

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

Vanessa Passos de Oliveira

Aprimoramento da Gestão de Pessoal na Superintendência Regional de Ensino
de Pará de Minas: desafios e estratégias para reduzir o retrabalho administrativo

Juiz de Fora

2026

Vanessa Passos de Oliveira

**Aprimoramento da Gestão de Pessoal na Superintendência Regional de Ensino
de Pará de Minas: desafios e estratégias para reduzir o retrabalho administrativo**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert

Juiz de Fora

2026

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

Passos de Oliveira, Vanessa .

Aprimoramento da Gestão de Pessoal na Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas : desafios e estratégias para reduzir o retrabalho administrativo / Vanessa Passos de Oliveira . -- 2026.

153 p. : il.

Orientador: Luiz Flávio Neubert

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Gestão de Pessoas. 2. Processos Administrativos. 3. Retrabalho. 4. Superintendência Regional de Ensino. I. Neubert, Luiz Flávio, orient. II. Título.

Vanessa Passos de Oliveira

Aprimoramento da Gestão de Pessoal na Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas: desafios e estratégias para reduzir o retrabalho administrativo

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 13 de julho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Luiz Flávio Neubert - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Victor Claudio Paradelo Ferreira
UFJF

Prof(a) Dr(a). Janaina de Assis Rufino
IFSUDESTE-MG

Juiz de Fora, 12/06/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Flavio Neubert, Vice-Chefe de Departamento**, em 13/07/2026, às 17:36, 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 **Victor Claudio Paradelo Ferreira, Professor(a)**, em 14/07/2026, às 10:56, 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 **Janaina de Assis Rufino, Usuário Externo**, em 14/07/2026, às 15:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **3026952** e o código CRC **2AE1AD20**.

Dedico este trabalho à minha mãe, que, mesmo sem ter tido a oportunidade de aprender a ler e escrever, sempre compreendeu o valor da educação e fez dos meus estudos uma de suas maiores prioridades. Com amor, coragem e inúmeros sacrifícios, ensinou-me que o conhecimento é capaz de transformar vidas e abrir caminhos. Esta conquista é, também, fruto dos seus sonhos, do seu esforço e da sua fé.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por sempre me acolher, fortalecer e iluminar minha vida. Nos momentos mais difíceis desta caminhada, foi meu sustento, minha esperança e a certeza de que eu não estava sozinha. À Virgem Maria, minha gratidão por sua intercessão materna, por me amparar nas aflições, angústias e incertezas, renovando minha fé ao longo desta jornada.

A conclusão deste mestrado representa uma conquista que vai além da trajetória acadêmica. Retornar aos estudos após muitos anos foi um grande desafio, especialmente diante das dificuldades enfrentadas por minha família. Em diversos momentos pensei em desistir, mas sempre encontrei na fé, na minha família, nos amigos e nas pessoas que caminharam ao meu lado a força necessária para continuar.

À minha família, meu porto seguro e maior alicerce. Em especial, ao meu marido, Arley, pelo amor, incentivo e confiança constantes; aos meus filhos, João Pedro e Arthur, razão do meu viver e inspiração para seguir sempre em frente; à minha mãe e à minha irmã Simone, pelo amor, pelas orações e pelo apoio incondicional. Estendo esse agradecimento a todos os familiares e amigos que compreenderam minhas ausências, acolheram meus filhos e me ajudaram a concluir esta etapa.

Aos amigos que o mestrado me presenteou e às minhas amigas da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas, agradeço pela convivência, pelas trocas de experiências, pelo apoio e pela compreensão ao longo desta trajetória.

Aos professores do PPGP, pelos ensinamentos e reflexões que contribuíram significativamente para minha formação acadêmica e profissional. Ao meu orientador, Professor Dr. Luiz Flávio, e ao meu tutor acadêmico, Vítor Marques, minha sincera gratidão pela disponibilidade, paciência, confiança e acompanhamento ao longo de todo o percurso. Aos participantes da pesquisa, agradeço pela colaboração e compartilhamento de experiências, essenciais para a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta caminhada. Cada gesto de apoio, palavra de incentivo e oração contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção”

(Paulo Freire).

RESUMO

O presente estudo investigou a ocorrência e as manifestações de retrabalho no Setor de Gestão de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas (SRE Pará de Minas), especialmente nos processos de contratação de servidores, na administração do quadro de pessoal e na operacionalização do Sistema de Controle de Quadro de Pessoal (SYSADP). A pesquisa buscou responder por que persistem inconsistências e correções nos processos administrativos relacionados à gestão do quadro de pessoal, mesmo diante da oferta de formações e orientações às unidades escolares. Teve como objetivo analisar de que forma o Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas pode aprimorar suas estratégias de formação e suporte técnico visando à redução do retrabalho administrativo e ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas. Para alcançar esse objetivo, foram identificados os principais desafios enfrentados pelos diretores escolares e servidores na gestão do quadro de pessoal; analisada a eficácia das estratégias de capacitação ofertadas pela SRE; e propostas ações voltadas à melhoria dos processos administrativos. O estudo fundamentou-se nos referenciais de Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos. Adotou-se abordagem qualitativa, utilizando levantamento bibliográfico, análise documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com diretores escolares, servidores do quadro administrativo das escolas, inspetores escolares e servidores dos setores de Gestão de Pessoal e Pagamento da SRE. Os resultados evidenciaram que o retrabalho administrativo está associado à rotatividade funcional, à fragilidade dos processos de transferência e preservação do conhecimento institucional, à predominância de capacitações reativas, à sobrecarga de trabalho e às limitações dos fluxos processuais e do sistema SYSADP. Constatou-se que as inconsistências observadas não decorrem exclusivamente de falhas individuais ou da ausência de capacitação, mas da articulação de fatores estruturais relacionados à gestão de pessoas, à gestão do conhecimento e à gestão de processos. Como produto da pesquisa, foi elaborado um Plano de Ação Educacional voltado ao fortalecimento das estratégias formativas, da memória organizacional e dos mecanismos de prevenção de falhas nos processos administrativos. Conclui-se que a redução sustentável do retrabalho requer ações integradas que promovam aprendizagem organizacional, compartilhamento do conhecimento e aperfeiçoamento dos processos de gestão do quadro de pessoal.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Processos Administrativos; Retrabalho; Superintendência Regional de Ensino.

ABSTRACT

This study investigated the occurrence and manifestations of rework observed in the Personal Management Sector of the Regional Superintendence of education of Pará de Minas (SER Pará de Minas), especially in the processes of hiring employees, in personnel management, and in the operationalization of the Personnel Control System (SYSADP). The research sought to answer why inconsistencies and corrections persist in administrative processes related to personnel management, even with the provision of training and guidance to school units. The objective was to analyze how the Human Resources Management Sector of the SER (Regional Education Superintendency) of Pará de Minas can improve its training and technical support strategies, aiming to reduce administrative rework and improve human resource management. To achieve this goal, the main challenges faced by school principals and staff in personnel management were identified, the effectiveness of the training strategies offered by the Regional Education Superintendency (SER) was analysed, and actions aimed at improving administrative processes were proposed. The study was based on the frameworks of Human Resource Management, Knowledge Management, and Process Management. A qualitative approach was adopted, using bibliographic research, document analysis, and semi-structured interviews conducted with school principals, administrative staff from the Personnel Management and Payroll sectors of the Regional Education Superintendency (SRE). The results showed that administrative rework is associated with employee turnover, to the fragility of transfer processes and preservation of institutional knowledge, to the predominance of reactive capabilities, to work overload and limitations in process flows and the SYSADP system. It was found that the inconsistencies observed do not stem exclusively from individual failures or lack of training, but from the combination of structural factors related to people management, knowledge management, and process management. As a result of the research, an Educational Action Plan was developed aimed at strengthening training strategies, organizational memory, and mechanisms for preventing failures in administrative processes. It is concluded that the sustainable reduction of rework requires integrated actions that promote organizational learning, knowledge sharing and improvement of personnel management processes.

Keywords: Human Resource Management. Administrative Processes. Rework. Regional Education Superintendency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Mapa Estratégico	29
Figura 2	- Mapa da Divisão das 47 Superintendências Regionais de Ensino	31
Figura 3	- Organograma da SRE Pará de Minas	32
Figura 4	- Mapa da Jurisdição da SRE Pará de Minas	34
Figura 5	- Organograma Diretoria de Pessoal da SRE Pará de Minas e suas Principais Atribuições.....	36
Quadro 1	- Divisão dos Trabalhos na Divisão de Gestão de Pessoal	37
Quadro 2	- Ilustração de Caso Real	48
Figura 6	- Fluxo do Processo de Contratação de Pessoal.....	50
Figura 7	- Tela de Cadastro de Vagas (Vaga para Contratação)	52
Figura 8	- Tela de Preenchimento do Quadro Informativo do Servidor Contratado.....	52
Figura 9	- Quadro Informativo de Dispensa.....	53
Quadro 3	- Principais Desafios Observados na Gestão do Quadro de Pessoal.....	56
Figura 10	- Processo SECI	65
Figura 11	- Ciclo de Gestão de Processos	67
Figura 12	- Ciclo PDCA	68
Figura 13	- Planilha 5W2H.....	69
Quadro 4	- Caracterização dos Participantes das Entrevistas por Grupos e Função	75
Quadro 5	- Perfil dos Participantes da Pesquisa	78
Quadro 6	- Matriz Causal do Retrabalho: Convergência entre Eixos Teóricos e Evidências.....	86
Figura 14	- Ciclo Vicioso do Retrabalho	88
Quadro 7	- Diferenciais Estruturais: Escola D2 vs Demais Unidades.....	89
Quadro 8	- Ação 1 – PAE	96
Quadro 9	- Ação 2 – PAE	97
Quadro 10	- Ação 3 – PAE	98

