião dos servidores para a gestão da SRE/GV terminar com o passivo de IA pendente. Nesta questão, o respondente podia selecionar mais de uma opção, dentre as seguintes: i) aumentar a quantidade de servidores no Setor de Pagamento; ii) aprimorar a utilizaçaõ das planilhas de cálculo existentes. iii) criar uma equipe exclusiva para análise e cálculo do IA iv) melhorar a organizaçaõ e distribuiçaõ das atividades entre os taxadores. v) melhorar os processos de outras atividades de forma que se tenha mais tempo para a análise, cálculo e taxaçaõ do IA; vi) outros.

Como pode ser observado no Gráfico 11, 11 (64,7%) servidores indicaram duas sugestões para a gestão solucionar a grande quantidade de IA pendente. São

elas: (1) melhorar os processos de outras atividades e aumentar a quantidade de servidores no Setor de Pagamento, como criar uma equipe exclusiva para análise e cálculo do IA (52,9%) e aprimorar a utilização das planilhas de cálculo existentes (47,1%); (2) melhorar a organização e distribuição das atividades entre os taxadores (35,3%) e a liberação dos valores retidos (5,9%).

**Gráfico 11 - Opinião dos servidores para a gestão da SRE/GV terminar com o passivo de IA pendente**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

As entrevistas corroboraram com o resultado apresentado no Gráfico 11, já que o servidor menos experiente expressou a seguinte opinião:

*No caso, seria mais servidores, mais taxadores, e ter alguém que foque mais nesse serviço. (8:39). Porque a demanda é muito. (8:42). Todo mês tem taxadores saindo de férias e tal, (8:46) as escolas passam para o outro. (8:47) E você faz o que dá ali. (8:51). Às vezes, o passivo você vai deixando, vai tentando resolver. (8:55). Mas sempre é publicado mais, porque... (8:59). Eu creio que o número de servidores é muito no Estado. (9:03). Poucos taxadores para dar conta da demanda, que é muito (Entrevistado com menos experiência, entrevista realizada em 13/11/2024).*

Já o entrevistado mais experiente se manifestou da seguinte forma:

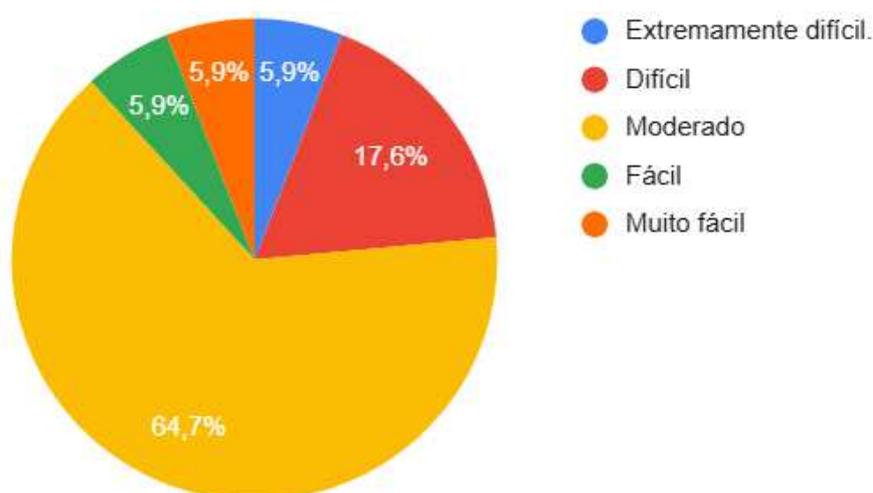
*[...] a SRE pode tomar medidas internas, (23:13) medidas gerenciais. (23:16). Por exemplo, (23:18) arquivamento de documentos. (23:19). Isso é um gargalo na superintendência, (23:22) no setor de pagamento, especificamente. [...]. Nós temos hoje pendentes 13 mil IA*

(26:11) de progressão e de promoção. (26:14). Tem também revisão de subsídios. (26:17). Durante um ano, você criaria (26:19) uma equipe específica só para fazer IA, (26:22) e outra que ia só fazer taxaço (26:24) da guia de ocorrência e relatórios, (26:27) é uma outra medida que poderia ser (26:30) adotada. (26:31). Agora, uma outra medida, (26:33) já avança um pouco mais, (26:35) sai da alçada até da diretoria de pessoal, (26:39) é aumentar o número de servidores (26:41) do setor de pagamento. (26:42). Por um período específico, (26:44) poderia ser até baixar esse número (26:47) para um número factível, (26:51) um número que pudesse ser considerado (26:54) como bom, como positivo para a nossa SRE, (26:57) ou até zerar (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).

Pode-se perceber que as principais sugestões apontadas estão de certa forma ligadas ao aumento da quantidade de servidores e na melhoria de processos que possam potencializar o seu desempenho. Conclui-se, assim, que a gestão da SRE/GV deva verificar a possibilidade do aumento do quantitativo de servidores no setor e a otimização de outras atividades que resulte em uma maior disponibilidade de tempo para a taxaço do IA.

Dando continuidade à análise dos dados, os Gráficos 12, 13, 14 e 15, apresentados a seguir, estão relacionadas às perguntas do questionário sobre a atividade de taxaço da GO e do QI. Essas atividades são consideradas as principais do setor, ao passo que consome grande parte do tempo de trabalho dos taxadores. O Gráfico 12 apresenta o resultado das respostas sobre o grau de dificuldade da atividade de taxaço da GO e do QI.

**Gráfico 12 - Grau de dificuldade da atividade de taxaço da GO e do QI**

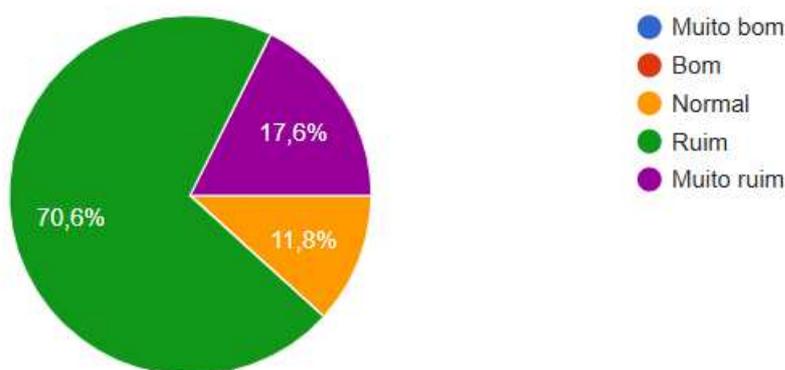


Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

Infere-se, a partir do Gráfico 13, que, para a maior parte dos servidores, 13 (76,5%) taxadores, a consideram como moderada, fácil ou extremamente fácil. Para três (17,6%) taxadores, é difícil e para um (5,9%) extremamente difícil. Apesar de essa atividade consumir grande parte do tempo de trabalho dos taxadores, devido ao volume de escolas atendida pela regional e, conseqüentemente, de informações registradas nestes documentos, essas atividades foram consideradas de fácil a moderada por grande parte dos respondentes. Isto revela que não é o grau de dificuldade que compromete o cumprimento dessa atividade e sim outras situações, como o erro de preenchimento e a falta de padronização.

Progredindo nas questões sobre a GO, o Gráfico 13 apresenta o resultado sobre a avaliação dos taxadores quanto à qualidade de preenchimento do formulário e, também, da forma de envio desse documento pelas escolas para a regional.

**Gráfico 13 – Avaliação da qualidade de preenchimento e da forma de envio da Guia de Ocorrência das escolas para o Setor de Pagamento da SRE/GV**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

O Gráfico demonstra que 15 (88,2%) taxadores avaliaram a qualidade de preenchimento e a forma de envio da GO como ruim (70,6%) ou muito ruim (17,6%), e dois (11,8%) taxadores avaliaram como normal. É possível concluir a insatisfação dos taxadores com a qualidade das informações que eles recebem nesse documento e também na forma de sua tramitação da escola para a regional. A informatização do processo de envio da GO poderia favorecer a celeridade e assertividade desses documentos, eliminar o arquivamento de documentos físicos, terminar com o

deslocamento de servidores das escolas para regional e, conseqüentemente, acabar com as enormes filas para protocolo de documentos nas datas de entrega da pasta de pagamento.

Reforçando os dados do Gráfico 13, o entrevistado menos experiente manifesta sobre a falta de padronização no preenchimento desse documento, por mais que as escolas sejam orientadas:

*Algumas escolas que eu peguei, vão dizer todas, pô, esse preenchimento, alguns tornam padrão, mas outros, cada um preenche da forma que acha melhor. (5:22) E, nesse caso, dá alto número de correção, né? (5:26) E por quê? (5:28) A gente padroniza, manda e-mail para a escola e tudo, (5:31) mas a escola, às vezes, segue o padrão deles (Entrevistado com menos experiência, entrevista realizada em 13/11/2024).*

Por sua vez, o entrevistado mais experiente argumenta sobre a emissão da GO pelas escolas<sup>27</sup> e a padronização do documento.

*O que acontece hoje é uma emissão desenfreada, desorganizada, de guias de ocorrência, (12:20) e em uma superintendência com quase 150 escolas. (12:25) Infelizmente, você não consegue atingir o padrão necessário, (12:29) mesmo falando, mesmo fazendo reuniões, (12:32) mesmo fazendo encontros, formações, você não consegue (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

Com base no referencial teórico consultado, entende-se que a padronização é fundamental para garantir que as atividades sejam realizadas de forma consistente, eficiente e com qualidade, criando, assim, uma base sólida para a implementação de melhorias contínuas (ABPMP, 2013). A padronização dos processos é uma das práticas essenciais, pois ela garante que todos os envolvidos sigam os mesmos procedimentos, resultando em maior eficiência, menor variabilidade e melhor controle sobre os resultados (BPM CBOK, 2009).

Com relação ao protocolo de documento físico, a forma de envio dos dados para a SRE, o servidor menos experiente considera como ultrapassada e sugere que deveria ser informatizada com a utilização do SEI por julgar uma boa ideia de

---

<sup>27</sup>Observa-se que a SRE Governador Valadares recebe GO de 130 escolas e não de 150, conforme a manifestação do entrevistado.

implantação. A utilização desse sistema, na opinião do entrevistado, traria agilidade nas correções e redução de custo.

*Eu acho que já está ultrapassado, né? (6:04) Eu acho que enviar o QI, GO, pelo sistema, né? (6:09) SEI que nós já temos. (6:11). Seria uma boa ideia de implantação, né? (6:14) Até mesmo de correção rápida, né? Reduzir custos, tudo (Entrevistado com menos experiência, entrevista realizada em 13/11/2024).*

Já o entrevistado mais experiente é incisivo em dizer que não tem uma boa avaliação sobre o preenchimento da GO. Nesse contexto, acaba por ressaltar o quantitativo desses documentos que passam pelo setor. Segundo ele, mais de 40 mil documentos no ano de 2024, somente até taxaço de outubro<sup>28</sup>.

*Infelizmente, eu não tenho, na minha opinião pessoal eu não tenho uma boa avaliação. [...]. Não é factível, não é possível alguém achar (11:27) que um setor de pagamento como o nosso, (11:30) que até agora, na taxaço de outubro de 2024, (11:36) passou pelo setor de pagamento 40 mil documentos, (11:43) 40 mil guias de ocorrências. (11:47). Não há possibilidade de alguém achar que isso vai dar certo, (11:51) que isso é normal. (11:53) (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

No entanto, considerando os dados do Gráfico 13 e os relatos dos entrevistados – com relação à padronização, o quantitativo de documentos e a informatização do processo de envio – a criação de um sistema próprio para preenchimento e envio da GO é entendida como uma solução para os entraves apontados. Enfatizando o quantitativo de documentos que passa pelo setor citado pelo entrevistado mais experiente, que é confirmado com os dados Tabela 9, o Setor de Pagamento recebeu uma média de 2.500 GO por mês no ano de 2023. Isso reforça a necessidade de informatização desse processo.