Quadro 11	- Ação 4 – PAE	99
Quadro 12	- Ação 5 – PAE	99
Quadro 13	- Ação 6 – PAE	100
Quadro 14	- Ação 7 – PAE	101
Quadro 15	- Ação 8 – PAE	102
Quadro 16	- Ação 9 – PAE	103
Quadro 17	- Ação 10 – PAE	104
Quadro 18	- Ação 11 – PAE.....	105
Quadro 19	- Ação 12 – PAE	106
Quadro 20	- Ação 13 – PAE	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
ARH	Administração de Recursos Humanos
ANE	Analista Educacional
ANEI	Analista Educacional Inspetor Escolar
ASB	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
BPM	<i>Business Process Management</i>
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
GC	Gestão do Conhecimento
GP	Gestão de Pessoas
GProc	Gestão por Processos
PAE	Plano de Ação Educacional
PEE	Plano Estadual de Educação
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
SRE Pará de Minas	Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas
SREs	Superintendências Regionais de Ensino
SYSADP	Sistema de Controle de Quadro de Pessoal
TDE	Técnico da Educação Básica
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	IMPACTOS DOS PROCESSOS ESCOLARES NA GESTÃO DE PESSOAL: DESAFIOS PARA A EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA NA SRE PARÁ DE MINAS	20
2.1	EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA EM BUSCA DA EFICIÊNCIA.....	22
2.2	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO DE MINAS GERAIS E A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO	25
2.2.1	Caracterização da SEE MG e da SRE de Pará de Minas.....	28
2.2.2	Estrutura Organizacional e Fluxo de Informações do Setor de Gestão de Pessoal da Diretoria de Pessoal da SRE Pará de Minas.....	35
2.3	O QUADRO DE PESSOAL DAS ESCOLAS ESTADUAIS E AS ROTINAS DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAL DA SRE PARÁ DE MINAS.....	40
2.3.1	Administração do Quadro de Pessoal	41
2.3.2	Processos de Contratação de Servidores	45
2.3.3	Operacionalização do Sistema SYSADP	48
2.3.4	Dinâmica de Comunicação, Formação e Atendimento do Setor de Gestão de Pessoal.....	53
3	GESTÃO DE PESSOAS, GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS: FUNDAMENTOS ANALÍTICOS E PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	60
3.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	60
3.1.1	Gestão do Conhecimento.....	64
3.1.2	Gestão de Processos	66
3.2	PERCURSO METODOLÓGICO	70
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	77
3.3.1	Caracterização dos Participantes e Aspectos Éticos.....	78
3.3.2	Gestão de Pessoas: Desafios Estruturais, Rotatividade e Condições de Trabalho	80

3.3.3	Gestão do Conhecimento: Fragilidades na Circulação, Aprendizagem e Retenção do Conhecimento Organizacional	81
3.3.4	Gestão de Processos: Fragilidades Estruturais, Fragmentação e Retrabalho.....	84
3.3.5	Síntese Integrada dos Fatores Estruturais do Retrabalho Administrativo	86
3.3.6	Considerações Sintéticas da Análise dos Dados	91
4	PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE).....	94
4.1	PROPOSTA DO PLANO DE TRABALHO EDUCACIONAL NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PESSOAL DA SRE PARÁ DE MINAS .	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
	REFERÊNCIAS	114
	ANEXO 1 – DOCUMENTO INSTITUCIONAL PARA ADOÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS VOLTADAS À REGULARIZAÇÃO DE SERVIDORES EXCEDENTES	122
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORES ESCOLARES.....	123
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DAS ESCOLAS.....	126
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM INSPETORES ESCOLARES	129
	APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDOR DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAL	132
	APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDOR DO SETOR DE PAGAMENTO	135
	APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	138
	APÊNDICE G – FERRAMENTAS OPERACIONAIS DO PAE.....	141

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo da administração pública, a busca pela eficiência, historicamente, tem se intensificado diante das transformações sociais e do aumento das demandas cidadãs. Nesse contexto, o setor público tem sido pressionado a adotar uma gestão orientada para resultados, com o objetivo de reduzir a rigidez burocrática, ampliar a agilidade e aprimorar a capacidade de resposta às demandas da sociedade, às pressões externas e aos objetivos institucionais. Diante das transformações sociais e do aumento das demandas cidadãs, o setor público tem sido pressionado a adotar uma gestão orientada para resultados com o objetivo de garantir que a administração pública seja cada vez menos burocrática, mais ágil e eficaz, respondendo aos anseios da sociedade, às pressões externas e alcançando de forma mais assertiva os objetivos a que se propõe. A sociedade tem exigido do setor público uma atuação cada vez mais orientada para resultados concretos, com foco não apenas na eficiência, mas também na eficácia e na efetividade das ações governamentais. Como afirmam Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 12), “não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem às necessidades legítimas”. Além da busca por qualidade e adequação dos serviços públicos, há também uma crescente exigência por transparência, ética, uso de novas tecnologias e maior capacidade de adaptação por parte das organizações públicas.

À luz dessas exigências, torna-se fundamental repensar práticas internas que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados, como é o caso do retrabalho. Segundo Campos (2014), o retrabalho pode ser compreendido como uma forma de perda interna decorrente da falta de qualidade e do descontrole dos processos organizacionais, manifestando-se quando produtos ou serviços precisam ser refeitos ou corrigidos por não terem sido executados corretamente na primeira vez. Esse fenômeno evidencia falhas no cumprimento de padrões e na gestão da rotina, gerando desperdício de recursos, aumento de custos e redução da produtividade. O presente estudo busca identificar as principais causas do retrabalho nos processos de contratação de servidores, na administração do quadro de pessoal e na operacionalização do Sistema de Controle de Quadro de Pessoal (SYSADP), no âmbito do Setor de Gestão de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas (SRE Pará de Minas). Além disso, pretende-se apontar estratégias que

contribuam para sua eliminação, transformando esse obstáculo crônico em uma oportunidade para a promoção da melhoria contínua na gestão administrativa. O retrabalho configura-se como um obstáculo à efetivação do princípio da eficiência na Administração Pública, previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, inserido pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. De acordo com Camargo e Guimarães (2013, p. 137), "eficiência é o meio de fazer certo um processo correto de boa qualidade, em curto prazo, com o menor número de erros". Nesse contexto, o retrabalho representa o oposto desse ideal, pois implica a repetição desnecessária de tarefas, o desperdício de recursos e o aumento do tempo necessário para a conclusão dos serviços públicos.

O Estado de Minas Gerais implementou um modelo gerencial descentralizado, estruturado a partir da atuação articulada entre a instância central, a Secretaria de Estado de Educação (SEE-MG) e suas 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs). De acordo com o Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, compete às SREs exercer, em âmbito regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação e de articulação com os municípios em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado.

Esta dissertação foi desenvolvida na Superintendência Regional de Ensino de Pará (SRE Pará de Minas), uma das 47 regionais da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. O tema central é o retrabalho no Setor Gestão de Pessoal da referida regional, especialmente nos processos de contratação de servidores, na administração do quadro de pessoal e na operacionalização do SYSADP (Sistema de Controle de Quadro de Pessoal). O Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas integra a Diretoria de Pessoal e tem a responsabilidade de planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, nas escolas estaduais jurisdicionadas à SRE Pará de Minas.

As competências inerentes ao Setor de Gestão de Pessoal exigem que o trabalho seja desenvolvido em conformidade com as normas emitidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), as quais passam por constantes atualizações e não apresentam uniformidade em sua aplicação, visto que as regras variam conforme as especificidades de cada grupo de servidores. Observa-se que essas particularidades impõem desafios práticos quanto à correta interpretação e execução das normativas, sendo que a complexidade desses dispositivos legais

contribui significativamente para falhas operacionais e, conseqüentemente, perda na eficiência nas rotinas de contratação e administração do quadro de pessoal das escolas.

Insta ressaltar que, em uma perspectiva educacional, todas as ações administrativas devem convergir para a melhoria da aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, a contratação eficiente de profissionais e a gestão eficaz do quadro de pessoal são aspectos fundamentais para o bom funcionamento das escolas. Quando ocorrem erros nos processos administrativos, seja por desconhecimento, por dificuldades de assimilação das normativas ou por limitações na formação técnica dos envolvidos, há impactos diretos na dinâmica escolar.

O presente estudo tem como ponto de partida a vivência profissional da pesquisadora como Inspetora Escolar na função de coordenadora do quadro das escolas na SRE de Pará de Minas, com atuação direta na orientação e acompanhamento das práticas administrativas das escolas estaduais. Essa posição permite à pesquisadora observar de forma próxima os desafios enfrentados pelos diretores escolares e seus servidores na execução das rotinas inerentes ao Setor de Gestão de Pessoal. Além disso, o vínculo direto com o referido setor confere a pesquisadora uma compreensão aprofundada sobre os impactos do retrabalho na dinâmica institucional da SRE, contribuindo para a formulação de uma proposta de investigação voltada à melhoria dos processos.

O recorte da pesquisa concentrou-se na análise dos retrabalhos gerados no Setor de Gestão de Pessoal da SRE Pará de Minas, com foco nas falhas identificadas nos processos de contratação de servidores, na administração do quadro de pessoal e na utilização do sistema SYSADP. Embora tais falhas sejam vivenciadas cotidianamente e revelem padrões de repetição, sua permanência ao longo do tempo indica que não decorrem apenas de equívocos pontuais ou falhas individuais, mas estão associados a elementos estruturais do próprio funcionamento do sistema.

Nesse sentido, a recorrência desses problemas sugere a existência de fragilidades nos fluxos organizacionais, nos mecanismos de orientação e na gestão do conhecimento, que não são plenamente superadas por orientações operacionais ou decisões gerenciais pontuais. A pesquisa busca compreender por que essas inconsistências persistem mesmo com a oferta de formações e capacitações aos diretores escolares e seus servidores. A questão norteadora deste estudo é: Por que o Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas enfrenta um elevado número

de correções nos processos de contratação de pessoal e identifica inconsistências relacionadas ao não cumprimento das normativas da Secretaria de Estado de Educação (SEE) no quadro de pessoal das escolas, mesmo oferecendo formações e capacitações aos gestores escolares e servidores?

Diante do problema apresentado, esta pesquisa apresenta como objetivo geral analisar de que forma o Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas pode aprimorar as estratégias de capacitação e formação de diretores escolares e servidores, visando à melhoria da gestão de pessoas, à redução do retrabalho na administração do quadro de pessoal, na aplicação das normativas da Secretaria de Estado de Educação (SEE), nos processos de contratação e na inserção de dados no sistema SYSADP.

Para alcançar esse propósito, a investigação traça os seguintes objetivos específicos: identificar os principais desafios enfrentados pelos diretores escolares e seus servidores na gestão do quadro de pessoal, incluindo processos de contratação, aplicação das normativas da Secretaria de Estado de Educação (SEE) e na inserção de dados no sistema SYSADP; analisar, a partir da percepção dos atores envolvidos, as estratégias atuais de capacitação e formação oferecidas pelo Setor de Gestão de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas, avaliando sua eficácia na qualificação dos diretores escolares e servidores; e propor melhorias nas estratégias formativas e nas rotinas administrativas, visando à qualificação da gestão de pessoas e à redução do retrabalho.

A abordagem metodológica adotada foi qualitativa com ênfase na compreensão das práticas e processos envolvidos na atuação dos gestores escolares e do Setor de Gestão de Pessoal. A coleta de dados incluiu levantamento bibliográfico, entrevistas semiestruturadas com diretores escolares, servidores das escolas, servidores do Setor de Gestão de Pessoal e do Setor de Pagamento da SRE, inspetores escolares. Também foi realizada análise documental de normativas, registros administrativos e materiais formativos.

Para o desenvolvimento dos objetivos apresentados, a dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro apresenta de forma breve o caso de gestão, relacionado à atuação da pesquisadora na coordenação do quadro de pessoal das escolas estaduais jurisdicionadas à SRE Pará de Minas. Além disso, foram descritas a justificativa para a escolha do tema, a questão norteadora da pesquisa, o objetivo

geral e os objetivos específicos, bem como a metodologia utilizada para a coleta de dados, que foi detalhada no terceiro capítulo.

O segundo analisa o contexto em que se insere a gestão de pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas, destacando os impactos dos processos escolares sobre a eficiência administrativa. O capítulo está estruturado em três seções, que contemplam, inicialmente, uma breve retrospectiva da administração pública brasileira, com ênfase na busca de modelos mais eficientes.

Em seguida, aborda-se a estrutura da administração pública em Minas Gerais, com destaque para a Secretaria de Estado de Educação e para a atuação da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas. Posteriormente, descreve-se a organização do Setor de Gestão de Pessoal na Diretoria de Pessoal da regional, detalhando sua estrutura e o fluxo de informações. Por fim, discutem-se os principais desafios enfrentados pelo setor, especialmente no que se refere aos processos de contratação de servidores, à administração do quadro de pessoal e à operacionalização do sistema SYSADP, encerrando-se com a síntese dos obstáculos mais relevantes identificados.

O terceiro capítulo, tem como finalidade investigar os principais conceitos teóricos que embasam a análise do caso, além de descrever o planejamento metodológico da pesquisa de campo. Inicialmente, aborda-se o referencial teórico, com foco em temas como gestão de pessoas na administração pública, gestão do conhecimento e gestão por processos. Na sequência, são detalhados os procedimentos metodológicos de abordagem qualitativa, incluindo a definição dos participantes, os instrumentos de coleta de dados, as estratégias de análise e a organização da discussão dos resultados, com base na análise documental, nas entrevistas com diferentes atores envolvidos e na triangulação das fontes, assegurando a consistência dos dados e a fundamentação da análise.

O quarto capítulo apresenta planos de intervenção que foram elaborados com base nas evidências levantadas durante a pesquisa, considerando as especificidades do contexto estudado e os principais desafios identificados ao longo do diagnóstico. As propostas formuladas constituem o Plano de Ação Educacional para o Setor de Gestão de Pessoal e para as Escolas Estaduais da jurisdição. Por fim, apresentam-se as considerações finais no quinto e último capítulo da dissertação.

2 IMPACTOS DOS PROCESSOS ESCOLARES NA GESTÃO DE PESSOAL: DESAFIOS PARA A EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA NA SRE PARÁ DE MINAS

As rotinas administrativas inerentes ao Setor de Gestão de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Pará de Minas envolvem a participação de diversos atores para que sejam devidamente executadas. Grande parte dos procedimentos relacionados à contratação de pessoal, à administração do quadro das escolas estaduais e à operacionalização do Sistema SYSADP estruturam-se segundo princípios burocráticos característicos da administração pública.

Nessa perspectiva, a burocracia pode ser entendida, conforme Weber (1999, p. 237), como uma forma de organização de caráter racional, em que “regra, finalidade, meios, impessoalidade ‘objetiva’ dominam suas atitudes”. No contexto estudado, observa-se que o problema não reside na existência da burocracia, uma vez que ela é o instrumento que confere estabilidade, previsibilidade e legitimidade às ações administrativas do Estado. As dificuldades evidenciadas nesta pesquisa situam-se no campo da racionalização dos processos burocráticos. Entre elas, destacam-se falhas técnicas na organização dos protocolos, retrabalhos decorrentes da ausência de fluxos padronizados, comunicação fragmentada entre SEE, SRE e escolas e carência de formação continuada e alinhamento das equipes responsáveis pela execução das rotinas de pessoal.

Para ilustrar a complexidade desses processos, pode-se tomar como exemplo a contratação de um professor para atuar em uma escola da rede estadual. Inicialmente, o diretor da escola identifica a necessidade do profissional e, em seguida, realiza, diretamente ou por meio de servidor designado, o cadastro da vaga para contratação no sistema SYSADP. Após esse registro, a solicitação passa por análise e aprovação do inspetor escolar e, posteriormente, pela validação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE).

Uma vez aprovada a vaga, o edital de contratação é elaborado e publicado via SYSADP. Na sequência, a escola conduz o processo de contratação, seguindo as normativas vigentes, como a Resolução SEE nº 5210, de 13 de novembro de 2025, e os editais de Processo Seletivo da SEE, especificamente o PSS SEE/MG nº 09, de 03 de outubro de 2025 e o PS/SEE/MG nº 10, de 03 de outubro de 2025, além das orientações do Manual de Procedimentos Operacionais 2025. Após a seleção do profissional, o contrato é preenchido com base em códigos específicos e regras

estabelecidas nesses documentos. Finalizada essa etapa, o inspetor escolar analisa a legalidade do processo e a conformidade do contrato. Estando tudo correto, valida o procedimento, permitindo que a escola envie o Quadro Individual (QI) por meio do SYSADP, para que o servidor seja integrado ao Sistema de Administração de Pessoal (SISAP).

Esse fluxo representa a situação ideal, quando não ocorrem erros. Entretanto, a realidade mostra que falhas em diferentes etapas são frequentes, gerando a necessidade de retrabalho com a repetição de procedimentos e correções. Tais falhas decorrem, em grande parte, da não observância das resoluções da SEE/MG e do uso inadequado dos sistemas e formulários disponíveis.

Além do impacto administrativo, esses problemas comprometem diretamente a organização escolar. Cada processo refeito implica atrasos na contratação dos profissionais, o que prejudica tanto o planejamento pedagógico quanto às atividades administrativas. Nesse sentido, é importante ressaltar que a atuação dos agentes públicos vai além do mero cumprimento de formalidades legais. Segundo Camargo e Guimarães (2013, p. 143), “a finalidade maior da execução de uma atividade pública é oferecer à sociedade um serviço rápido, eficiente e com resultados positivos, que tragam retorno aos anseios sociais”. Assim, cabe aos gestores públicos compreender que a busca pela eficiência deve ser encarada como prática concreta, e não como mera utopia.

Diante desse cenário, o presente trabalho procura compreender as causas das inconsistências observadas, considerando que diretores escolares, servidores administrativos e inspetores recebem, de forma sistemática, orientações normativas, capacitações e materiais de apoio. A investigação tem como objetivo analisar de que forma o Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas pode aprimorar as estratégias de formação de diretores escolares e servidores, visando à melhoria da gestão de pessoas, à redução do retrabalho na administração do quadro de pessoal, à correta aplicação das normativas da Secretaria de Estado de Educação (SEE), e à adequada inserção de dados no sistema SYSADP.

Desse modo, os impactos decorrentes dos processos escolares sobre a gestão de pessoal revelam não apenas fragilidades operacionais e riscos de retrabalho, mas também a necessidade de compreender como o Estado brasileiro estrutura e conduz sua administração. A busca pela eficiência administrativa na SRE Pará de Minas, portanto, não pode ser analisada isoladamente: ela se insere em um movimento

histórico mais amplo, marcado pela transição de modelos de gestão pública que, do patrimonialismo ao modelo societal, moldaram práticas, valores e instrumentos da máquina estatal. Nesse sentido, torna-se oportuno revisitar a trajetória da administração pública brasileira, a fim de compreender como tais influências contribuíram para a configuração atual e para os desafios enfrentados na gestão educacional.

2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA EM BUSCA DA EFICIÊNCIA

A presente seção descreve de forma breve os diferentes modelos adotados pela administração pública brasileira no decorrer dos anos. Percebe-se que os modelos de administração e os momentos históricos são marcos para a identificação da forma que a administração pública foi conduzida. Drumond; Silveira; Silva, 2014, p.4 identificam os modelos presentes na administração pública como: patrimonialista (1500-1930), burocrático (1930-1990), gerencialista (a partir de 1990) e societal (a partir da década de 2000).

Na administração pública patrimonialista “a característica que definia o governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era a privatização do Estado, ou a interpermeabilidade dos patrimônios público e privado” (Bresser-Pereira; Spink, 1998, p.26). Na administração pública patrimonialista, não havia distinção entre público e privado, o que acarretava privilégios a uns em detrimento de outras classes.