A informatização dos processos deve garantir que eles sejam gerenciados de forma eficiente, com base em dados em tempo real, possibilitando o ajuste dinâmico às mudanças (BPM CBOK, 2009). Dessa maneira, ressalta-se que a utilização de sistemas informatizados permite o controle, monitoramento e análise contínua dos

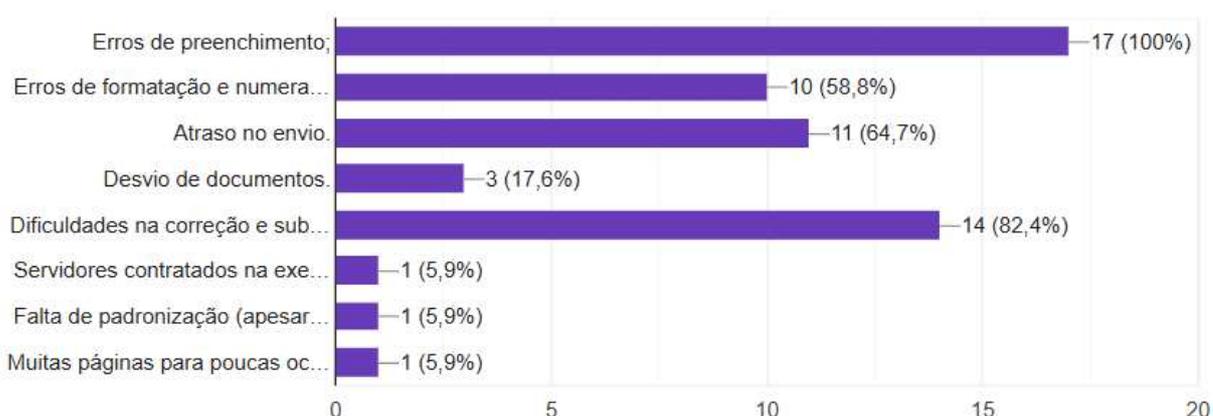
---

<sup>28</sup>Cabe destacar que a presente pesquisa consolidou dados sobre GO até o ano de 2023, quando o setor recebeu quase 30 mil documentos (Ver Tabela 9) tornando plausível o número indicado pelo entrevistado.

processos, proporcionando uma visão clara e precisa do desempenho organizacional e das oportunidades de melhoria (ABPMP, 2013). Todavia, faz-se necessário ressaltar que no contexto do presente caso de gestão, a criação de um sistema específico para preenchimento e tramitação da GO está fora do alcance do Setor de Pagamentos da SRE/GV, pois extrapola a sua competência. Ainda que não seja um sistema específico, está sendo avaliada a utilização do SEI para preenchimento e envio do documento, conforme sugerido pelo entrevistado menos experiente, compreendido como uma possibilidade de minimizar as dificuldades acusadas pelos taxadores e proporcionar maior eficiência nesse processo.

A seguir, o Gráfico 14 apresenta o resultado das respostas sobre as dificuldades detectadas na GO recebida pelo Setor de Pagamento. O respondente pode selecionar uma ou mais dificuldades, dentre as seguintes opções: i) erro de preenchimento; ii) erro de formatação e numeração das páginas; iii) atraso de envio; iv) desvio de documentos; v) dificuldades na correção e substituição; vi) outros.

**Gráfico 14 – Quais as dificuldades detectadas na Guia de Ocorrência recebida pelo Setor de Pagamento**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

Os principais problemas apontados pelos taxadores foram: erros de preenchimento, para os 17 (100%), taxadores e dificuldades na correção e substituição dos documentos, para 14 (82,4%) taxadores. Destaca-se também como dificuldades acusadas em terceiro e quarto lugar, respectivamente, o atraso no envio,

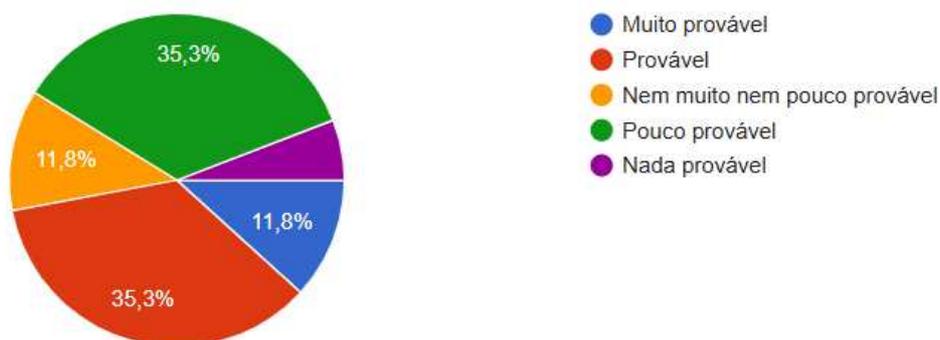
para 11 (64,7%) taxadores e erros de formatação e numeração das páginas, para dez (58,8%) taxadores.

Com isso, nota-se que, na percepção dos taxadores, o preenchimento desse formulário é um procedimento complexo para os servidores que atuam nas escolas. Esse cenário não é desconhecido da gestão da SRE/GV que promove treinamentos e capacitações contínuas, visando sanar esse problema. Sendo assim, torna-se imperioso verificar outras ações que promovam a melhoria da qualidade de preenchimento desse documento.

A tramitação do documento para correção/substituição e o envio em tempo hábil também deve ser considerada como possível dificuldade na taxação da GO. Assim sendo, vislumbra-se que o envio desse documento via sistema informatizado, ambiente virtual em que a escola preencheria e encaminharia a GO, pode favorecer a redução da quantidade de erros e, conseqüentemente, a necessidade de correção e substituição do formulário, além de acelerar o processo de envio, podendo, assim, sanar as principais dificuldades acusadas. Conclui-se, portanto, que os dados dos Gráficos 13 e 14 sustentam o elemento crítico apontado no capítulo 2, da ausência de um sistema para envio da GO.

Finalizando as perguntas sobre a GO, o Gráfico 15 apresenta o resultado das respostas sobre a opinião dos taxadores se o processo de preenchimento e se o envio desse documento de forma informatizada pode melhorar o cumprimento dessa atividade.

**Gráfico 15 – Preenchimento e envio da GO de forma informatizada podem melhorar o cumprimento dessa atividade**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

Conforme o Gráfico 15, para oito (47,1%) taxadores, o preenchimento e envio de forma informatizada podem melhorar o cumprimento dessa atividade, sendo muito provável para dois (11,8%) servidores e provável para 6 (35,3%), nem muito e nem pouco provável para dois (11,8%), pouco provável para outros oito (47,1%) taxadores e nada provável para 1 (5,9%).

Esses dados apresentam uma divisão de opinião entre os taxadores acerca da informatização da GO e se resultaria em melhorias. Há incertezas em relação a essa alteração, que decorre da leitura de que aumentar o grau de dificuldade dessa atividade poderia sobrecarregar ainda mais o setor. Agregue-se, ainda, uma resistência à mudança, que é natural e pode estar associada à idade, ao longo tempo de serviço no mesmo lugar e à atuação da mesma forma. Estudos sobre mudança organizacional revelam que um dos fatores que interferem na resistência à mudança é o dogmatismo (propensão a rejeitar novas ideias), de forma que indivíduos com maior grau de dogmatismo tendem a exibir um comportamento mais resistente a inovações (Hernandez; Caldas, 2001).

No entanto, mesmo com essa divisão de opiniões e a percepção de uma certa resistência à mudança, considerando os dados dos Gráficos 12, 13 e 14, é notável que a ausência de um sistema para o preenchimento e envio da GO compromete o desenvolvimento dessa atividade. Conforme o BPM CBOK (2009) e o ABPMP (2013), informatização de processos tem foco claro na integração de tecnologias para a gestão de processos. Considera-se que desempenha um papel essencial para as organizações que buscam implementar uma gestão de processo eficazmente, sendo suportada por metodologias e ferramentas recomendadas pelos referidos documentos. Desse modo, há a necessidade de refletir sobre as potencialidade e desafios advindos com a informatização para o preenchimento e envio da GO. Considerando os números do Gráfico 15, a aceitação e o engajamento de toda a equipe podem ser vistos como um desafio a ser enfrentado.

Ao serem perguntados sobre a forma de envio de GO, os taxadores se mostraram favoráveis ao envio por meio digital. O taxador menos experiente aponta para as vantagens de enviar a GO pelo sistema SEI, pois, dessa maneira, as escolas não demandariam tempo para protocolar documento e a correção seria mais rápida, propiciando um aumento na eficiência do trabalho.

*A vantagem é, no caso, seria mais eficiência. (6:43). Que, no caso, as escolas não demandariam certo tempo para protocolar. (6:47). Já estaria lá. (6:49) E a correção também seria mais rápida. (6:53). Assim que você solicitar. (6:55). De evitar mandar para um, para imprimir, depois assinar, protocolar. (6:59). Isso aí perde muito tempo. (7:02). Até nós, às vezes, ficar lá esperando coisas de dois, três dias, (7:05) que poderia resolver em uma hora. (7:08) E aí você aumentaria a eficiência do trabalho (Entrevistado com menos experiência, entrevista realizada em 13/11/2024).*

Para o entrevistado mais experiente, o envio por e-mail seria o ideal, por se um meio já conhecido, uma vez que “vivemos isso na pandemia” (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024). E prossegue afirmando que seria somente uma questão de organização e que o taxador terá que “quebrar barreiras”.

*Hoje, a gente usa, ainda (14:31), o sistema de protocolo físico, (14:33) embora os taxadores tenham a liberdade (14:38) de, às vezes, receber alguma coisa por e-mail (14:42) e fazer os registros (14:44), fazer as operações necessárias no SISAP, (14:47). A orientação nossa é clara, (14:49) hoje a gente usa o sistema de protocolo físico. (14:55) Eu penso que a administração da SRE hoje, (14:58) a coordenação do setor de pagamento, (15:01) entende que isso ainda é necessário. (15:04). Eu, particularmente, (15:06) e nós vivemos isso na pandemia, (15:11) eu acho que a gente poderia desenvolver (15:13) um sistema diferente, (15:15) basicamente, usando e-mail. (15:17). [...]. Eu não vejo problema para isso. (15:36). Eu acho que é só uma questão de organização (15:38) de cada taxador, quebrar barreiras, (15:43) porque a questão do protocolo físico, (15:47) qual é a diferença dele para o e-mail? (15:49). Para mim, zero, nenhuma, (15:51) nenhuma diferença (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

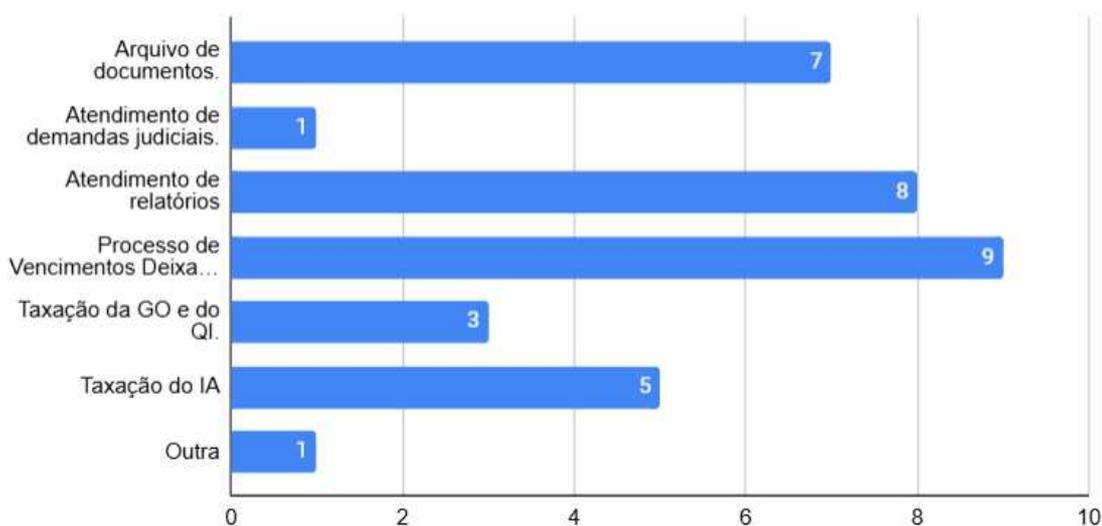
Ambos os entrevistados concordam em buscar uma forma informatizada de envio da GO seja por e-mail – com a digitalização do documento físico e o envio para o e-mail institucional do taxador – ou por um sistema, como o SEI, onde o documento será preenchido e encaminhado.

O envio da GO digitalizada por e-mail, vivenciada na época da pandemia, conforme relatado pelo taxador mais experiente, ainda é utilizado e aceito para escolas mais distantes da regional informarem uma contratação ou desligamento em tempo hábil. Contudo, apresenta de forma recorrente os entraves apontados anteriormente, como o atraso na entrega, o erro de preenchimento, a dificuldade de correção e de substituição, além do desvio da documentação.

Já o preenchimento e envio da GO via SEI, sugestão apontada pelo entrevistado menos experiente, é utilizada de forma experimental em uma escola<sup>29</sup>. Apesar do sistema SEI não inibir os erros de preenchimento, já que não foi programado para isso nem é a sua finalidade, o sistema apresenta outras vantagens, como a possibilidade de maior uniformidade no preenchimento da GO, controle de tramitação, celeridade no envio e correção, bem como dificultar o desvio de documentos.

Dando continuidade à análise, o Gráfico 16 apresenta o resultado das respostas sobre a escolha de duas atividades que podem ter o processo de cumprimento aperfeiçoado e impactar de forma positiva no desempenho do taxador. O questionário permitia que o respondente fizesse duas escolhas, entre as seguintes opções: i) arquivo de documentos; ii) atendimento de demandas judiciais; iii) atendimento de relatórios; iv) processo de vencimentos deixados; v) taxaçaõ da GO e do QI; vi) taxaçaõ do IA; vii) outros.