O modelo de administração pública burocrática surgiu com uma alternativa à administração patrimonialista. Apoiada na teoria da burocracia de Max Weber, que identifica que a forma mais racional de dominação legal se concretiza por meio de um quadro administrativo burocrático, no qual o poder do dirigente não decorre de privilégios pessoais, mas de normas jurídicas que delimitam sua autoridade. Nesse modelo, os funcionários são selecionados com base em critérios objetivos, como qualificação técnica comprovada, e ocupam cargos estruturados em uma rígida hierarquia, com competências previamente definidas. Além disso, exercem suas funções de forma impessoal, recebem remuneração fixa e têm a perspectiva de carreira vinculada à eficiência e ao tempo de serviço, estando submetidos a regras claras de disciplina e controle. Assim, a administração pública burocrática busca assegurar previsibilidade, impessoalidade e eficiência, afastando-se de práticas

patrimoniais e arbitrárias, na medida em que a autoridade se fundamenta em normas e procedimentos formais, e não em interesses particulares (Weber, 2004).

A administração pública gerencial, modelo então vigente no Brasil, surgiu da necessidade de aprimorar a administração pública, já que o modelo burocrático que se mostrava inadequado em muitos casos. Bresser-Pereira (1998), aponta como características da administração gerencial o controle de resultados, o atendimento ao interesse da sociedade e atribui aos políticos e funcionários públicos um grau limitado de confiança permanentemente controlada por resultados. A administração gerencial é voltada para as perspectivas da sociedade enquanto a administração burocrática é a autorreferente e resistente a mudanças. Essas propriedades estão alinhadas à Nova Gestão Pública (NGP) que defende a flexibilização dos meios e a orientação da organização e dos agentes públicos para o alcance de resultados.

O modelo de gestão societal ainda não se encontra implementado no Brasil. Assim como os demais, apresenta soluções aos problemas do modelo anterior, principalmente na participação social, que o modelo gerencialista não conseguiu efetivar (Drumond; Silveira; Silva, 2014).

As características de uma administração societal, segundo a análise de Paes de Paula (2005), contemplam os seguintes elementos:

- a) um novo modelo de desenvolvimento para o Brasil que enfrentasse a crise do nacional desenvolvimentismo;
 - b) uma proposta de reorganização para o aparelho de Estado;
 - c) uma visão de gestão pública alternativa ao gerencialismo.
- Emergia assim a noção de administração pública societal, mas não havia uma representação política presente no poder central para implementá-la (Paes de Paula, 2005, p 40).

Nesse sentido, o modelo societal não rejeita a busca por eficiência administrativa, mas a subordina a um projeto mais amplo de democratização dos processos decisórios, valorização da cidadania e fortalecimento dos espaços de participação social. Trata-se, portanto, de uma perspectiva que propõe articular eficiência, controle social e responsabilidade pública, deslocando o foco exclusivo nos resultados gerenciais para uma compreensão mais ampla do interesse público. Contudo, conforme destaca Paes de Paula (2005), apesar de sua relevância teórica, a administração pública societal não encontrou, até o momento, condições políticas e institucionais suficientes para sua implementação no poder central.

Após a breve análise dos modelos de administração pública, é possível compreender que as reformas empreendidas ao longo do tempo buscaram responder às limitações do modelo anterior, sem que houvesse a completa erradicação de suas características. Observa-se, assim, a coexistência de diferentes lógicas administrativas, que se sobrepõem e se combinam na prática do Estado brasileiro.

Nesse contexto, conforme argumenta Paes de Paula (2005), a chamada “nova administração pública” não pode ser compreendida como um modelo acabado, mas como um projeto em permanente construção e reinvenção. A autora ressalta que o modelo gerencial, embora tenha introduzido avanços relacionados à eficiência e à orientação para resultados, apresenta limites decorrentes de seu viés tecnocrático e de sua rigidez instrumental. Por outro lado, o modelo societal, ainda em processo de consolidação, enfrenta desafios importantes, entre os quais se destaca a ausência de uma estratégia capaz de articular, de forma integrada, as dimensões econômica, institucional e sociopolítica da gestão pública.

Assim, no caminho para o aumento da eficiência na administração pública, conforme observa Campelo (2010) nesta simbiose de modelos, o desafio do gestor público é buscar equilíbrio do procedimento (burocracia) e da gestão (gerencialismo), promovendo uma gestão baseada na responsabilidade, voltada para os cidadãos, mesmo diante das incomensuráveis dificuldades que existirão em enfrentar a mudança de paradigma do cenário público, já demonstrados nas óticas patrimonialistas e burocráticas.

Dessa forma, Paes de Paula (2005) demonstra que a evolução da administração pública brasileira não deve ser vista como uma sucessão de rupturas, mas como um processo de acúmulo e ressignificação. Se o Gerencialismo (predominante a partir da década de 1990) buscou romper com a rigidez da burocracia ao importar princípios de mercado, como a eficiência e o controle de resultados, ele acabou por revelar um viés tecnocrático que limitou a participação democrática real. É nesse hiato que se fortalece a Administração Pública Societal, uma vertente que, embora latente desde a Constituição de 1988, prioriza a dimensão sociopolítica e a criação de canais de controle social e participação popular.

Contudo, o cenário atual aponta para o que autores Burgos e Belato (2019) denominam Pós-Gerencialismo, que surge como uma tentativa de superar a antinomia entre a eficiência técnica (gerencial) e a participação social (societal). O Pós-Gerencialismo não é o oposto do Gerencialismo, mas sua evolução: ele substitui a

vigilância constante e o controle *top-down* por uma ética de responsabilidade mútua e pela valorização da cultura profissional. No campo educacional, essa transição é nítida na mudança da figura do diretor escolar, que deixa de ser um mero 'administrador burocrata' para se tornar um líder democrático e articulador, capaz de mediar os interesses da comunidade com os objetivos sistêmicos de aprendizagem.

Em síntese, conforme Burgos e Belato (2019), a aplicação da gestão pós gerencialista nas escolas no Brasil contemporâneo revela a busca por uma abordagem que supere o gerencialismo tradicional, sem abrir mão da eficiência, mas articulando-a à valorização da autonomia pedagógica e à formação da cidadania. Nesse contexto, o desafio da administração pública contemporânea consiste em equilibrar a racionalidade técnica — expressa na transparência e na organização dos processos — com a ampliação da participação e do compromisso social, exigidos por uma gestão pública orientada para o interesse coletivo.

Nesse sentido, a eficiência administrativa passa a ser compreendida não apenas como resultado de normas e instrumentos de gestão, mas como um fenômeno que depende da forma como os processos são estruturados, interpretados e executados no cotidiano das instituições públicas. Essa dinâmica torna-se ainda mais evidente quando se observa a realidade concreta dos sistemas educacionais, nos quais as diretrizes normativas e os instrumentos de gestão se materializam na atuação de diferentes atores.

A partir dessa perspectiva, torna-se necessário analisar como essas transformações se expressam no contexto do Estado de Minas Gerais, em especial na Secretaria de Estado de Educação, a fim de compreender os desafios e as especificidades da gestão de pessoas no âmbito educacional.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO DE MINAS GERAIS E A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

A administração pública do estado de Minas Gerais, assim como a administração pública federal, vem buscando se desenvolver ao longo do tempo. Um marco importante para o desenvolvimento da administração pública mineira ocorreu a partir do ano de 2003, quando foi implementada uma reforma denominada Choque de Gestão idealizada no pensamento gerencialista na administração pública brasileira atual.

Essa reforma surgiu da necessidade de corrigir a situação deficitária do Estado, modernizar a administração pública de Minas Gerais buscando a superação do modelo burocrático. Através desta proposta, procurou-se alcançar uma administração pública empreendedora, que busca implementar novos modelos de gestão e desenvolvimento de políticas públicas voltados para a inovação e a modernização da administração pública (Brulon; Darbilly; Vieira, 2013).

Um dos benefícios da implementação do chamado “Choque de Gestão” para a administração pública foi a iniciativa da governança eletrônica, que envolveu o uso da tecnologia para aumentar a eficiência, a transparência, o controle e a participação pública das ações do Estado (Rodrigues e Brasil, 2010, *apud* Brulon; Darbilly; Vieira, 2013). A implantação desses sistemas eletrônicos exigiu uma reorganização e tecnicização dos procedimentos burocráticos, pois, para seu pleno funcionamento, foi necessário padronizar protocolos, estruturar fluxos previsíveis e assegurar a impessoalidade e a rastreabilidade dos processos administrativos.

Não obstante os avanços atribuídos ao programa Choque de Gestão, parte da literatura especializada problematiza sua caracterização como uma experiência de superação do modelo gerencial. Conforme discutem Brulon, Vieira e Darbilly (2013), o referido programa constitui um exemplo do predomínio do pensamento gerencialista na administração pública brasileira ao priorizar instrumentos voltados à eficiência, ao controle e ao alcance de resultados. Nessa perspectiva, o modelo é alvo de críticas por incorporar, de forma significativa, práticas e lógicas oriundas da gestão privada, o que pode contribuir para o distanciamento da administração pública de sua função social e do compromisso com o bem comum.

Ainda segundo os autores, embora o discurso presente no planejamento estratégico do programa — especialmente no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) — incorpore elementos relacionados ao desenvolvimento humano e à qualidade de vida, a operacionalização das ações permanece fortemente ancorada na racionalidade instrumental, com ênfase em critérios como eficiência e eficácia. Tal descompasso evidencia que o modelo não alcança plenamente uma condição pós-gerencialista, permanecendo vinculado às limitações do gerencialismo clássico.

Entre as iniciativas de modernização tecnológica voltadas à gestão de pessoal na educação estadual, destaca-se o SYSADP – Sistema de Controle de Quadro de Pessoal, desenvolvido pela Prodemge (Companhia de Tecnologia da Informação do

Estado de Minas Gerais) para a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e colocado em funcionamento em dezembro de 2015, com uso efetivo a partir de 2016. O sistema foi criado com o objetivo de aprimorar o processo de contratação da rede estadual, permitindo que ocorra no tempo devido, com transparência e sem risco de duplicidade de contratos (PRODEMGE, 2016).

Dessa forma, o SYSADP constitui um exemplo concreto de como governança eletrônica materializa a racionalização burocrática, uma vez que sua operação depende de protocolos padronizados, fluxos previamente definidos e atuação articulada entre escolas, SREs e SEE/MG. Entretanto, embora o sistema tenha sido concebido para melhoria dos processos de contratações, promovendo a passagem de um modelo de controle de pessoal baseado em registros manuais para um ambiente digital integrado, ainda há dificuldades na implementação do seu funcionamento.

A ausência de padronização no uso, as interpretações divergentes das orientações e a carência de formação continuada dos usuários resultam, paradoxalmente, na geração de retrabalhos — o que evidencia que a tecnologia, isoladamente, não garante eficiência. Assim, o SYSADP revela tanto o potencial de modernização da gestão pública quanto os desafios inerentes à racionalização burocrática, que dependem não apenas de instrumentos técnicos, mas também de processos de comunicação, alinhamento e capacitação permanentes dos servidores envolvidos.

Para além de sua dimensão técnica, a implementação do SYSADP pode ser compreendida como uma iniciativa que dialoga com práticas de gestão de pessoas orientadas pela transparência, equidade e objetividade, especialmente no contexto da educação pública. Conforme destacado pela PRODEMGE, o sistema foi concebido não apenas para permitir à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais o monitoramento do quadro de pessoal, mas também para assegurar aos profissionais da educação um processo de contratação baseado em critérios objetivos, observando normas aplicáveis a todos os candidatos. Ao estruturar etapas claras e publicizadas, o SYSADP contribui para reduzir a possibilidade de ocultação de vagas, direcionamentos informais ou tratamentos desiguais no cotidiano das unidades escolares.

Nessa perspectiva, a racionalização promovida pelo sistema pode ser interpretada como um mecanismo de humanização da gestão, na medida em que

amplia a transparência e a agilidade dos processos de contratação, fortalece a previsibilidade das etapas e assegura tratamento isonômico aos profissionais da educação. A padronização dos procedimentos e a rastreabilidade das ações contribuem para limitar práticas discricionárias e reforçar a confiança dos servidores na condução administrativa.

Entretanto, para que essa potencialidade se concretize plenamente, a gestão de pessoas não pode se restringir à adoção de instrumentos tecnológicos. Torna-se indispensável a implementação de ações contínuas de formação, acompanhamento e comunicação, capazes de favorecer a apropriação dos processos e reconhecer os sujeitos envolvidos como agentes centrais da dinâmica educativa e administrativa, sob pena de a racionalização técnica não se converter em efetiva melhoria das práticas institucionais.

Assim, o panorama da administração pública em Minas Gerais evidencia como as diretrizes nacionais se desdobram em políticas, estruturas e práticas de gestão ajustadas às especificidades do estado. Contudo, para compreender com maior precisão os impactos e desafios da gestão de pessoal na esfera educacional, faz-se necessário avançar para uma análise mais detalhada das instâncias responsáveis por sua execução.

Nesse sentido, a próxima seção caracteriza a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), a Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas (SRE Pará de Minas) e, em particular, o Setor de Gestão de Pessoal, foco central deste estudo.

2.2.1 Caracterização da SEE|MG e da SRE de Pará de Minas

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), compõe a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado, conforme os artigos 31 e 32 da Lei 23.304, de 30 de maio de 2019, sendo a sua organização regida pelo Decreto nº 47.758, de 19 de novembro de 2019. A SEE-MG tem como missão garantir acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes, como valores o diálogo, a ética e transparência, a equidade, a inovação, a gestão baseada em evidências e a colaboração. Sua visão de futuro é tornar-se referência nacional em Educação Pública, em qualidade e equidade. A seguir, apresenta-se o mapa estratégico, que contempla as diretrizes anteriormente mencionadas:

Figura 1 – MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: MINAS GERAIS. Princípios Institucionais.

A rede estadual de ensino de Minas Gerais é composta por 3.496 escolas, responsáveis pelo atendimento de aproximadamente 1.720.650 (um milhão, setecentos e vinte mil, seiscentos e cinquenta) estudantes. Essas unidades escolares estão presentes em 852 municípios mineiros que contam com escolas estaduais, de acordo com informações do Relatório Anual sobre a Situação do Estado no Atingimento das Metas previstas no Plano Estadual de Educação (PEE), referente ao exercício de 2022.

A organização da Secretaria de Estado de Educação está estruturada de acordo com o organograma definido pelo Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023.

Para garantir a articulação entre o órgão central e as diferentes regiões do Estado, o artigo 56 do Decreto 48.709 estabelece as Superintendências Regionais de Ensino, que são responsáveis por executar, em âmbito regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado com os

municípios, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. As atribuições das SREs, conforme o Decreto nº 48.709/2023, incluem:

- 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.

No total, o Estado de Minas Gerais conta com 47 Superintendências Regionais de Ensino, às quais estão subordinadas todas as unidades escolares da rede estadual. As SREs são classificadas em dois portes: I e II. As Superintendências de Porte I, com até sete unidades, possuem as seguintes diretorias: Diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria Educacional – Área A; Diretoria Educacional – Área B; e Diretoria de Pessoal. Já as Superintendências de Porte II, com até 48 unidades, contam com três diretorias: Diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria Educacional; e Diretoria de Pessoal. A SRE de Pará de Minas está entre as Regionais de Porte II, ou seja, conta com apenas três diretorias.

A seguir, é apresentada a Figura 2, que nos permite ter uma dimensão espacial da distribuição das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais e seus respectivos municípios:

Figura 3 – Organograma da SRE Pará de Minas



Fonte: MINAS GERAIS. Organograma Institucional da SRE Pará de Minas (2025).

A SRE de Pará de Minas tem como finalidade a implementação e o acompanhamento das políticas educacionais definidas pelo Estado de Minas Gerais, no âmbito de sua jurisdição. Suas competências, conforme o Decreto nº 48.709/2023, abrangem a coordenação da política educacional, o apoio técnico às comunidades escolares e às prefeituras na elaboração, execução e avaliação de planos, programas e projetos educacionais, bem como o desenvolvimento de recursos humanos alinhados às diretrizes estaduais. Também é responsabilidade da SRE coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno, propor, acompanhar e fiscalizar a execução de convênios, contratos e termos de compromisso firmados em sua área de atuação. Além disso, cabe à Superintendência aplicar e garantir o cumprimento das normas de administração de pessoal, planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho de suas funções. A gestão da Inspeção Escolar, a coordenação da produção e análise de dados e informações educacionais e a realização de outras atividades correlatas também integram o escopo de atribuições da SRE Pará de Minas, reforçando seu

papel estratégico na garantia da efetividade das políticas públicas de educação na região.

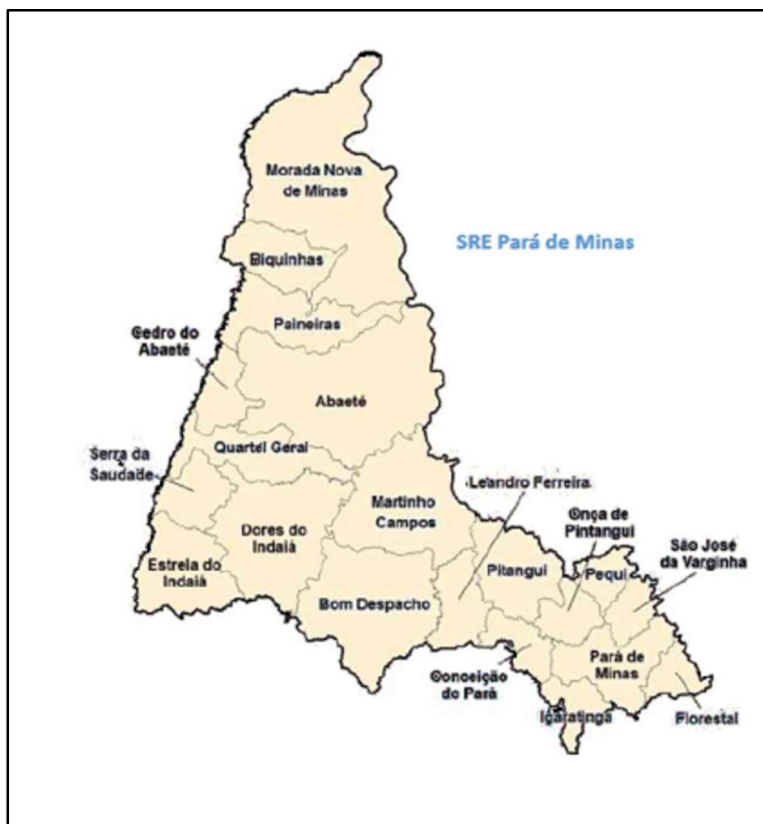
A jurisdição da SRE Pará de Minas abrange vinte municípios: Abaeté, Biquinhas, Bom Despacho, Cedro do Abaeté, Conceição do Pará, Dolores do Indaiá, Estrela do Indaiá, Florestal, Igaratinga, Leandro Ferreira, Martinho Campos, Morada Nova de Minas, Onça de Pitangui, Paineiras, Pará de Minas, Pequi, Pitangui, Quartel Geral, São José da Varginha e Serra da Saudade. Dentre esses, destaca-se o município de Morada Nova de Minas como o mais distante da sede da SRE, localizado a aproximadamente 212 quilômetros dela. Nos 20 municípios sob sua abrangência, a SRE atende um total de 57 escolas estaduais, contando com cerca de 3.496 servidores, dos quais 1284 são efetivos e 2.212 possuem vínculo de contratação temporária, conforme informações fornecidas pela Assessoria de Informações Gerenciais da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com base em dados do sistema SISAP (acesso em dezembro de 2025).

Ressalta-se que a contratação de servidores ocorre quando não há profissionais efetivos ou estabilizados, nos termos do artigo 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal de 1988. Os órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo podem realizar contratações por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, conforme disposto na Lei Estadual nº 24.805, de 2004, regulamentada pelo Decreto nº 48.870, de 2024, observando-se o disposto no artigo 289 da referida Lei.