**Gráfico 16 – Escolha de duas atividades que podem ter o processo de cumprimento aperfeiçoado e impactar de forma positiva no desempenho**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

<sup>29</sup>O preenchimento e envio da GO via SEI já é utilizado de forma experimental com uma das maiores escolas de Governador Valadares, desde março de 2023. Essa iniciação se deu devido ao atendimento ao item 9 do Memorando-Circular nº 1/2023/SEE/SGP - SISAP CENTRAL, que diz: “com a integração (Sisap e SYSADP) cada SRE deve organizar para cada escola um arquivo virtual com armazenamento “em nuvem”, para manter arquivadas as GO de cada mês/ ano” (Minas Gerais, 2023c, p.3).

Assim, conforme o Gráfico 16, das sete atividades apontadas que poderiam ter os processos aperfeiçoados e que impactariam de forma positiva no desempenho as duas principais indicadas pelos taxadores foram: o processo de vencimentos deixados – para nove taxadores (52,9%) – e o atendimento de relatórios – para oito taxadores (47,1%).

A despeito da necessidade de melhorias nos dois processos apontados, acredita-se que o resultado é um retrato do momento em que a pesquisa foi realizada, mostrando certa influência de insatisfações pontuais dos taxadores. Devido à divergência de orientações e à morosidade de conferência dos valores, por parte da equipe da SGP, os processos de vencimentos deixados têm sido devolvidos constantemente para atualização e ou correção de valores. Convertendo, assim, em uma grande questão na vida do taxador.

Já com relação aos relatórios, recentemente, foi divulgado pela Seplag um relatório de débito com quase 2 mil ocorrências. Muitas dessas ocorrências têm origem em uma falha do sistema de não migrar o débito de um contrato para o outro, o que trouxe enorme insatisfação entre os taxadores.

Outras duas atividades ficaram entre as mais escolhidas o arquivo de documentos e taxaço do IA, 3º e 4º lugar respectivamente. Conclui-se, portanto, que os dados mostraram que não existe uma unanimidade em relação ao aprimoramento de uma atividade específica, revelando que várias atividades podem ser melhoradas e contribuir de forma positiva no desempenho individual e coletivo.

Em complemento, a pergunta cujas respostas foram consolidadas no Gráfico 16 era aberta e permitia aos taxadores sugerirem como os processos escolhidos poderiam ser aperfeiçoados pela gestão da SRE/GV. Essa questão foi projetada para a contribuição dos taxadores, sob a ótica de sua experiência profissional, acerca de possíveis ações para a melhoria dos processos no Setor de Pagamento. O Quadro 9 apresenta as sugestões recebidas sobre as quatro atividades que foram as mais votadas.

**Quadro 9 - Sugestões para gestão da SRE/GV aperfeiçoar processos**

Atividades escolhidas		Como você acha que esses processos podem ser aperfeiçoados pela gestão da SRE/GV para impactar de forma positiva no seu desempenho?
1ª opção	2ª opção	
Processo de Vencimentos Deixados.	Arquivo de documentos.	poderia indicar uma pessoa específica para fazer este tipo de serviço.
Processo de Vencimentos Deixados.	Atendimento de relatórios.	Tendo uma equipe específica por atender as demandas de Vencimentos deixados, essa se especializa no assunto (pela complexidade) e rende mais. O atendimento das escolas com sistema de Integração toma muito tempo.
Atendimento de relatórios.	Processo de Vencimentos Deixados.	Solicitar junto a SEE que as orientações de serviços sejam enviadas em tempo hábil. Mais clareza e rapidez nas correções dos processos de vencimentos deixados enviados para SGP/Apoio.
Taxação do IA	Processo de Vencimentos Deixados.	Uma equipe para taxaço das IA e Processos de venc. deixados vai diminuir o retrabalho pelo fato de a pessoa se especializar naquele assunto, os erros e inconsistências, ao meu ver serão minimizadas., e este tempo pode ser utilizado no melhor atendimento e execução das demandas de QI e GO, visto que o SYSADP hoje demanda muito tempo do taxador; e até mesmo para arquivar. Fato também que dispensa um tempo, a meu ver, perdido, uma vez que se tivesse um arquivista sobraria tempo para atender as demais demandas urgentes do setor.
Processo de Vencimentos Deixados.	Atendimento de relatórios.	Deveria ter um taxador responsável apenas por essas demandas.
Processo de Vencimentos Deixados.	Arquivo de documentos.	Ter um servidor específico para o arquivo e o outro para os vencimentos deixados
Taxação do IA	Taxação da GO e do QI.	Com a capacitação rotineira de todos os envolvidos (taxadores, equipe do quadro de pessoal, inspetores e escola).
Processo de Vencimentos Deixados.	Arquivo de documentos.	Melhorar a análise por parte da secretaria e ter um servidor pra realizar essa demanda.
Taxação do IA	Arquivo de documentos.	Atividade 1 - formação de uma equipe exclusiva para análise, cálculos e taxaço dos mesmos. Atividade 2 – Obter um ou mais servidores responsáveis pelo arquivo e sua manutenção frequente.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

Em síntese, as principais sugestões apresentadas envolvem especialização de equipes, distribuição de tarefas, apoio externo, treinamentos e capacitação. As

mudanças sugeridas pelos taxadores visam a otimização do tempo, a melhoria do atendimento e a precisão nos processos.

A sugestão de criação de equipes especializadas para atendimento de processos específicos, como vencimentos deixados e taxaço do IA, tem como objetivo melhorar a eficiência, reduzir erros e retrabalho. A distribuição de tarefas que está interligada com a criação de equipes específicas sugere a designação de um responsável, não taxador, para organização e arquivamento de documentos, com o objetivo de permitir que os taxadores se concentrem em tarefas específicas da função. Já a sugestão de apoio externo opina que a gestão da SRE/GV deve solicitar à SEE/MG maior clareza, rapidez e envio tempestivo das orientações para que os processos sejam realizados com mais eficiência.

Ambos os entrevistados reforçam as sugestões apresentadas no Quadro 9. O taxador menos experiente fala da necessidade de aumentar a quantidade de taxadores e da criação de equipes específicas para determinadas atividades.

*Eu acho que deveriam mais tentar mais taxadores. (10:50) E, talvez, em termos de demandas de trabalho, (10:56) tem algumas coisas que... (10:58). Às vezes eu até bato na tecla. (11:00). Tem coisas que, por exemplo, vencimentos deixados, (11:03) te demandam muito tempo, há muito erro. (11:06). Então, se tiver um taxador focado naquilo, (11:10) eu creio que essa análise, até mesmo de acerto e tudo, (11:14) vai melhorar, até mesmo a redução de IA. (11:17) Férias Prêmio em espécie, entendeu? (11:20) O que pode estar melhorando. (11:22) Mas do jeito que está o nosso quadro, não tem como (Entrevistado com menos experiência, entrevista realizada em 13/11/2024).*

Já o taxador mais experiente, além de reforçar as sugestões anteriores, destaca outras situações que envolvem problemas de estrutura física, de atitudes de valorização e da utilização do *WhatsApp Web*.

*Dar valor ao setor de pagamento, né? Dar valor de verdade com palavras, né? (3:29) E naquilo que for possível com atitudes, né? (33:21). Por exemplo, ouvir as demandas. (33:25). Aquilo que for da possibilidade de ser atendido dentro da legalidade aqui, que se faça. (33:32). Eu dei um exemplo aqui. (33:34). Vamos colocar três pessoas só para arquivar papel, (33:38) que vão tornar a sala do setor de pagamento mais agradável, (33:43) com todos os documentos bonitos, arquivados, com fácil acesso. (33:48). É possível fazer isso? (33:50) É. Vai lá e faz (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

Com relação à estrutura física, o entrevistado com mais experiência cita como exemplo a questão de os aparelhos de ar condicionados estarem estragados e da falta de atitude para solucionar o problema. Diz que essa situação traz insatisfação no setor e compromete o desempenho.

*Nós temos um setor de pagamento sem ar-condicionado. (34:08) Em uma cidade igual à Governador Valadares, que vai dar mais 40 graus por dia. (34:13) 40 graus, né? (34:15) E aí o ar-condicionado e o setor de pagamento, os dois estão queimados. [...] Isso pra mim... (34:27) A falta de atitude nesse assunto é ruim. (34:30) Isso causa um ambiente ruim. (34:33) Não só por causa do calor. (34:35) As pessoas ficam insatisfeitas, produzem menos, (34:41) ficam chateadas, né? (34:43) Isso é ruim pro setor (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

Já com relação à utilização da ferramenta de comunicação, o entrevistado com mais experiência argumenta sobre a utilização do *WhatsApp*, aplicativo de troca de mensagens, afirmando a existência de grupos da SRE/GV e da SEE/MG. Com isso, conclui que essa ferramenta deveria, então, ser disponibilizada oficialmente pela SRE/GV com o aval de instalação nos computadores.

*O que a SRE pode fazer? (34:49). Aquilo que é da competência dela, tomar atitudes práticas e fazer. (34:55). Agora, aquilo que não é, levar para quem é competente, (34:58) lutar para que aquilo aconteça, mas lutar de verdade. (35:03). Entendeu? Reclamar. [...]. Por exemplo, o uso do WhatsApp. (35:18). No... (35:19) WhatsApp Web. (35:21). É absurdo até hoje a gente não poder usar o WhatsApp Web. (35:27). Aqui na SRE, né? (35:30). Para mim é absurdo. (35:31). Por quê? Por que que é absurdo? (35:34). Não existem grupos de WhatsApp da Secretaria? (35:37). Não existem grupos de WhatsApp aqui na SRE? (35:40). Então, se existe esses grupos, é porque estão usando o WhatsApp. (35:44). É uma ferramenta de trabalho (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024).*

Esta pesquisa de campo identificou algumas das dificuldades enfrentadas pelos supervisores de taxaço no Setor de Pagamento da SRE/GV, evidenciando o reduzido quadro de servidores que atuam no setor, a escassez de capacitação e treinamentos – tanto da SEE/MG e quanto da Seplag –, questões de ordem material – como a estrutura física precária e falta de ferramentas específica para o desempenho da função –, e a falta de valorização dos taxadores. Por fim, ratificou as conclusões da

pesquisa documental apontando para a necessidade de informatização de processos e de padronização de atividades.

As análises dos dados obtidos pelas entrevistas e pelo questionário demonstraram que a capacitação é fundamental para o taxador desempenhar suas funções. Todavia, a participação em treinamentos tem sido limitada, causando impacto negativo na qualidade e a eficiência das atividades. Os colaboradores desta pesquisa apontaram que a capacitação contínua é crucial para evitar erros e retrabalho.

Ao responderem sobre a taxaço do IA, os taxadores consideraram que as principais razões para o passivo de IA pendentes é a sobrecarga de atividades, com a taxaço de outras demandas, e a falta de sistemas eficientes para calcular o IA. Na opinião dos respondentes, a taxaço do IA é uma atividade difícil, principalmente, devido à necessidade de cálculos manuais, e enfatizaram que esse cenário implica em muitos erros e retrabalho.

Portanto, os taxadores, ao refletirem sobre seu trabalho, sugeriram medidas que visavam o aumento da precisão na execução das atividades e a redução do tempo dispensado a uma atividade específica. Assim, para reduzir o passivo de IA pendente foram sugeridos a criação de uma equipe exclusiva para a taxaço do IA, promoção de melhorias na organização interna, o aprimoramento e o uso de planilhas, bem como o aumento do número de servidores. Ao analisar essas sugestões, guiado pelo referencial teórico, foi possível concluir que essas ações estão relacionadas à informatização e à padronização dos processos.

Com relação a atividade de taxaço da GO e do QI, muitos taxadores apontam o erro de preenchimento, problemas no envio e a falta de padronização como os principais desafios. A informatização do preenchimento e envio da GO é vista como uma solução fundamental para melhorar a eficiência e reduzir os erros. A padronização dos processos e a criação de sistemas informatizados podem resolver esses problemas, proporcionando maior rapidez e precisão. Apesar de não ser a opinião da maioria, a utilização do SEI pode ser um meio para alcançar a padronização e eficiência no cumprimento dessa atividade.

No que diz respeito à infraestrutura, o ar-condicionado estragado no Setor de Pagamento é apontado como um exemplo de condições estruturais inadequadas que podem impactar o bem-estar e a produtividade dos servidores. Compreende-se que

pequenas melhorias nas condições de trabalho, como a reparação do ar-condicionado, poderiam aumentar o conforto e impactar na eficiência da equipe. Agrega-se como melhorias nas condições de trabalho a liberação para utilização do *WhatsApp Web*, questionada pelo entrevistado mais experiente.