No que se refere ao quadro funcional, a SRE em foco conta com 103 servidores, sendo 89 servidores efetivos e 14 servidores contratados, conforme consulta realizada pela autora no Sistema de Administração de Pessoal – SISAP em 02/09/2025, distribuídos entre os cargos de Analista Educacional (ANE), nas funções Técnico Administrativo e Técnico Pedagógico; Analista Educacional Inspetor Escolar (ANEI); Técnico da Educação Básica (TDE); e Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB).

Para melhor compreender a espacialidade dos municípios cujas escolas estaduais estão vinculadas à SRE de Pará de Minas, é apresentada, a seguir, uma ilustração da abrangência territorial da referida superintendência:

Figura 4 – Mapa da Jurisdição da SRE Pará de Minas



Fonte: MINAS GERAIS. Lista de escolas da SRE Pará de Minas

Diante do exposto, observa-se que a Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas desempenha papéis estratégicos na gestão e na implementação das políticas públicas educacionais na região. A estrutura organizacional, as competências legais e a abrangência territorial de atuação dessas instâncias revelam a complexidade e a importância de seus processos administrativos, pedagógicos e de gestão de pessoal.

Essa contextualização é fundamental para compreender o cenário institucional onde se insere a presente pesquisa, uma vez que as ações e decisões tomadas nesses níveis impactam diretamente o funcionamento das escolas, o atendimento aos estudantes e a qualidade da educação ofertada em Pará de Minas e adjacências. Neste momento, aprofundou-se a análise da organização da Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas, destacando sua relevância no contexto administrativo da instituição. Em seguida, apresentou-se uma descrição minuciosa do Setor de Gestão de Pessoal, evidenciando suas atribuições, estrutura

funcional e papel estratégico no atendimento às demandas das escolas jurisdicionadas.

2.2.2 Estrutura organizacional e fluxo de informações do setor de gestão de pessoal da diretoria de pessoal da SRE Pará de Minas

A organização das ações voltadas à administração de pessoal na Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas é assegurada pela Diretoria de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 45.536 de 27 de janeiro de 2011. Cabe a essa diretoria planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e à gestão de recursos humanos, no âmbito regional, sob orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

A Diretoria de Pessoal ocupa posição estratégica na Superintendência Regional de Ensino, centralizando as demandas relacionadas à vida funcional dos servidores. Sob a coordenação de um diretor e com o apoio de um assessor, suas atividades estão subdivididas em três setores: o Setor de Pagamento – SISAP, a Divisão de Direitos e Vantagens e a Divisão de Gestão de Pessoal.

Ao todo, 28 servidores integram a diretoria, cuja atuação é fundamental para garantir o atendimento aos servidores ativos e aposentados das 57 (cinquenta e sete) instituições escolares, localizadas nos 20 municípios da jurisdição da SRE Pará de Minas. Bem como promover a articulação entre a regional e as escolas para cumprimento das atribuições inerentes à área. A seguir, apresenta-se o organograma da Diretoria de Pessoal, com a indicação de seus setores, número de servidores e principais atribuições.

Figura 5 – Organograma Diretoria de Pessoal da SRE Pará de Minas e suas Principais Atribuições



Fonte: Elaborada pela autora a partir da Nota Técnica SG Nº 01/2011 da SEE (2025)

O número expressivo de unidades escolares e a alta rotatividade dos profissionais que atuam na execução dos serviços administrativos nas escolas geram uma demanda significativa de atendimentos diários. Soma-se a isso a complexidade da legislação vigente e as constantes atualizações normativas que regulam a área de pessoal no âmbito da SEE-MG.

Nesse cenário, caracterizado por alterações frequentes nas normativas e por mudanças nos responsáveis pela gestão de pessoal nas escolas, cabe à DIPE o papel de esclarecer, orientar e prestar atendimento tanto aos profissionais que executam as rotinas administrativas quanto aos servidores que buscam informações sobre sua vida funcional.

Diante desse contexto, e considerando que a DIPE é a instância responsável pela gestão de pessoal na regional, a seguir serão detalhadas a estrutura e as atribuições da Divisão de Gestão de Pessoal, núcleo de análise deste estudo. De acordo com a estrutura da DIPE, a Divisão de Gestão de Pessoal, possui as seguintes atribuições em consonância com a Nota Técnica SG nº 1/2011:

- 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, após prévia autorização do Diretor de Pessoal;
- orientar e monitorar a designação para o exercício de funções públicas nas 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;
- orientar e implementar as ações de competência da SRE, decorrentes dos atos administrativos relativos à admissão, movimentação de pessoal, afastamentos legais, desligamento de servidores do Órgão Regional e de Unidades Escolares vinculadas a SRE: acompanhar a publicação dos atos e determinar a emissão dos respectivos IA, orientar e processar a inserção de dados pessoais e funcionais no SISAP, observadas as normas vigentes;
- promover reuniões para estudos e socialização das informações entre as equipes da Divisão e das unidades escolares;
- treinar equipes da SRE e das unidades escolares nos assuntos de competência da Divisão;
- orientar, controlar e adotar as medidas necessárias à evolução na carreira dos servidores vinculados a SRE.

O Setor de Gestão de Pessoal é constituído por uma supervisora e cinco servidores efetivos. O quadro 1, a seguir, apresenta a divisão dos trabalhos do setor entre os servidores:

Quadro 1 - Divisão dos trabalhos na Divisão de Gestão de Pessoal

Servidores	Atribuições
Supervisor	Organização do setor, monitoramento e acompanhamento das atividades do setor e cumprimento dos prazos
Servidor 1	Orientação e análise dos processos de: Movimentação de Pessoal (Remoção, Mudança de Lotação, Designação de local de exercício), Exoneração; Processos de Inassiduidade, Impontualidade e Abandono de Cargo; Elaboração de Portaria para publicação de atos no Diário Oficial

	de Minas Gerais; Orientações sobre concursos e posse dos nomeados; Fornecimento de informações técnicas e jurídicas e disponibilização de documentação funcional para subsidiar a atuação do Estado de Minas quando demandado em processos judiciais movidos por servidores da Secretaria de Estado de Educação, lotados na Regional de Pará de Minas.
Servidor 2	Orientações sobre concursos e posse dos nomeados; Fornecimento de informações técnicas e jurídicas e disponibilização de documentação funcional para subsidiar a atuação do Estado de Minas quando demandado em processos judiciais movidos por servidores da Secretaria de Estado de Educação, lotados na Regional de Pará de Minas. Orientação e análise dos processos de: Afastamentos para cursos do Trilhas Educadores e outros, Afastamento em férias prêmio, Disposição, Adjunção e Cessão de servidores.
Servidor 3	Emissão de autorização para Lecionar, Dirigir e Secretariar - ATL; Leitura e encaminhamento para as escolas e setores da SRE das publicações no Diário Oficial referente a nossa jurisdição; Orientação e análise dos processos do Colegiado Escolar
Servidor 4	Emissão de autorização para Lecionar, Dirigir e Secretariar - ATL; Orientação e análise dos processos do Colegiado Escolar; Orientação e análise dos processos de: Provimento de cargos de diretor, vice-diretor e secretário escolar, Cessão de diretor escolar, Afastamento de mandato eletivo e campanha eleitoral, Redução de jornada de trabalho, Licença para tratar de interesses particulares - LIP; Emissão de Informativo de Alteração - publicações no Diário Oficial referentes a vida funcional dos servidores da jurisdição.
Servidor 5	Orientação e análise dos processos de: Ampliação de Carga Horária dos servidores e Acréscimo de Titulação; Monitoramento e orientações dos processos de contratação de

	pessoal e administração do quadro de escolas; Monitoramento e orientações às escolas e inspetores escolares sobre a operacionalização do Sistema SYSADP; Levantamento de vagas para concurso público e movimentação de pessoal.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações da Diretoria de Pessoal da SRE/Pará de Minas (2025)

A dinâmica do trabalho desenvolvido pelo Setor de Gestão de Pessoal tem início na Secretaria de Estado de Educação, por meio da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, responsável por normatizar e encaminhar orientações relativas à execução dos processos funcionais pelas Superintendências Regionais de Ensino. A partir dessas orientações, o Diretor de Pessoal reúne-se com a supervisora do setor e com o servidor responsável pela ação, com o objetivo de analisar e compreender as diretrizes recebidas e definir a forma de execução dos processos no âmbito da SRE.

Na sequência, são realizadas reuniões com as unidades escolares, de forma presencial ou virtual, para o repasse das orientações aos diretores e servidores diretamente envolvidos. Nesses encontros, são apresentados os procedimentos a serem adotados e estabelecidos, por meio de cronograma, os prazos para execução das atividades e seu posterior encaminhamento ao Setor de Gestão de Pessoal para análise.

No âmbito do setor, cabe aos servidores verificar a adequada instrução dos processos encaminhados pelas escolas. Quando não são identificadas inconsistências, parte desses processos é concluída na própria SRE, enquanto outros seguem para análise e finalização na Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE. Contudo, quando são constatadas falhas, o servidor da SRE emite diligência de correção à escola, acompanhada das devidas orientações, o que implica a retomada do fluxo processual e a repetição de etapas anteriormente realizadas.

Esse ciclo, aplicado às diversas atividades do setor, revela-se particularmente relevante nos processos de contratação de servidores, na administração do quadro de pessoal das escolas e na operacionalização do sistema SYSADP, que constituem o foco desta pesquisa. Tais atividades, desenvolvidas ao longo de todo o ano, demandam elevado número de correções e geram atendimentos frequentes a

servidores das escolas e a inspetores escolares em busca de esclarecimentos. Observa-se, ainda, que os atrasos na finalização desses processos impactam diretamente a organização da rotina escolar e a vida funcional dos servidores.

Nesse contexto, destaca-se que a pesquisadora atua no Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas, o que possibilita a observação direta dessas dinâmicas no cotidiano administrativo. O retrabalho decorrente dessas inconsistências não se restringe ao setor, mas impacta também as unidades escolares e o setor de Pagamento, evidenciando efeitos que se estendem ao longo de toda a cadeia de gestão de pessoal.