A análise sugere que a gestão da SRE/GV também deve considerar as melhorias nas áreas de capacitação, informatização e padronização, para superar as dificuldades de taxaço e melhorar a eficiência do Setor de Pagamento. Conclui-se que essas ações combinadas podem resultar em uma melhoria significativa na produtividade e na qualidade dos serviços prestados pelos taxadores.

O PAE proposto no próximo capítulo é elaborado a partir dessas reflexões. São observadas ações voltadas para atender às fragilidades detectadas, principalmente, na área de gestão do conhecimento, no que diz respeito à capacitação, treinamentos e compartilhamento de informações, e na gestão de processos relacionadas à informatização e padronização.

#### **4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)**

O estudo demonstra a complexa situação enfrentada pelo Setor de Pagamento da SRE/GV. A partir da análise de relatórios, documentos e legislações, conforme apresentado no capítulo 2, foram demonstradas as dificuldades do setor no cumprimento das suas atividades devido, sobretudo, a uma crescente sobrecarga de tarefas, especialmente com a transferência de responsabilidades da Seplag.

A partir dos pressupostos teóricos sobre gestão de processos e da gestão do conhecimento, bem como da análise de campo, presente no capítulo 3, foram identificadas as dificuldades enfrentadas pelos supervisores de taxaço no desenvolvimento de suas atividades. Obteve-se como resultado a determinação dos seguintes pontos críticos: o quadro reduzido de servidores no setor; a insatisfaço com relaço às condições estruturais e de atitudes de valorizaço profissional; a falta de capacitaço e treinamentos periódicos para com os taxadores e, por fim, a necessidade de informatizaço e padronizaço de atividades.

Com base nas conclusões e sugestões apresentadas, propõe-se a um plano de ação focado em otimizar a eficiência e a qualidade dos processos de taxaço na SRE/GV. O Quadro 10 apresenta de forma sintética o plano de ação proposto.

**Quadro 10 - Plano de Ação – Forma sintética**

(continua)

<b>Fragilidades</b>	<b>Ações</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Etapas</b>
Erros, falta de padronização e retrabalho.	1. Fortalecimento da Capacitação e treinamentos	Melhorar a formação contínua dos servidores para reduzir erros, aumentar a eficiência e promover inovação no processo de taxaço.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em treinamentos regulares com os taxadores alinhados à teoria de gestão do conhecimento com foco em atualização sobre novas normas, processos e tecnologias de taxaço.</li> <li>• Criar uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo, com programas de reciclagem e capacitações especializadas em áreas específicas, como taxaço do IA, GO, e QI.</li> </ul>
	2. Especialização das Equipes	Melhorar a eficiência e reduzir os erros, especializando as equipes em funções específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir o trabalho em equipes especializadas para cada área, como taxaço de IA, vencimentos deixados e cumprimento de relatórios, para permitir um maior foco e eficiência.</li> <li>• Organizar as equipes de acordo com suas habilidades e áreas de especialização, garantindo que cada servidor esteja realizando as tarefas que mais se alinham com suas competências.</li> </ul>
Dificuldades para taxaço do IA.	3. Incentivo à informatização do processo de cálculo do IA	Reduzir os erros e o retrabalho no processo de taxaço do IA, além de diminuir o passivo pendente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a utilização de planilhas de cálculo: aumentar a utilização das planilhas existentes para realizar os cálculos do IA, com a padronização dos procedimentos, para reduzir a necessidade de cálculos manuais.</li> <li>• Implementar programas de treinamento focados na adaptação dos servidores à informatização, com ênfase na experiência de uso e nas vantagens da digitalização.</li> </ul>
Dificuldades para taxaço da GO.	4. Melhoria no processo de Preenchimento e Envio da GO.	Aumentar a eficiência e a precisão no preenchimento e envio da GO, reduzindo erros e tempo de processamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar-se do SEI como sistema de preenchimento e envio da GO: plataforma informatizada que facilita o preenchimento, e envio da GO.</li> <li>• Capacitar os servidores para lidar com as especificidades do preenchimento correto de GO, de acordo com as normas vigentes.</li> <li>• Padronizar os fluxos internos para garantir que o envio das GO seja feito de forma ágil e sem retrabalhos.</li> </ul>
Estrutura inadequada	5. Melhoria das condições de trabalho	Melhorar a infraestrutura e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir com os gestores responsáveis e reivindicar melhorias nas condições físicas do ambiente de trabalho a fim de proporcionar um ambiente confortável.</li> </ul>

**Quadro 10 – Plano de Ação – Forma sintética**

(conclusão)

Fragilidades	Ações	Objetivo	Etapas
Acompanhamento e avaliação	6. Monitoramento e Avaliação de Desempenho	Avaliar a efetividade das mudanças implementadas e garantir que o desempenho do setor melhore de forma contínua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar indicadores de performance: definir e acompanhar indicadores de desempenho para medir a eficiência das atividades de taxaço, como tempo de resposta, taxa de erro e satisfaço dos servidores.</li> <li>• Realizar reuniões periódicas para avaliar a implementaço das açoes do plano, receber <i>feedback</i> dos servidores, ajustar estratégias conforme necessário e identificar novas áreas de melhoria.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as respostas do questionário (2024).

A implementação dessas ações visa melhorar a capacitação dos servidores, otimizar os processos de taxaço e aumentar a eficiência organizacional do Setor de Pagamento da SRE/GV. A combinação de capacitação contínua, informatização dos processos e melhorias nas condições de trabalho pode transformar o ambiente em um setor mais inovador e ágil, com a mitigação de erros e aumento da produtividade. Para um melhor entendimento das ações que compõem o plano, foram elaborados quadros propositivos com a utilização da ferramenta 5W2H.

Segundo Meira (2003), 5W2H é uma ferramenta de gestão que consiste em responder sete perguntas fundamentais para o bom desenvolvimento de uma estratégia de ação e, por meio dessas respostas, conseguir gerenciar melhor todo o processo, transformando as atividades em algo simples para ser executado e com a maior clareza possível. De acordo com Rez (2014), apesar de parecer complicado para quem não conhece, a expressão “5W2H” nada mais é do que uma referência às questões básicas da língua inglesa. Os “5W” referem-se ao *What* (o quê), *When* (quando), *Who* (quem), *Where* (onde) e *Why* (por quê), enquanto o “2H” inclui *How* (como) e *How Much* (quanto custa) na expressão.

A seguir, é apresentado, em seções, as seis ações que compõem o PAE: Fortalecimento da capacitação e treinamentos; Especialização das Equipes; Incentivo à informatização do processo de cálculo do IA; Melhoria no processo de preenchimento e envio da GO; Melhoria das condições de trabalho; e Monitoramento e avaliação de desempenho.

#### 4.1 FORTALECIMENTO DA CAPACITAÇÃO E TREINAMENTOS

Esta seção apresenta a ação de “Fortalecimento da Capacitação e Treinamentos”, cujo objetivo é a formação contínua dos servidores. A referida ação de formação pauta-se no conceito de espiral de conhecimento Nonaka e Takeuchi (1995) e visa a redução dos erros, aumento da eficiência e o estímulo à inovação dos processos desenvolvidos no setor de pagamento da SRE Governador Valadares.

Com implicações diretas no treinamento e capacitação dentro das organizações, o conceito de espiral de conhecimento sugere que o treinamento deve promover as seguintes etapas: socialização, externalização e a internalização (Nonaka; Takeuchi, 1995). Essas etapas visam garantir que o conhecimento adquirido

por meio da formação seja aproveitado não apenas pelos indivíduos como também pela instituição. Desse modo, a partir da socialização, deve-se promover as interações e o incentivo, o compartilhamento de experiências entre os colaboradores, garantindo que os conteúdos aprendidos sejam aplicados na prática (Nonaka; Takeuchi, 1995). Sendo assim, o treinamento pode ser estruturado para apoiar cada uma das fases da espiral, desde a aquisição de novos conhecimentos até a sua aplicação e internalização.

Já a capacitação vai além do treinamento técnico e foca no desenvolvimento de habilidades que permitem aos colaboradores navegar e contribuir ativamente no processo de criação e compartilhamento de conhecimento. Além de treinar habilidades explícitas, também é necessário capacitar os indivíduos para que possam transformar seu conhecimento tácito em explícito (Nonaka; Takeuchi, 1995), promovendo, assim, um aprendizado contínuo.

A presente pesquisa evidenciou a pouca regularidade de treinamentos e capacitações que são realizados pela Seplag e SEE/MG para com os taxadores. Agrega-se, ainda, que os participantes corroboraram com a compreensão de que a capacitação contínua é crucial para evitar erros e retrabalho. Portanto, vislumbrando minimizar a fragilidade acusada pelos servidores, o quadro 11 apresenta os pontos principais da ação de fortalecer as capacitações e treinamentos.

### Quadro 11 - Ação 1 - Fortalecimento da Capacitação e Treinamentos

(continua)

<b>O que?</b>	Investimento em reuniões regulares: Planejar e executar treinamentos, capacitações e momentos de estudo regularmente com os taxadores	Ambiente de Aprendizado Contínuo com programas de reciclagem e capacitações especializadas em áreas específicas, como taxaço do IA, GO,
<b>Por quê?</b>	Atualização sobre novas normas, orientação, procedimentos e tecnologias de taxaço, bem como os esclarecimentos de dúvidas e análise de problemas e dificuldades.	Criar uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo, melhorar a formação contínua dos servidores para reduzir erros, aumentar a eficiência e promover inovação no processo de taxaço.
<b>Quem?</b>	Equipes do Setor de Pagamento	Equipes do Setor de Pagamento,
<b>Onde?</b>	Videoconferência pelo <i>google meet</i> . ou vídeo aulas de assuntos pertinentes.	SRE/GV
<b>Quando?</b>	Mensalmente após o término da taxaço, entre os dias 20 e 30 de cada mês	Mensalmente, após o término da taxaço

### Quadro 11 – Ação 1 – Fortalecimento da Capacidade e Treinamento

(conclusão)

<b>Como?</b>	Estabelecer um cronograma de reuniões regulares, realizadas mensalmente logo após o término do período de taxaço.	Realizando nas reuniões regulares treinamentos, capacitaçoes e criando um ambiente de troca de experiências e conhecimento.
<b>Quanto?</b>	Horas de trabalho	Horas de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A primeira etapa desta açao é o investimento e aprimoramento das reuniões com os taxadores, pois elas não acontecem regularmente. Será estabelecido um cronograma de reuniões de periodicidade mensal a serem realizadas logo após o término do período de taxaço, entre os dias 20 e 30 de cada mês. Para esse dia de trabalho dedicado ao encontro mensal para fortalecimento da capacitaço e treinamento, é necessária a participaço de outras equipes que trabalham diretamente com o setor. É necessário observar sempre as novas orientaçoes e o surgimento de necessidades e dificuldades. O alinhamento de orientaçoes e procedimentos com as equipes do quadro de pessoal e inspeço escolar é primordial para o desenvolvimento das atividades, assim como o suporte do Sisap Central e da Seplag no esclarecimento de dúvidas e na soluço de problemas dos sistemas.

A primeira reunião será para definir o planejamento da pauta das reuniões e a definiço do responsável pela apresentaço do treinamento ou capacitaço. Ao construir o planejamento e pautas de modo conjunto com os taxadores, busca-se ouvir suas necessidades e assim valorizar as suas experiências. A pauta de todos os meses ficará disponibilizada em abas de uma planilha *google*, compartilhada no *e-mail* institucional de toda a equipe. Nela constará temas e assuntos planejados e agendados previamente, sendo complementada no cotidiano, de acordo com o surgimento de novas orientaçoes, procedimentos e situaçoes relevantes. A Figura 7 apresenta o modelo da pauta de reunião.



pendentes é a sobrecarga de atividades com a taxaço de outras demandas e a complexidade para calcular o IA. Ressalta-se que a maioria dos taxadores consideram a atividade de taxaço do IA difícil e que grande parte ainda realiza o cálculo de forma manual.

No relato do entrevistado menos experiente (pág. 55), foi dito que as planilhas ajudam no cálculo e dão celeridade ao serviço. Logo, aumentar a utilização desse recurso disponível pode otimizar, padronizar e acelerar o processo de cálculo. Segundo Walkenbach (2018), a potência e a versatilidade da planilha *Excel* para resolver problemas de otimização e padronização de cálculos é relevante, uma vez que suas ferramentas como funções avançadas e tabelas dinâmicas não só facilitam a resolução de cálculos complexos, mas também permitem que esses cálculos sejam realizados de maneira consistente e reutilizável em diferentes contextos. Destaca-se, com isso, a possibilidade desse recurso para que os taxadores tenham uma forma eficiente e padronizada de trabalhar com dados, melhorar a precisão das análises e otimizar os resultados. O Quadro 12 apresenta os pontos principais desta ação.

#### **Quadro 12 - Ação 2 - Incentivo a informatização do processo de cálculo do IA**

<b>O que?</b>	Incentivar a utilização das planilhas existentes para realizar os cálculos do IA, com a padronização dos procedimentos.
<b>Por que?</b>	Reduzir os erros e o retrabalho no processo de cálculo do IA, aumentar a celeridade e assertividade do cálculo, visando diminuir o passivo pendente.
<b>Quem?</b>	Equipe do Setor de Pagamento
<b>Onde?</b>	Na SRE/GV
<b>Quando?</b>	Em data agendada em um dos treinamentos regulares previsto na ação 1.
<b>Como?</b>	Disponibilizar para toda a equipe os arquivos disponíveis já experimentados pelos supervisores de taxaço. Ofertar aulas práticas da utilização da planilha no cálculo do IA e de procedimentos e ações básicas do <i>Excel</i> . Propiciar treinamento e capacitação, nas reuniões regulares previstas no plano 1, focados na adaptação dos servidores à informatização, com ênfase na experiência de uso e nas vantagens da digitalização
<b>Quanto?</b>	Horas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A ação de incentivar a utilização de planilhas para cálculo do IA conta com a experiência dos taxadores que já utilizam o recurso e disponibilizarão os arquivos disponíveis para toda a equipe. Todas as planilhas serão enviadas para o e-mail institucional do servidor, onde constará uma mensagem sobre a importância da informatização e padronização do processo do cálculo do IA, bem como a data em

que o assunto consta agendado para ser tratado nas reuniões regulares da ação para “Fortalecimento da Capacitação e Treinamentos”.

Nos encontros mensais previstos na ação 1, serão realizados momentos de treinamento e capacitação, focados na adaptação dos servidores à informatização, com ênfase na experiência de uso e nas vantagens da digitalização. Um exemplo seriam as aulas práticas da utilização das planilhas de cálculo do IA, em que acontecerá a socialização (interações), a externalização (incentivar os taxadores a compartilhar suas experiências), e a internalização (ao garantir que os conteúdos aprendidos sejam aplicados na prática).

#### 4.3 MELHORIA NO PROCESSO DE PREENCHIMENTO E ENVIO DA GO

A ação de “Melhoria no processo de preenchimento e envio da GO” tem por objetivo aumentar a eficiência e a precisão no preenchimento e envio das GO, reduzindo erros, retrabalho e tempo de processamento. Esta atividade, conforme já informado nos capítulos anteriores, é considerada a principal do setor devido ao número de documentos e o volume de informações.

Para muitos taxadores, o erro de preenchimento, problemas no envio e a falta de padronização são os principais desafios relacionados à GO. A informatização do preenchimento e envio da GO é vista como uma solução crucial para melhorar a eficiência e reduzir os erros. A padronização dos processos e a criação de sistemas informatizados podem resolver esses problemas, proporcionando maior rapidez e precisão. O Quadro 13 apresenta os principais pontos desta ação.

#### **Quadro 13 - Ação 3 – Melhoria no processo de preenchimento e envio da GO**

(continua)

<b>O que?</b>	Otimizar o processo de preenchimento e envio da GO
<b>Por que?</b>	A Padronização tende a aumentar a eficiência e a precisão no preenchimento e envio das GO, reverberando na redução de erros e tempo de processamento.
<b>Quem?</b>	Setor de Pagamento SRE/GV; Escolas da jurisdição; NTE da SRE/GV
<b>Onde?</b>	SRE/GV e em reuniões <i>online</i>
<b>Quando?</b>	Atividades desenvolvidas ao longo do ano.
<b>Como?</b>	- Criação de formulários no SEI, estabelecer procedimentos e realizar treinamentos. - Realizar reunião para avaliar a experiência já vivenciada e realizar os devidos ajustes. Realizar acompanhamento.

**Quadro 13 – Ação 3 – Melhoria no processo de preenchimento e envio da GO**

(conclusão)

<b>Como?</b>	- Elaborar procedimentos para preenchimento e envio da GO. - Treinamento e capacitação dos servidores para lidar com as especificidades do preenchimento e envio da GO via SEI, de acordo com as normas vigentes. - Criação e envio do processo SEI para cada escola.
<b>Quanto?</b>	Horas de trabalho.

\*ver Cronograma no corpo do texto

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A primeira etapa desta ação utiliza o SEI como sistema de preenchimento e envio da GO. Trata-se de uma plataforma informatizada que facilita o preenchimento e envio da GO. O item 9 do Memorando-Circular nº 1/2023/SEE/SGP – Sisap Central, orienta que cada SRE deve organizar para cada escola um arquivo virtual com armazenamento “em nuvem”, para manter arquivadas as GO de cada mês/ano.

O SEI, segundo o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2015), promove a virtualização processual, com produção, edição, assinatura e tramitação de documentos no próprio sistema, possibilitando que diversas unidades possam atuar simultaneamente no mesmo processo e minimizando o tempo de realização das atividades. Nesse mesmo sentido, Uchôa e Amaral (2014) afirmam que o SEI inova ao abandonar o paradigma do papel, servindo-se do meio eletrônico para proporcionar agilidade, transparência e segurança à realização das atividades administrativas, possibilitando atuação simultânea entre vários órgãos para o mesmo processo.

Portanto, com a utilização do SEI alinhada com outras ações, pretende-se atender a uma orientação do Sisap Central de criação de um arquivo virtual e aumentar a eficiência e a precisão no preenchimento e envio da GO, reduzindo erros, retrabalho e tempo de processamento. Essa informatização deve favorecer a redução do uso de papel, acabar com deslocamento de servidores para protocolos da GO, acabar com as filas no setor de protocolo no dia da entrega da pasta de pagamento e também com o arquivo físico desses documentos.

A segunda etapa será utilizar-se como projeto piloto a escola que já vivencia há quase dois anos o preenchimento e envio da GO via SEI. Será analisado entre os meses de janeiro e abril em reunião presencial com os taxadores e com o servidor da

escola, responsável pelo preenchimento e envio da GO, quais as vantagens e desvantagens desse processo via SEI, assim como o que pode ser adequado e aprimorado. Terminada toda a análise, será elaborado, durante alguns dias de trabalho dos meses de abril e maio, pela equipe do Setor de Pagamento, um manual de procedimentos para envio da GO via SEI, onde constarão detalhadamente como a escola irá gerar, preencher e enviar o documento, como também os procedimentos que serão adotados pelo taxador após o recebimento, análise e taxação da GO.

Concluída a reunião e elaborado o manual de procedimento, será realizado, entre os meses de maio e junho, a etapa de treinamento e capacitação dos servidores para lidar com as especificidades do preenchimento correto da GO, de acordo com as normas vigentes. Será realizada capacitação com todos diretores e com os servidores responsável pelo preenchimento e envio da GO. Além disso, será enviado e-mail para todas as escolas agendando uma reunião pelo *Google Meet* ou presencial, em uma data dos treinamentos regulares previsto na ação 1, constando em anexo o manual de procedimentos para envio da GO via SEI e também vídeo aulas introdutórias e básicas sobre o SEI. A equipe do NTE atuará como suporte para dúvidas quanto à utilização das ferramentas do SEI.

Findadas as reuniões, treinamentos e capacitações, o processo será implementado com a criação e envio do processo SEI para cada escola. Já constará no processo o manual de procedimentos para envio da GO via SEI, documentos modelo de GO e a resolução da SEE de quadro de pessoal vigente.

#### 4.4 AÇÃO 4 - ESPECIALIZAÇÃO DAS EQUIPES

A ação de “Especialização de equipes” visa melhorar a eficiência e reduzir os erros, especializando os taxadores em atividades específicas. Este estudo sugere a criação de equipes que tenha maior foco no cumprimento de determinadas atividades como forma de melhorar o desempenho do Setor de Pagamento no cumprimento das suas demandas.

A especialização das equipes de trabalho, conforme o BPM CBOK (2009), ABPM (2013) e Hammer (2010), é uma abordagem estratégica para melhorar a eficácia da gestão de processos, pois permite que cada equipe foque em aspectos específicos do processo, utilizando seu conhecimento especializado para alcançar

resultados de alta qualidade. No entanto, faz-se relevante destacar a necessidade de equilibrar a especialização com a colaboração interfuncional para evitar problemas, como o isolamento e a falta de flexibilidade. A especificação precisa ser flexível o suficiente para permitir que os membros da equipe colaborem e se adaptem conforme as circunstâncias, mantendo a clareza sobre as responsabilidades fundamentais para alcançar os objetivos.

Conforme o organograma do Setor de Pagamento da SRE/GV, Figura 6 (pág. 33), o setor possui um taxador específico para realizar o atendimento presencial e outras atividades específicas e uma equipe de apoio formada por três taxadores que focam no atendimento de demandas judiciais, análise e revisão do posicionamento no subsídio e processos administrativos. Servem, também, como suporte e apoio para atendimento às demandas emergenciais. Já existe, de certa forma, uma organização voltada para essa especificação de forma flexível, para se adaptar às mudanças e necessidades inesperadas, sendo necessária sua análise, adaptação e reorganização de forma que potencialize o desempenho e amplie os resultados. O Quadro 14 apresenta os principais pontos desta ação.

#### Quadro 14 - Ação 4 – Especialização das equipes

<b>O que?</b>	Especialização de equipes
<b>Por que?</b>	Melhorar a eficiência e reduzir os erros, especializando as equipes em atividades específicas.
<b>Quem?</b>	Coordenador Setor de Pagamento e Equipe Setor de Pagamento SRE/GV.
<b>Onde?</b>	SRE/GV
<b>Quando?</b>	De janeiro a abril
<b>Como?</b>	- Analisando os resultados dos relatórios de avaliação de desempenho e de atividades de cada servidor. - Elaborar um quadro de distribuição, observando as análises feitas inicialmente objetivando organizar as equipes de acordo com suas habilidades e áreas de especialização.
<b>Quanto?</b>	Horas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O primeiro passo desta ação é, entre janeiro e abril, analisar os resultados da avaliação de desempenho e do relatório de atividades mensal de cada taxador, buscando descobrir o perfil e o desempenho de cada servidor nas atividades desenvolvidas, bem como mensurar o quantitativo de demanda de cada atividade. Terminada essa análise, em abril, será criado um quadro de distribuição das

atividades com a definição clara dos papéis, responsabilidades, meta e o objetivo de cada supervisor de taxação.

O quadro será elaborado, garantindo que cada servidor esteja realizando as tarefas que mais se alinham com suas competências. Importante destacar que, após elaborado, toda a organização e distribuição do quadro serão discutidos na reunião regular, do mês de abril, junto aos taxadores, para alinhamento e as devidas alterações e adequações se necessárias antes da implementação.

#### 4.5 MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

A ação de “Melhoria das condições trabalho” tem, em suas ações, o objetivo de criar um ambiente de trabalho mais adequado e eficiente, melhorando a infraestrutura e a tecnologia disponível para os servidores. O ar-condicionado do Setor de Pagamento que está danificado há mais de dois meses e a morosidade para consertá-lo foi apontado na pesquisa como fator que impacta de forma negativa no desempenho, além de criar uma insatisfação entre os servidores. Outro problema acusado foi com relação a não permissão para utilização do *WhatsApp Web* nos computadores, tendo em vista que a ferramenta de comunicação é utilizada pela SEE/MG e pela SRE/GV para repasse de orientações, envio de documentos e esclarecimentos de dúvidas.

O entrevistado com mais experiência, após queixar dos problemas estruturais acima citados, complementa, argumentando sobre a importância de a SRE lutar com veemência junto às autoridades superiores, até mesmo com o governador, para conseguir as melhorias para o setor. Ele manifesta que quanto menos atritos e dificuldades tiverem no setor, que é o mais sensível da SRE, vai resultar positivamente no trabalho. Menos reclamação de pagamento, servidores recebendo em dia e certo, menos problema para a procura de pagamento, somente coisas boas.

*Isso é um caso que eu acho que a SRE (35:53) tem como lutar com mais força lá na Secretaria, né? (35:57) E liberar junto com os outros superintendentes, sei lá o que que eles têm que fazer. (36:02) Né? Mas tem que fazer. (36:04) E tem que conseguir, porque isso é muito básico, isso é muito simples. (36:07) Você precisa ir no governador, vai no governador, (36:11) que eu até acho que o governador nem deve saber disso. (36:14) Nem deve ter conhecimento disso. (36:16) Então, vai lá no governador e fala com ele. (36:18) Então, assim, são*

*essas coisas, sabe? (36:20) Fazer, fazer de verdade. (36:21) Isso, isso tudo ajuda o setor de pagamento. (36:25) Quanto menos atrito, quanto menos ruído, (36:28) quanto menos dificuldade tiver no setor que é o mais sensível da SRE, (36:35) isso já é bom, né? (36:37) Isso já é bom e vai ter um efeito positivo no trabalho. (36:42) Você vai ter menos reclamação de pagamento, (36:45) servidores recebendo em dia e certo, né? (36:49) Menos problema para a procura de pagamento do Estado. (36:52) Enfim, só vai ser coisa boa (Entrevistado com mais experiência, entrevista realizada em 14/11/2024.)*

A estrutura organizacional, segundo o BPM CBOK (2009), ABPM (2013) e Hammer (2010), pode influenciar significativamente como os processos são geridos e como o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado na organização. Entretanto, o ar-condicionado danificado e a limitação de utilização de uma ferramenta de comunicação podem desfavorecer uma maior eficiência dos taxadores no cumprimento das suas atividades, seja ela por insatisfação, condição de trabalho inadequada ou por inibição de uma ferramenta de trabalho. O Quadro 15 apresenta os principais pontos desta ação.