Diante desse cenário, torna-se necessário aprofundar a análise dos desafios enfrentados pelas escolas e pelo Setor de Gestão de Pessoal no monitoramento do quadro de pessoal, incluindo os processos de contratação de servidores, a administração do quadro conforme a normativa vigente da SEE e a operacionalização do sistema SYSADP.

Nesse sentido, a próxima seção, intitulada O Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e as Rotinas do Setor de Gestão de Pessoal da SRE Pará de Minas, dedica-se à análise dessas rotinas, com vistas a compreender suas especificidades, seus desafios e os fatores que contribuem para a ocorrência de retrabalho no contexto investigado.

2.3 O QUADRO DE PESSOAL DAS ESCOLAS ESTADUAIS E AS ROTINAS DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAL DA SRE PARÁ DE MINAS

A organização do Quadro de Pessoal das unidades escolares da rede estadual tem por finalidade estabelecer procedimentos permanentes de controle dos recursos humanos, de modo a assegurar o atendimento à demanda existente, a expansão do ensino e o funcionamento regular das unidades escolares, tendo em vista a legislação vigente, conforme dispõe a Resolução SEE nº 5.210, de 13 de novembro de 2025. No âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas, essas rotinas são conduzidas pelo Setor de Gestão de Pessoal, responsável por orientar, acompanhar e validar os procedimentos relacionados à contratação de servidores, à administração do quadro de pessoal e à operacionalização do sistema de controle de pessoal - SYSADP.

A análise dessas rotinas permite compreender como os processos são estruturados e executados no cotidiano institucional, bem como identificar as dificuldades e inconsistências que emergem de sua operacionalização. Assim, este item dedica-se à descrição e à análise das principais atividades que compõem a gestão do quadro de pessoal das escolas estaduais, com foco nos processos de administração do quadro de pessoal, contratação de servidores e utilização do sistema SYSADP, evidenciando, a partir dessas práticas, os desafios enfrentados pelo setor.

2.3.1 Administração do quadro de pessoal

O quadro de pessoal das escolas é definido anualmente por meio de resolução publicada pela SEE-MG. A Resolução SEE nº 5210, de 13 de novembro de 2025, está vigente para a organização do ano de 2026. Essa normativa estabelece as regras para a organização do quadro, determinando as competências do superintendente, do diretor de pessoal, do inspetor escolar e do diretor escolar. A normativa também define a “comporta” da escola, isto é, o quantitativo de servidores que cada unidade está autorizada a possuir.

Esse número é calculado de acordo com o total de alunos, os turnos de funcionamento e as modalidades de ensino ofertadas. A rede estadual de educação é composta por servidores efetivos, cujo ingresso se deu por meio de concurso público, e por servidores contratados, que ocupam cargos vagos ou substituem profissionais afastados, cedidos ou em exercício de função ou cargo em comissão.

Após a publicação da resolução, as equipes da Diretoria de Pessoal, do Serviço de Inspeção Escolar e os gestores escolares analisam as normas vigentes, com o objetivo de orientar a organização do quadro de pessoal. Compete ao diretor escolar planejar e distribuir as funções entre os servidores, observando os critérios estabelecidos, bem como definir a alocação dos cargos entre os servidores efetivos.

A partir dessa organização, é apurado o saldo de vagas a ser disponibilizado para contratação até o final de janeiro, de modo que, no início das aulas em fevereiro, o quadro de pessoal esteja completo ou o mais próximo possível dessa condição. Essa distribuição é validada pelo inspetor escolar responsável por cada unidade. Já a responsabilidade de fazer cumprir a resolução envolve o Superintendente Regional de Ensino, o Diretor de Pessoal (DIPE), os Analistas Educacionais/Inspetores

Escolares (ANE/IE) e os diretores escolares. Na prática, o superintendente delega o monitoramento ao Diretor de Pessoal, que coordena a equipe da SRE.

Além disso, existe um fluxo que garante a formalização dessas informações. O gestor organiza o estudo do quadro, que é apresentado ao inspetor escolar. Em caso de dúvidas, o gestor pode recorrer à Diretoria de Pessoal, e esta, se necessário, pode encaminhar o caso à SEE/SG. Paralelamente, os dados precisam ser encaminhados pelas escolas ao setor de pagamento por meio do Guia de Ocorrência, documento que subsidia o trabalho do taxador — servidor responsável por inserir as informações no sistema SISAP. Após 24 horas, esses dados são migrados automaticamente para o SYSADP, completando a base de dados do sistema.

O monitoramento do quadro é feito através do sistema SYSADP, implementado em 2016 para modernizar o fluxo de contratações no Estado. Desde então, a ferramenta passou por aprimoramentos e, em 2019, ganhou a funcionalidade Quadro de Escola. Essa funcionalidade permite visualizar a matriz curricular, o número de turmas, turnos e alunos, além da quantidade de servidores em cada função.

O SYSADP integra informações de dois sistemas: o SIMADE (Sistema de Informação e Monitoramento da Educação), que fornece dados da matriz curricular, modalidades, turnos e número de turmas, e o SISAP (Sistema de Administração de Pessoal), que registra os dados funcionais dos servidores efetivos e contratados, como suas cargas horárias. Com esses dados cruzados, o SYSADP apresenta a situação real de cada escola e aponta possíveis inconsistências por meio de cores:

- Vermelho: quando o número de servidores ultrapassa o previsto pela resolução vigente;
- Laranja: quando há incompatibilidade entre a carga horária atribuída aos professores e o permitido pela matriz curricular registrada no SIMADE.

Até 2019, o monitoramento do quadro era feito de forma manual, por meio de estudos conduzidos pelas equipes da DIPE e da inspeção escolar, que visitavam todas as escolas para analisar cada quadro e identificar possíveis irregularidades. Esses levantamentos aconteciam semestralmente e geravam despesas para o Estado, uma vez que envolviam ajuda de custo para, pelo menos, quatro servidores da SRE em deslocamentos para 20 municípios. Além disso, a apuração das irregularidades só ocorria de forma mais eficaz nesses momentos, o que podia ocasionar prejuízos ao erário ou aos servidores, que, em alguns casos, recebiam seus pagamentos de forma incorreta.

Apesar dos avanços proporcionados pela informatização, o processo ainda apresenta desafios. As irregularidades no quadro podem decorrer de diferentes fatores, como interpretações divergentes da normativa vigente, inconsistências nos dados inseridos nos sistemas, falhas na integração entre plataformas e limitações operacionais do próprio SYSADP, que nem sempre contempla as especificidades das unidades escolares.

No cotidiano do Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas, verifica-se, a necessidade frequente de regularização de situações em que o quadro de pessoal das escolas ultrapassa o quantitativo de servidores autorizado pela normativa vigente — a denominada “comporta” da unidade escolar. Tal constatação não decorre apenas de percepções subjetivas dos participantes, mas encontra respaldo em registros institucionais formalmente encaminhados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) à Superintendência Regional de Ensino.

Embora não haja sistematização quantitativa formal dessas ocorrências nos registros institucionais — muitas vezes tratadas por meio de comunicações operacionais, como contatos telefônicos e aplicativos de mensagens —, a existência de demandas reiteradas por regularização, como a apresentada no Anexo 1, indica que tais situações não são pontuais, mas integram a rotina administrativa da gestão de pessoal.

Conforme documentação institucional autorizada para utilização nesta pesquisa (Anexo 1), a SEE/MG demanda à SRE a adoção de medidas corretivas voltadas à regularização de excedentes de pessoal, evidenciando a persistência de inconsistências na aplicação das normativas pelas unidades escolares. Em trecho representativo, observa-se a orientação para que sejam promovidos ajustes necessários à recomposição do quadro dentro dos limites legalmente previstos, reforçando o caráter reiterado dessas intervenções administrativas.

Prezados,
Em análise do comporta do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino dessa SRE, constatamos que existem algumas inconsistências que deverão ser verificadas, acertadas e justificadas na planilha abaixo, em até 15 dias a contar da data do recebimento (SEE/MG, 2025, Anexo 1).

A regularização desses casos implica revisão de alocações, ajustes na distribuição de servidores e, em determinadas situações, reconfiguração de vínculos

funcionais, configurando atuação predominantemente corretiva por parte da SRE. A recorrência dessas ocorrências evidencia, portanto, fragilidades na interpretação e execução das normativas pelas escolas ao mesmo tempo em que amplia significativamente o retrabalho nas rotinas administrativas, sobrecarrega os setores responsáveis e compromete a eficiência da gestão do quadro de pessoal.

Outro aspecto relevante refere-se à rotatividade de servidores, que compromete a continuidade do conhecimento necessário à execução dessas atividades. Quando o profissional responsável pela alimentação e acompanhamento do quadro é substituído e não há outro servidor preparado para assumir a função, ocorre a perda do conhecimento acumulado, exigindo a retomada do processo, o que pode demandar um período prolongado até que o novo servidor domine as rotinas. Situação semelhante ocorre com os inspetores escolares, responsáveis pela validação dos quadros.

No que se refere à formação dos servidores, observa-se a ausência de um processo estruturado de capacitação voltado ao domínio das ferramentas utilizadas na gestão do quadro de pessoal, bem como à compreensão das legislações que orientam esses procedimentos. A atuação nessas rotinas exige, simultaneamente, conhecimento normativo e capacidade operacional para utilização dos sistemas informatizados, como o SYSADP, o SISAP e o SIMADE.

Contudo, verifica-se que, na prática, essa formação ocorre de maneira predominantemente informal, por meio da orientação entre os próprios servidores, sem garantia de que todos os aspectos necessários à execução correta dos processos sejam devidamente assimilados. Como consequência, ampliam-se as dificuldades na interpretação das normas e na operacionalização dos sistemas, favorecendo a ocorrência de inconsistências, a necessidade de correções e a incidência de retrabalho ao longo do fluxo administrativo.