#### **Quadro 15 - Ação 5 – Melhoria das condições de trabalho**

<b>O que?</b>	Melhorar as condições de trabalho
<b>Por que?</b>	Criar um ambiente de trabalho mais adequado, melhorando a infraestrutura e a tecnologia disponível para os servidores.
<b>Quem?</b>	Gestores da SRE/GV e coordenador Setor de Pagamento SRE/GV
<b>Onde?</b>	SRE/GV
<b>Quando?</b>	Atividades desenvolvidas ao longo do ano.
<b>Como?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunir com os gestores da SRE/GV responsáveis.</li> <li>- Elaborar um memorando com os pedidos de melhoria, demonstrando a importância que cada uma tem no desenvolvimento das atividades e nos resultados.</li> <li>- Ter sempre em pauta as condições de melhorias no trabalho nas reuniões regulares da ação 1.</li> </ul>
<b>Quanto?</b>	Horas de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A primeira etapa desta ação é entre os meses de janeiro e março reunir com os gestores da SRE/GV responsáveis por tomar as devidas providências pela manutenção do ar-condicionado e da liberação de utilização do *WhatsApp Web*. Nesta reunião, será esclarecido o que está ocasionando a morosidade na manutenção do ar-condicionado e o que impede a utilização do *WhatsApp Web*, bem como quais os procedimentos para solicitar melhorias estruturais e de equipamentos. Após o

entendimento de toda a situação, o pedido de melhorias será formalizado junto aos responsáveis. Será elaborado um memorando com os pedidos de melhoria, demonstrando a importância que cada uma tem no desenvolvimento das atividades e nos resultados. Também faz parte desta ação ter sempre em pauta discussões sobre condições de melhorias no trabalho, nas reuniões regulares prevista na ação 1.

#### 4.6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A sexta e última ação deste PAE é o “Monitoramento e avaliação de desempenho”, que tem em suas etapas o objetivo de avaliar a efetividade das mudanças implementadas e garantir que o desempenho do setor melhore de forma contínua.

O Guia BPM CBOOK (2009) destaca que o monitoramento e a avaliação dos processos são essenciais para garantir que os processos organizacionais sejam constantemente ajustados e melhorados, alinhando-os às metas estratégicas da organização. No mesmo sentido, a ABPMP (2013), afirma que um sistema robusto de monitoramento e avaliação de processos permite a detecção precoce de problemas, facilitando intervenções rápidas para garantir a conformidade e eficiência do processo.

Sendo assim, criar ou aprimorar ferramentas de controle e monitoramento são fundamentais para o acompanhamento, avaliação, mudanças e alinhamentos dos planos que estão sendo implementados. A seguir, o Quadro 16 apresenta os principais pontos da ação de “Monitoramento e avaliação de desempenho”.

#### Quadro 16 - Ação 6 – Monitoramento e avaliação de desempenho

<b>O que?</b>	Estabelecer procedimentos de controle, monitoramento e avaliação para o acompanhamento dos planos que estão sendo implementados
<b>Por que?</b>	Avaliar a efetividade das mudanças implementadas e garantir que o desempenho do setor melhore de forma contínua.
<b>Quem?</b>	Coordenador de Taxação
<b>Onde?</b>	Setor de Pagamento da SRE/GV
<b>Quando?</b>	Após o término de cada taxação. Entre os dias 20 e 30 de cada mês.
<b>Como?</b>	Analisando relatórios e nas reuniões de treinamentos regulares previsto na ação 1.
<b>Quanto?</b>	Horas de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para acompanhar e avaliar o desempenho dos planos apresentados anteriormente, será utilizado o relatório de atividade do Setor de Pagamento, o relatório subsidiário de Avaliação de Desempenho do Gestor Escolar (ADGE) preenchido pelos supervisores de taxaço e as reuniões regulares previstas na açã1.

O relatório de atividade é preenchido por toda a equipe do Setor de Pagamento durante e após o término de cada taxaço. O relatório é uma planilha *google* compartilhada onde todos prestam informações das atividades realizadas. Essa planilha é composta por diversas abas em que os taxadores prestam informações referente à quantidade, descrição, observação, data de protocolo, data de cumprimento, status e informações complementares para acompanhamento de resultados. A planilha possui uma aba que resume todas as informações, apresentando os resultados alcançados pelo taxador em cada atividade realizada. A Figura 8 ilustra a aba “Resumo” da planilha Relatório de Atividades 2024.



A planilha também possui uma aba de acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados, utilizando como parâmetro as metas acordadas no PGDI, a relevância de cada atividade e a escala do termo de avaliação de desempenho da resolução Seplag nº 42/2021 (Minas Gerais, 2021). Para melhor compreensão, a Figura 9 apresenta parte da aba “1º Acompanhamento” da planilha Relatório de Atividades 2024.

**Figura 9 - Aba 1º acompanhamento do Relatório de Atividades do Setor de Pagamento da SRE/GV (2024)**

**RELATÓRIO ACOMPANHAMENTO - 1º ACOMPANHAMENTO - TAXAÇÃO 06/2024**

05/07/2024																								
Resolução SEPLAG nº 042, de 11 de junho de 2021:																								
<b>ESCALA DO TERMO DE AVALIAÇÃO</b>																								
Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação.					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento.		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido													
0					10		20		30		40		50		60		70		80		90		100	
<b>RELATÓRIO DE ATIVIDADES - RESULTADOS DO 1º SEMESTRE- 1º ACOMPANHAMENTO</b>																								
Taxador	Indicadores	Guia de Ocorrência		IA's		Reclamações		Req. Venc Deixados		Det. Judiciais e/ou outros requerimentos		Req. CND e/ou Diligências Aposentadoria												
		Cumpridas	Redução passivo / Pendente	Tax. e/ou Enviados O.C.	Redução passivo	Atendidas	Tempo médio atendimento (dias)	Cumprido / encaminhado	Tempo médio atendimento (dias)	Cumprido	Tempo médio atendimento (dias)	Cumprido	Tempo médio atendimento (dias)											
	Meta	100%		160	-15%	100%	30	100%	50	-%	-	100%	30											
	Resultado	99%		100%	0%	80%	80%	50%	50%			100%	100%											
	Relevância	35		15	5	7	2	8	2	0	0	3	1											
	Escala T. Aval.	Estágio avançado		Pleno	Necessitando de melhorias	Estágio intermediário	Estágio intermediário	Estágio inicial	Estágio inicial			Pleno	Pleno											
	Meta	100%	100%	160	-15%	100%	30	100%	50	-%	-	100%	30											
	Resultado	99%	60%	81%	0%	100%	100%	67%	22%			100%	100%											
	Relevância	30	5	15	5	7	2	8	2	0	0	3	1											
	Escala T. Aval.	Estágio avançado	Estágio inicial	Estágio intermediário	Necessitando de melhorias	Pleno	Pleno	Estágio inicial	Necessitando de melhorias			Pleno	Pleno											
	Meta	100%	100%	160	-15%	100%	30	100%	50	-%	-	100%	30											
	Resultado	99%	97%	59%	100%	96%	96%	100%	40%			100%	100%											
	Relevância	30	5	15	5	7	2	8	2	0	0	3	1											
	Escala T. Aval.	Estágio avançado	Estágio avançado	Estágio inicial	Pleno	Estágio avançado	Estágio avançado	Pleno	Necessitando de melhorias			Pleno	Pleno											
	Meta	100%	-15%	160	-15%	100%	30	100%	50	-%	-	100%	30											
	Resultado	100%	0%	93%	0%	100%	100%	100%	67%			100%	100%											
	Relevância	34	1	19	1	7	2	8	2	0	0	3	1											

Fonte: Relatório de Atividades Setor de Pagamento SRE/GV (2024).

Assim, com os dados obtidos no relatório de atividades, é possível monitorar e avaliar os resultados alcançados, como: percentual da meta alcançado de cada atividade, o tempo médio para pagamento de um processo de vencimentos deixados, a quantidade de GO recebida e cumprida, a quantidade de IA taxados, o tempo gasto para responder uma reclamação de pagamento e uma demanda judicial, entre outros. De modo geral, os dados apresentados neste relatório subsidiarão o monitoramento e avaliação dos planos implementados, analisando os resultados obtidos e podendo, ainda, fazer uma comparação a resultados anteriores.

O outro instrumento a ser utilizado para o monitoramento e avaliação é o relatório subsidiário de ADGE. Este relatório é preenchido pelo Setor de Pagamento para subsidiar o gabinete na avaliação do diretor de escola. É uma planilha compartilhada com os taxadores em que é registrada a avaliação da escola no seguinte item: “Assegura o preenchimento e o envio tempestivo do Relatório de Pagamento e da GO para a SRE, responsabilizando-se, juntamente com o Secretário Escolar e/ou o Inspetor Escolar, pela veracidade das informações contidas nos documentos, relativas à frequência e à vida funcional dos servidores em exercício na escola”. Essa planilha é preenchida sempre que o taxador achar necessário registrar alguma observação ou acontecimento, sendo disponibilizada para o gabinete ao término do 1º semestre e no final do ano. Além das observações, também é registrada uma avaliação, utilizando como indicador a escala do termo de avaliação de desempenho da Resolução Seplag nº 42/2021 (Minas Gerais, 2021). Para melhor entendimento, a Figura 10 ilustra parte do relatório subsidiário ADGE.

**Figura 10 - Relatório subsidiário ADGE (2024)**

RELATÓRIO SUBSIDIÁRIO ADGE 2024										22/12/2024 20:48:39		
Item a ser avaliado:												
<i>"Assegura o preenchimento e o envio tempestivo do Relatório de Pagamento e da Guia de Ocorrência para a SRE, responsabilizando-se, juntamente com o Secretário Escolar e/ou o Inspetor Escolar, pela veracidade das informações contidas nos documentos, relativas à frequência e à vida funcional dos servidores em exercício na escola."</i>												
Resolução SEPLAG nº 042, de 11 de junho de 2021:												
ESCALA DO TERMO DE AVALIAÇÃO												
Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação.					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento.		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	
0      10      20      30      40					50      60		70      80		90		100	
NM = Necessitando de melhorias					EI = Estágio inicial de desenvolvimento		EM = Estágio intermediário de desenvolvimento		EA = Estágio avançado de desenvolvimento		P = Atende plenamente	
Supervisor de Taxação	Município	Escola Estadual:	Desempenho 1º semestre	Desempenho 2º semestre	Informações complementares / Observações - 1º SEMESTRE				Informações complementares / observações 2º SEMESTRE			
			▼	▼								
			▼	▼								
			▼	▼								
			▼	▼								
			▼	▼								
			▼	▼								
			▼	▼								

Fonte: Relatório subsidiário ADGE (2024).

Portanto, a planilha permite monitorar e avaliar o processo de envio e preenchimento da GO sob a perspectiva do servidor que recebe, analisa e executa a taxaço do documento.

Simultaneamente com todos os procedimentos e açoes arrolados anteriormente, nas reuniões regulares será sempre avaliada a implementação das açoes do PAE. Será o momento de receber um importante indicador (que é o *feedback* dos servidores), ajustar estratégias conforme necessário e identificar novas áreas de melhoria.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de processos no SRE/GV, conforme evidenciado ao longo desta dissertação, enfrenta desafios significativos devido ao aumento do volume de demandas, principalmente relacionadas ao processo de taxaço do IA. O crescimento desse volume está diretamente ligado a fatores como mudanças de políticas remuneratórias, transferência de responsabilidades de outras secretarias e ocorrência de greves nas escolas estaduais, o que impactou o ritmo de trabalho e a gestão do setor.

Buscou-se, neste estudo, responder a seguinte questão: quais ações a gestão da SRE/GV pode adotar para aperfeiçoar os processos de trabalho do Setor de Pagamento, com foco no cumprimento de suas demandas e também na redução do grande número de IA que aguardam análise?

O desenvolvimento da pesquisa observou os objetivos específicos estabelecidos. O primeiro objetivo específico – descrever o Setor de Pagamentos da SRE/GV – demandou a realização das seguintes ações : estudo de legislações, ofícios e pesquisa em documentos demonstrando onde o setor está inserido e sua organização, descrevendo a estrutura organizacional da SEE/MG e da SRE/GV e, por fim, apresentando minuciosamente sobre o funcionamento do Setor de Pagamento, das suas dificuldades e do processo de cumprimento de todas as suas atividades, considerando o processo que envolve a taxaço do Informativo de Alteração. Para alcançar o segundo objetivo específico – foi analisar as situações que tem ocasionado o aumento progressivo do passivo do Informativo de Alteração (IA), considerando o período de junho de 2021 a dezembro de 2023, bem como as dificuldades do Setor de Pagamentos da SRE/GV no processo de análise, cálculo e taxaço desses documentos – foram abordados os pressupostos teóricos sobre gestão de processos e gestão de conhecimento, realizado uma pesquisa de campo, com entrevistas e aplicação de questionário com os taxadores, e a análise dos dados coletados. O terceiro e último objetivo específico – propor ações visando maior eficácia e efetividade na taxaço do IA concomitantemente ao cumprimento das outras demandas e atividades do setor – resultou nas ações propostas do PAE.

Este estudo sobre a gestão de processo no Setor de Pagamento da SRE/GV revela pontos críticos, que necessitam de atenção para aprimorar a eficiência e a

qualidade do trabalho desempenhado pelos supervisores de taxaço. A análise trouxe à tona dificuldades estruturais, desafios no uso de tecnologias e a necessidade de capacitação contínua, apontando caminhos claros para a melhoria. Além disso, mostrou que as estratégias adotadas até o momento, que priorizam atividades urgentes, acabaram por aumentar o passivo do IA, evidenciando a necessidade de um ajuste mais profundo na forma de gestão do processo. A pesquisa identificou, na opinião dos taxadores, que a principal causa do aumento desse passivo é o quadro reduzido de servidores e a sobrecarga de atividades que acabam prejudicando a agilidade e a qualidade no atendimento das demandas.

Como coordenador do Setor de Pagamento, pesquisador e autor dessa dissertação, tive a oportunidade de ter um olhar amplo e minucioso das atividades desenvolvidas no setor e de conhecer, ainda mais, a visão e opinião de toda a equipe de taxadores. Apesar de trabalhar há muito tempo no setor, foi possível perceber nesta pesquisa fragilidades e oportunidades de melhorias, que por mais simples que pareçam ser, podem impactar no desempenho do setor.

Em suma, para superar os desafios enfrentados pelos supervisores de taxaço no Setor de Pagamento da SRE/GV, é imprescindível que a gestão implemente medidas que integrem a capacitação constante, a informatização de processos e a melhoria das condições estruturais e tecnológicas. Essas ações podem transformar significativamente o ambiente de trabalho, aumentar a produtividade e aprimorar a qualidade dos serviços prestados, contribuindo para o bom desempenho do setor e a satisfação das partes envolvidas.

Com base nas constatações, o plano de ação proposto visa não apenas reduzir o passivo acumulado do IA, mas, também, melhorar a eficiência do Setor de Pagamento por meio de processos mais eficazes, capacitação contínua dos profissionais envolvidos e implementação de sistemas mais ágeis. A melhoria da comunicação interna e a alocação adequada de recursos também são fundamentais para lidar com o aumento da demanda e evitar a sobrecarga do setor.

O PAE proposto para o Setor de Pagamento da SRE/GV reflete uma abordagem holística e estruturada para a melhoria contínua das operações. As ações delineadas, que abrangem a capacitação dos servidores, informatização dos processos, especialização das equipes e melhorias nas condições de trabalho, têm

como objetivo principal otimizar a eficiência, reduzir os erros e promover um ambiente mais dinâmico e inovador.

Cada uma das iniciativas se conecta de maneira complementar, criando uma rede de apoio entre treinamento, tecnologia, especialização e ambiente de trabalho. A capacitação contínua, alicerçada no modelo da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), reforça a importância do aprendizado constante, enquanto a informatização dos processos, com a adoção de ferramentas como o *Excel* e o SEI, promete agilidade e precisão nas tarefas diárias.

Além disso, a especialização das equipes cria um foco que permite um desempenho mais eficiente e o aproveitamento pleno das habilidades individuais, resultando em uma distribuição mais equilibrada das responsabilidades. Já as melhorias nas condições de trabalho visam mitigar problemas operacionais que impactam diretamente a motivação e a produtividade dos servidores.

A execução eficaz de cada uma dessas ações propostas possivelmente ampliará as chances de sucesso do PAE, com constante acompanhamento e adaptação conforme as necessidades identificadas. A implementação de um sistema de monitoramento e avaliação de desempenho, aliados a reuniões regulares com *feedback*, permitirá ajustes oportunos e assegurará a continuidade dos avanços.

Ao final, a expectativa é que o Setor de Pagamento da SRE/GV se torne mais eficiente, inovador e alinhado com as melhores práticas administrativas, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório para todos os envolvidos. O compromisso com a melhoria contínua será a chave para o sucesso.

Portanto, a proposta desta pesquisa é não apenas sugerir soluções pontuais, mas também indicar um caminho para uma gestão mais eficiente e proativa, que seja capaz de acompanhar o crescimento da demanda sem comprometer a qualidade do serviço prestado aos servidores da educação estadual. Ao implementar as recomendações, espera-se que o Setor de Pagamento consiga reduzir significativamente o passivo do IA, além de proporcionar uma maior satisfação tanto para os servidores quanto para a gestão pública, resultando em uma administração mais eficaz e sustentável a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge** (BPM CBOK) 3.0. 2013

ALCANTARA, C. M. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, Curitiba, n. 1, p. 24-49, ago./dez. 2009. Disponível em: <http://www.abdconst.com.br/revista/ARTIGO%202.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2024.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V (2000). Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública. CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD, Santo Domingo, **Anais...CLAD**, 2000. p. 14-24.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n, 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

BORIN, R.; BERRO, M. Breves reflexões sobre o princípio da eficiência como meio de combate a corrupção na administração pública. CONGRESSO NACIONAL DO CONPED, XXIV. **Anais...Belo Horizonte**: CONPED, UFMG/FUMEC/Dom Helder Câmara, 2015.p.

BPM CBOK. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. version 2.0. Disponível em: [www.abpmp.org](http://www.abpmp.org).2009. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Emenda Constitucional nº19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em: 10 out. 2023.

CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

COSTA, A. M. **Conselho escolar**: desafios e novas possibilidades de promoção da participação democrática em escolas estaduais de Governador Valadares. 2018. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018a.

EDVINSSON, L. **Longitude corporativa**: navegando pela economia do conhecimento. São Paulo: M. Books do Brasil, 2003.

EULÁLIO, A. O. **A gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais: desafios e perspectivas**. 2017. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

FIGUEIREDO, S.P. **Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Brasília: UnB; Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. (Série Planejamento de Pesquisa em Ciência Social, n. 1). Disponível em: <https://www.ic.unicamp.br/~wainer/cursos/2s2006/epistemico/01Questionario.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2019.

HAMMER, M. *What is business process management?* In: ROSEMANN, P. D. M.; BROCKE, P. D. J. V. (Orgs). **Handbook on business process management 1**. Berlin Heidelberg: Springer, 2010.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45. Abr./jun. 2001.

LEMOS, W. S.; SILVA, T. C. **A Modelagem de Processos como Estratégia para a Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso no IF Goiano**. 27 jun. 2016. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-modelagem-de-processos-como-estrat%C3%A9gia-para-a-do-Lemos-Silva/5592a247052e903960f0092f6566a7ab762771bf>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MEIRA, R.C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2ª. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MINAS GERAIS. Lei nº 2.610, de 08 de janeiro de 1962. Contém o Código do Ensino Primário. Belo Horizonte, 2001. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, p. 4, col. 5, 09 jan. 1962. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-novamin.html?tipo=LEI&num=2610&comp=&ano=1962&texto=original>. Acesso em: 31 ago. 2023

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei nº 13.961, de 27 de julho de 2001. Dispõe sobre a reorganização da secretaria de estado da educação e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, p. 36, col. 2, 28 jul. 2001. Disponível em:

[https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=13961 &comp=&ano=2001](https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=13961&comp=&ano=2001). Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003**. Estabelece procedimento de taxaço da folha de pagamento de pessoal da administração direta, autárquica e fundacional do estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2003.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 44.216, de 27 de janeiro de 2006**. Dispõe sobre o posicionamento dos servidores das carreiras que integram o Grupo de Atividades de Ciência e Tecnologia do Poder Executivo, de que trata a Lei nº 15.466, de 13 de janeiro de 2005. Belo Horizonte, MG, 2006. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/44216/2006/>. Acesso em: 10 de maio 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei Complementar nº 100, de 5 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. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, p. 1, col. 1, 6 nov. 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2007&num=100&tipo=LCP>. Acesso em: 21 set. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, p. 1, col. 2, 28 jan. 2011a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45536&comp=&ano=2011>. Acesso em: 20 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Lei nº 19.837, de 2 de dezembro de 2011. Promove alterações na política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades da Educação Básica e das carreiras do pessoal civil da Polícia Militar e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 3, Belo Horizonte, ano 119, n. 226, p. 1, 03 dez. 2011e. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/45786>. Acesso em: 13 mar. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, p. 6, col. 2, 28 dez. 2011c. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45849&comp=&ano=2011&texto=original>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado. Superintendência Central de Administração de Pessoal. **Orientações de Serviço SCAP nº04/2012 – Modelo Unificado de remuneração por parcela única dos servidores do Magistério**. Belo Horizonte, 30 mar. 2012a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado. Superintendência Central de Administração de Pessoal. **Orientações de Serviço SCAP nº 05/2012 – Modelo Unificado de remuneração por parcela única dos servidores administrativos**. Belo Horizonte, 30 mar. 2012b.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Superintendência de Normas e Informações de Pessoal. Superintendência de Pessoal. **Ofício Circular nº12, de 18 de setembro de 2013**. Estabelece o trâmite interno para o fluxo de encaminhamento dos Informativos de Alteração no âmbito da SEE/MG. Belo Horizonte, MG, 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Minas Gerais. Divulgada lista de progressão com 20 mil servidores da educação. Secretaria de Estado de Educação. **Portal Educação MG**, 2014a. Disponível em <https://www2.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/6408-divulgada-lista-com-progressao-de-20-mil-servidores-da-educacao>, Acesso em: 12 dez. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº46557 de 11 de julho 2014**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Belo Horizonte, MG, 2014b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/46557/2014/>. Acesso em: 10 set. 2024.

MINAS GERAIS. Lei nº 21.710, de 30 de junho de 2015. Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, altera a estrutura da carreira de Professor de Educação Básica e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, p. 1, col. 1, 01 jul. 2015a. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn:urn:lex:br;minas.gerais:estadual:lei:2015-06-30;21710>. Acesso em: 31 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. **Promoções descongeladas, 2015**. Mensagem recebida por: <rogerio.viana@educacao.mg.gov.br>, 18 set. 2015b.

MINAS GERAIS. Nota pública – 15 de setembro de 2015. Estabelece a calamidade pública no estado de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**. Edição Extra de 30 set. 2015c, p.1..

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 47.101, de 05 de dezembro de 2016**. Decreta a situação de calamidade financeira no âmbito do Estado. Belo Horizonte, MG, 2016. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47101/2016/?cons=1>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Notícias. Educação pública mais uma lista de servidores que receberão Adveb. **Portal Educação**, 03 dez. 2017. Disponível em <https://www2.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/9366-educacao-publica-mais-uma-lista-de-servidores-que-receberao-o-adveb>. Acesso em 12/12/2022

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Gestão e Apoio a Políticas Estratégicas. **Guia para a gestão de processos** - Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública – volume 2. Belo Horizonte, MG: Fundação João Linheiro, 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução nº042, de 11 de junho de 2021**. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, MG, 2021. Disponível em: Resolução SEPLAG 42 de 2021.pdf - Google Drive. Acesso em: 10 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Princípios Institucionais. **Mapa Estratégico**. Portal Educação MG, 2023a. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principios-institucionais/>. Acesso em: 10 dez. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Quem é quem. **Organograma**. Portal Educação MG, 2023b. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/06/Organograma2-SEE-2024-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Superintendência de Gestão de Pessoas e Normas. **Memorando Circular nº 01, de 30 de janeiro de 2023**. Orienta sobre os procedimentos no contexto da implantação do Projeto de integração da SYSAP x SISAP para toas as escolas da rede estadual. Belo Horizonte, MG, 2023c.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte, MG, 2023d. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 10 de maio 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte, MG, 2023e. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/> Acesso em: 10 de maio 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Diretoria de Legislações e Normas de Pessoal. **Manual de Atos Administrativos da Area e Pessoal**. Belo Horizonte, MG: SEE/MG, 2023f.

MINAS GERAIS. **Mapa das regionais de ensino**. [2024a]. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Diretoria Central de Normalização do Pagamento de Pessoal. **Orientação de Serviço SEPLAG/SCAP nº 1, de 15 de fevereiro de 2024**. Belo Horizonte, MG, 2024b..

MPDG. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Portal do Software Público Brasileiro. 2015. Disponível em: [https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/manual-do-usuario/visao\\_geral/](https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/manual-do-usuario/visao_geral/). Acesso em: 20 dez. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OLIVEIRA, J.M.; GROHMANN, M.Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, v.31, n.1, p.56-81, 2016,. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27335/19495>. Acesso em: 20 mar. 2023.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**. Pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Artmed, 2009.

PAIVA, S. B. Modelo conceitual para o capital intelectual integrado à Gestão do Conhecimento. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2013. Disponível em: <https://pbcib.com/index.php/pbcib/article/view/17573>. Acesso em: 16 mar. 2024.

REZ, Rafael. Conheça o 5W2H: uma poderosa ferramenta de gestão. **Nova Escola de Marketing**, [s. l.], 18 abr. 2014. Disponível em: <https://novaescolademarketing.com.br/conheca-o-5w2h-uma-poderosa-ferramenta-de-gestao/>. Acesso em: 19 jul. 2024.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2006.

RUMIZEN, M. C. **The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management**. Indianapolis: Penguin Group, 2002.

SRE GOVERNADOR VALADARES. **Organograma**. [2023]. Disponível em: <https://sregvaladares.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/organograma> Acesso em: 10 dez. 2023.

SRE GOVERNADOR VALADARES. **Mapa da SER** [2024]. Disponível em: <https://sregvaladares.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/organograma> Acesso em: 10 dez. 2024.

STEWART, T. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas, 17ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1998.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Pesquisa **Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2008.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THIEVES, J. J. J. **Workflow** - uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações - Estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEEE. SC. 2ª ed., Florianópolis: Insular, 2001.

UCHOA, C. E.; AMARAL, V. L. Processo eletrônico nacional: uma solução universal de processo eletrônico. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, VI, 2013. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: [http://consadnacional.org.br/vi-congresso-consadtrabalhos\\_apresentados/](http://consadnacional.org.br/vi-congresso-consadtrabalhos_apresentados/). Acesso em: 20 dez. 2024.

WALKENBACH, J. **Excel 2018 Bible: The Comprehensive Tutorial Resource**, 2018.

YIN, R. K. - **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – Questionário direcionado aos 17 Supervisores de Taxação Da SRE/GV

Pesquisa de Mestrado - Questionário  
Público Alvo: Supervisores de taxaço

O questionário a seguir foi organizado para a realizaço de uma pesquisa e será utilizado na dissertaço de Mestrado do Programa de Pós-Graduaço em Gestão e Avaliaço da Educaço Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora com o seguinte tema: “Gestão de Processos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (2021 a 2023)”. O objetivo do questionário  conhecer a opinião de toda a equipe de servidores do Setor de Pagamento com relaço às atividades realizadas por eles. A questão de pesquisa foi elaborada nos seguintes termos: quais açoes a gestão da SRE/GV pode adotar para aperfeiçoar os processos de trabalho do Setor de Pagamento, com foco no cumprimento de suas demandas e também na reduço do grande número de Informativos de Alteraço (IA) que aguardam análise? A pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar as situaçoes que têm ocasionado o aumento progressivo do passivo de Informativos de Alteraço (IA), considerando o período de junho de 2021 a dezembro 2023, e propor açoes e/ou procedimentos que possam proporcionar maior eficácia e efetividade na taxaço dos mesmos simultaneamente com o cumprimento das demais demandas e atividades do setor.

Informo que a previsão de tempo gasto para responder ao questionário  de cerca de 15 minutos. Ressalto a importância da sua participaço no desenvolvimento dessa pesquisa, visto que seus apontamentos trarão contribuiçoes para o aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Setor de Pagamento da SRE Governador Valadares. Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informaçoes aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participaço nessa pesquisa, você concorda em participar?

(A) Sim (B) não

( ) Assinale para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente. Desde já agradeço a habitual presteza e colaboraçoo.

1. Informe sua idade:

- ( ) Até 30 anos
- ( ) De 31 a 40 anos
- ( ) De 41 a 50 anos
- ( ) Mais de 50 anos

2. Qual sua formaço acadêmica?

- ( ) Ensino médio.
- ( ) Superior completo.
- ( ) Superior em andamento.
- ( ) Especializaçoo.
- ( ) Mestrado.

3. Você trabalha no Setor de Pagamento há quanto tempo?

- Até 3 anos
- De 3 a 6 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

4. Qual o seu cargo efetivo?

- Assistente Técnico da Educação Básica - ATB
- Professor da Educação Básica - PEB
- Técnico da Educação - TDE
- Analista Educacional - ANE

5. De quantas capacitações e/ou treinamentos sobre o Setor de Pagamento você já participou na SEE/MG ou na Seplag (presencialmente ou por videoconferência) desde que começou a trabalhar no setor?

- Nunca participei de nenhum treinamento sobre o Setor de Pagamento com a SEE/MG ou com a Seplag.
- Participei de 1 a 3 vezes.
- Participei de 4 a 5 vezes.
- Participei mais de 5 vezes.

6. Caso tenha participado de capacitações e/ou treinamentos sobre o Setor de Pagamento. Quando foi a última capacitação e/ou treinamento realizado pela SEE/MG ou pela Seplag sobre o Setor de Pagamento que você participou?

- Nunca participei.
- Tem aproximadamente de 1 a 2 anos
- Tem aproximadamente de 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

7. Na sua opinião, qual a importância de treinamentos e capacitações para os supervisores de taxaço na entrega das suas atividades?

- Muito importante
- Importante
- Modernamente importante
- Pouco importante
- Nada importante

8. Na sua opinião, o que poderia ser feito pela gestão da SRE/GV com relação a capacitação dos supervisores de taxaço? Selecione uma ou mais opções.

- Reuniões periódicas para estudo das orientações;
- Reivindicar junto a SEE e ou a Seplag a realização de capacitações, treinamentos e momentos de estudos;
- Melhorar o compartilhamento das informações;
- Todas as alternativas anteriores

( ) Outro: \_\_\_\_\_

9. De modo geral como você avalia o processo de cumprimento da atividade de taxação do Informativo de Alteração (IA)?

- ( ) Muito difícil.
- ( ) Difícil.
- ( ) Regular.
- ( ) Fácil.
- ( ) Muito fácil.

10. Como você realiza o cálculo do IA?

- ( ) Manualmente, ou seja, na “ponta do lápis”.
- ( ) Utilizo o *Excel*, elaborando minhas próprias planilhas.
- ( ) Utilizo as planilhas disponibilizadas por colegas de outras regionais.
- ( ) Alguns cálculos manualmente e outros utilizo planilhas do *Excel*.

11. Na sua opinião, quais são os principais motivos para a grande quantidade de IA pendente no Setor de Pagamento da SRE/GV? Selecione uma ou mais opções.

- ( ) A quantidade de servidores é insuficiente para atender a demanda de trabalho do setor.
- ( ) Outras atividades (como a taxação da GO e do QI, processos de vencimentos deixados, cumprimento de relatórios e demandas judiciais) consomem grande parte de tempo do trabalho restando pouco tempo para a análise, cálculo e taxação do IA.
- ( ) A má distribuição das atividades entre os taxadores compromete uma maior efetividade na taxação do IA.
- ( ) A ausência de um sistema ou planilha de cálculo do IA autenticada pela SEE e/ou Seplag.
- ( ) Complexidade para se calcular.
- ( ) A ausência de treinamentos e capacitações para cálculos do IA.
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

12. Com relação a grande quantidade de IA pendente para análise, cálculo e taxação no Setor de Pagamento, qual seria a solução para a gestão da SRE/GV terminar com esse passivo na sua opinião? Selecione uma ou mais opções.

- ( ) Aumentar a quantidade de servidores no Setor de Pagamento
- ( ) Aprimorar a utilização das planilhas de cálculo existentes.
- ( ) Criar uma equipe exclusiva para análise e cálculo do IA.
- ( ) Melhorar a organização e distribuição das atividades entre os taxadores.
- ( ) Melhorar os processos de outras atividades de forma que se tenha mais tempo para a análise, cálculo e taxação do IA.
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

13. De modo geral como você avalia o grau de dificuldade da atividade de taxação da Guia de Ocorrência (GO) e do Quadro Informativo (QI)?

- ( ) Extremamente difícil.

- Difícil
- Moderado.
- Fácil.
- Muito fácil

14. Como você avalia a qualidade de preenchimento e a forma de envio da Guia de Ocorrência das escolas para o Setor de Pagamento da SRE/GV?

- Muito bom.
- Bom.
- Normal.
- Ruim.
- Muito ruim.

15. Quais são as dificuldades detectadas na Guia de Ocorrência recebida pelo Setor de Pagamento?

- Erros de preenchimento;
- Erros de formatação e numeração das páginas;
- Atraso no envio.
- Desvio de documentos.
- Dificuldades na correção e substituição.
- Todas as alternativas

16. Na sua opinião o processo de preenchimento e envio da Guia de Ocorrência de forma informatizada pode melhorar o cumprimento dessa atividade?

- Muito provável
- Provável
- Nem muito nem pouco provável
- Pouco provável
- Nada provável

17. Cite duas atividades que você realiza no Setor de Pagamento da SRE/GV que na sua opinião podem ter o processo de cumprimento aperfeiçoado e que impactaria de forma positiva no seu desempenho?

- Taxação do IA.
- Taxação da GO e do QI.
- Processo de Vencimentos Deixados.
- Atendimento de relatórios.
- Atendimento de reclamações.
- Atendimento de demandas judiciais.
- Arquivo de documentos.
- Outras: \_\_\_\_\_

Como você acha que esses processos podem ser aperfeiçoados?

---

Obrigado! Sua participação é muito importante

## APÊNDICE B - Entrevista direcionada a dois supervisores de taxaço

Pesquisa de Mestrado - Entrevista  
Público Alvo: Supervisor de taxaço

As perguntas a seguir foram organizadas para a realizaço de uma entrevista que faz parte de uma pesquisa que será utilizada na dissertaço de Mestrado do Programa de Pós-Graduaço em Gestão e Avaliaço da Educaço Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora com o seguinte tema: "Gestão de Processos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares". O objetivo da entrevista  conhecer qual  a opinião e visão dos entrevistados com relaço às atividades realizadas por eles. A questão de pesquisa foi elaborada nos seguintes termos: "Quais aço es a gestão da SRE/GV pode adotar para aperfeiço ar os processos de trabalho do Setor de Pagamento, com foco no cumprimento de suas demandas e também na reduço do grande número de Informativos de Alteraço (IA) que aguardam análise?" A pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar as situaço es que têm ocasionado o aumento progressivo do passivo de Informativos de Alteraço (IA), considerando o período de junho de 2021 a dezembro 2023, e propor aço es e/ou procedimentos que possam proporcionar maior eficácia e efetividade na taxaço dos mesmos simultaneamente com o cumprimento das demais demandas e atividades do setor.

Informo que a previsão de tempo gasto para responder as perguntas  de 20 a 30 minutos. Ressalto a importancia da sua participaço no desenvolvimento dessa pesquisa, visto que seus apontamentos trarão contribuico es para o aperfeiço ar dos serviço s prestados pelo Setor de Pagamento da SRE Governador Valadares. Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informaço es aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importancia da sua participaço nessa pesquisa, você concorda em participar?

(A) Sim (B) não

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

Desde já agradeço a habitual presteza e colaboraço.

Roteiro da Entrevista ao supervisor de taxaço

1. Qual o seu cargo efetivo e em quais setores e funço es já trabalhou na SRE/GV?
2. Você trabalha no Setor de Pagamento há quanto tempo?
3. Considerando sua experiência de trabalho, como você avalia as atividades realizadas pelo Setor de Pagamento? Grau de dificuldade, complexidade, quantidade de atividades etc.
4. Qual a sua avaliaço com relaço ao processo de distribuço e organizaço das atividades entre os servidores no Setor de Pagamento?
5. Na sua opinião a ausência de treinamentos e capacitaço es para os supervisores de taxaço comprometem na entrega das suas atividades? Se sim, como?

6. De modo geral como você avalia a atividade de taxação da Guia de Ocorrência (GO) e do Quadro Informativo (QI)? Como você avalia o processo de preenchimento e envio da Guia de Ocorrência das escolas para a SRE/GV?
7. Como você avalia a inclusão da Guia de Ocorrência no SEI? Impactaria de forma positiva no Setor de Pagamento? Quais as vantagens e desvantagens na sua opinião?
8. Na sua opinião, quais os principais motivos para a grande quantidade de IA pendente no Setor de Pagamento da SRE/GV?
9. Com relação a grande quantidade de IA pendente para análise, cálculo e taxação no Setor de Pagamento da SRE/GV, qual seria a solução para acelerar o processo de cálculo do IA e acabar com esse passivo na sua opinião?
10. Na sua opinião, o que a gestão da SRE/GV pode fazer para favorecer o Setor de Pagamento no cumprimento de suas atividades?

Obrigado! Sua participação é muito importante