Na prática, essa dinâmica gera elevada demanda sobre a Superintendência Regional de Ensino, expressa em ligações telefônicas frequentes, e-mails, atendimentos presenciais e necessidade constante de correções de procedimentos, não apenas no Setor de Gestão de Pessoal, mas também nos setores de Pagamento, responsável pela atualização do SISAP, e de Atendimento Escolar – DIVAE, responsável pela operacionalização do SIMADE. Essa sobrecarga decorre, em grande parte, da dificuldade dos gestores escolares em conduzir, de forma autônoma, todas as etapas da organização do quadro de pessoal e da utilização dos sistemas

informatizados, agravada pela ocorrência de falhas sistêmicas, como instabilidades de acesso, inconsistências na atualização das informações e limitações operacionais entre sistemas interdependentes, fazendo com que dúvidas e inconformidades sejam sistematicamente direcionadas à SRE.

Esse cenário se intensifica no início do ano letivo, período em que a correta composição do quadro de pessoal constitui condição indispensável para a abertura das atividades escolares. É nesse momento que se concentram as principais dificuldades relacionadas à interpretação das normas de composição do quadro, à realização tempestiva das contratações e à operacionalização dos procedimentos nos sistemas, os quais, em razão de limitações técnicas e da necessidade de ajustes manuais posteriores, podem retardar a consolidação das informações.

Dessa forma, equívocos iniciais ou atrasos decorrentes de falhas sistêmicas podem resultar em turmas sem professores, na ausência de profissionais de apoio, como cantineiras e auxiliares de limpeza, e em defasagens no funcionamento das secretarias escolares, produzindo impactos que se estendem ao longo do ano letivo.

2.3.2 Processos de contratação de servidores

A contratação de servidores constitui a etapa subsequente à organização do quadro de pessoal, materializando, as definições realizadas pelas escolas quanto às necessidades de recursos humanos. Trata-se de um processo central para a garantia do funcionamento regular das unidades escolares, especialmente no início do ano letivo, quando a ausência de profissionais impacta diretamente a oferta das atividades pedagógicas e administrativas.

No contexto da SRE de Pará de Minas, essa dinâmica ganha maior complexidade em razão do volume expressivo de vínculos temporários. Conforme informações fornecidas pela Assessoria de Informações Gerenciais da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com base em dados do sistema SISAP (dezembro de 2025), a regional contava com 3.496 servidores, dos quais 1.284 são efetivos e 2.212 são contratados. Essa predominância de contratos temporários reforça a dependência de processos contínuos de contratação e tende a intensificar desafios relacionados à continuidade das rotinas, à padronização dos procedimentos e à preservação do conhecimento organizacional, o que contribui para a ocorrência do retrabalho e inconsistências nos processos administrativos.

A contratação de servidores para as escolas estaduais da Secretaria de Estado de Educação tem início com a ¹publicação de editais que estabelecem os critérios e procedimentos para realização do Processo Seletivo (PS), destinado à classificação e seleção de profissionais do quadro técnico-administrativo e do magistério. Em geral, esses editais são divulgados em outubro e as listas definitivas de classificação dos candidatos são publicadas até meados de dezembro. A ordem de classificação para a contratação é definida a partir da divulgação das listagens definitivas, disponíveis no portal eletrônico ²SIAGEP, garantindo publicidade e acesso aos interessados.

O passo seguinte consiste na publicação da resolução³ que define as normas para a organização do quadro de pessoal das escolas. Essa normativa estabelece as regras de distribuição de cargos, funções e aulas, considerando parâmetros como o número de alunos, os turnos de funcionamento e as modalidades de ensino ofertadas. As equipes gestoras das escolas, em conjunto com a Diretoria de Pessoal e o setor de Gestão de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino (SRE), realizam o levantamento dos cargos e funções que não foram supridos por servidores efetivos. Esse mapeamento fundamenta a abertura de vagas a serem preenchidas por contratos temporários.

Atualmente, as contratações são realizadas de duas formas: on-line e presencial. O processo on-line foi implementado em 2020, em decorrência da pandemia de covid-19, conforme destaca a Agência de Minas, e desde então vem sendo aprimorado, constituindo um avanço em termos de agilidade e transparência na escolha de vagas. Entretanto, nem todos os cargos e funções são preenchidos na modalidade on-line.

O processo de contratação presencial permanece necessário em situações específicas, como o atendimento a escolas indígenas, quilombolas e prisionais, além

¹Para o ano de 2026, estão vigentes o Edital PSS SEE/MG nº 09 para o quadro de servidores do administrativo e o Edital PS/SEE/MG nº 10, para o magistério, ambos de 03 de outubro de 2025.

² As listagens com a classificação definitiva dos candidatos para a contratação do ano de 2026 foram disponibilizadas no endereço eletrônico: <https://siagepe.educacao.mg.gov.br>

³ Em 2026, Resolução SEE nº 5.210, de 13 de novembro de 2025, estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

das vagas não ocupadas nas rodadas on-line iniciais e daquelas que surgem ao longo do ano letivo, uma vez que a contratação on-line se restringe às primeiras contratações do ano letivo. Apesar dos avanços, o fluxo de contratação ainda se mostra complexo e fragmentado, exigindo o cumprimento de múltiplas etapas e domínio de diferentes normativas.

Nesse contexto, o fluxo de informações entre as unidades escolares e a SRE revela-se um elemento central para a adequada execução dos processos de contratação. Observa-se que a consistência dessas informações está diretamente relacionada ao domínio das normativas vigentes e à organização das rotinas administrativas no âmbito escolar. Quando esses elementos não se encontram devidamente consolidados, ampliam-se as possibilidades de inconsistências na disponibilização das vagas, falhas na instrução dos processos e necessidade de correções ao longo do fluxo, favorecendo a incidência de retrabalho.

No âmbito da SRE de Pará de Minas, essas dificuldades manifestam-se, principalmente, por meio de interpretações divergentes das normativas de contratação por parte das escolas, erros na solicitação das vagas — especialmente quanto ao número de aulas, turnos e modalidade de atuação — e falhas no preenchimento do Quadro Informativo (QI) no sistema.

Tais inconsistências são empiricamente evidenciadas a partir da análise dos registros administrativos do Setor de Gestão de Pessoal, das devolutivas de processos às escolas e das demandas frequentes por orientações corretivas encaminhadas à SRE, configurando um padrão de retrabalho administrativo no fluxo de contratação. Em alguns casos, esses equívocos resultam na reanálise das vagas, na repetição de etapas do processo e, de forma mais grave, na dispensa de candidatos, comprometendo a regularidade das contratações.

A seguir, o Quadro 2 apresenta um caso real, no qual a denominação da unidade escolar será preservada por questões de ética profissional. A situação em questão ocorreu nas contratações por processo *online* do ano de 2026, conforme consta registro de atendimento de correção realizado pelo Setor Gestão de Pessoal da SRE Pará de Minas.

Quadro 2 - Ilustração de Caso Real

Foi disponibilizada no sistema de contratação SIAGEPE uma vaga para o cargo de Professor de Biologia, com carga horária de 05 aulas, para a Escola Estadual A.

A servidora 01 realizou a escolha da vaga e foi selecionada pelo sistema, conforme os critérios estabelecidos no edital de contratação, sendo orientada a comparecer à unidade escolar no período de 19/01 a 20/01/2026 para formalização do contrato.

A candidata compareceu à escola e assumiu o contrato, com início do exercício previsto para 02/02/2026. Contudo, durante a conferência da documentação, o secretário escolar identificou que a vaga havia sido disponibilizada incorretamente, sendo o correto apenas 02 aulas.

Em conformidade com as normas da Secretaria de Estado de Educação, o contrato precisou ser cancelado em razão da inconsistência na divulgação da carga horária. Essa situação gerou prejuízo à servidora, que, ao optar pela vaga incorretamente divulgada, deixou de concorrer a outras oportunidades disponíveis no período.

Fonte: Elaborada pela autora com base na análise de demandas de correções realizadas pelo Setor Gestão de Pessoal (2026)

Essas situações produzem impactos diretos tanto para os servidores, que podem perder oportunidades de trabalho em razão de falhas procedimentais, quanto para as unidades escolares, que iniciam o ano letivo ou determinados períodos com lacunas em seu quadro funcional, comprometendo a organização das atividades pedagógicas e administrativas.

Os desdobramentos tornam-se ainda mais significativos diante da predominância de vínculos temporários na composição do quadro de pessoal da SRE de Pará de Minas. Esse cenário reforça a necessidade de execução adequada e tempestiva dos processos de contratação e de sua finalização nos sistemas institucionais, uma vez que eventuais falhas ou atrasos tendem a impactar diretamente a organização, a continuidade e a estabilidade do funcionamento das unidades escolares, especialmente em contextos marcados por alta rotatividade e necessidade recorrente de recomposição do quadro funcional.

2.3.3 Operacionalização do sistema SYSADP

A operacionalização do Sistema de Controle do Quadro de Pessoal (SYSADP) constitui a etapa final do fluxo de gestão do quadro de pessoal das escolas estaduais, sendo responsável por consolidar, em ambiente informatizado, as decisões e

procedimentos realizados nas etapas de administração do quadro e de contratação de servidores. É por meio desse sistema que as informações relativas às vagas, aos vínculos e às movimentações de pessoal são registradas, validadas e integradas aos demais sistemas administrativos da Secretaria de Estado de Educação. O Sistema SYSADP foi implementado em 2016, com a finalidade de modernizar o processo de contratação de pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Sua criação foi motivada pela decisão do Supremo Tribunal Federal (STF), que em dezembro de 2015 declarou a inconstitucionalidade da Lei Complementar nº 100/2007 (ADIN nº 4.786). A medida aumentou o volume de contratações de servidores para a rede estadual, já que os contemplados pela LC 100 deixaram de ser efetivados.

Desde então, o SYSADP vem sendo continuamente aprimorado, agregando funcionalidades que ampliaram o controle, a transparência e a agilidade da administração pública. Por ser alimentado por informações do SIMADE e do SISAP, e ao mesmo tempo, gerar dados para o Quadro de Alocação de Pessoal (QAP) e para o Diário Escolar Digital, o sistema é considerado uma espécie de “sistema esponja” dentro da SEE.

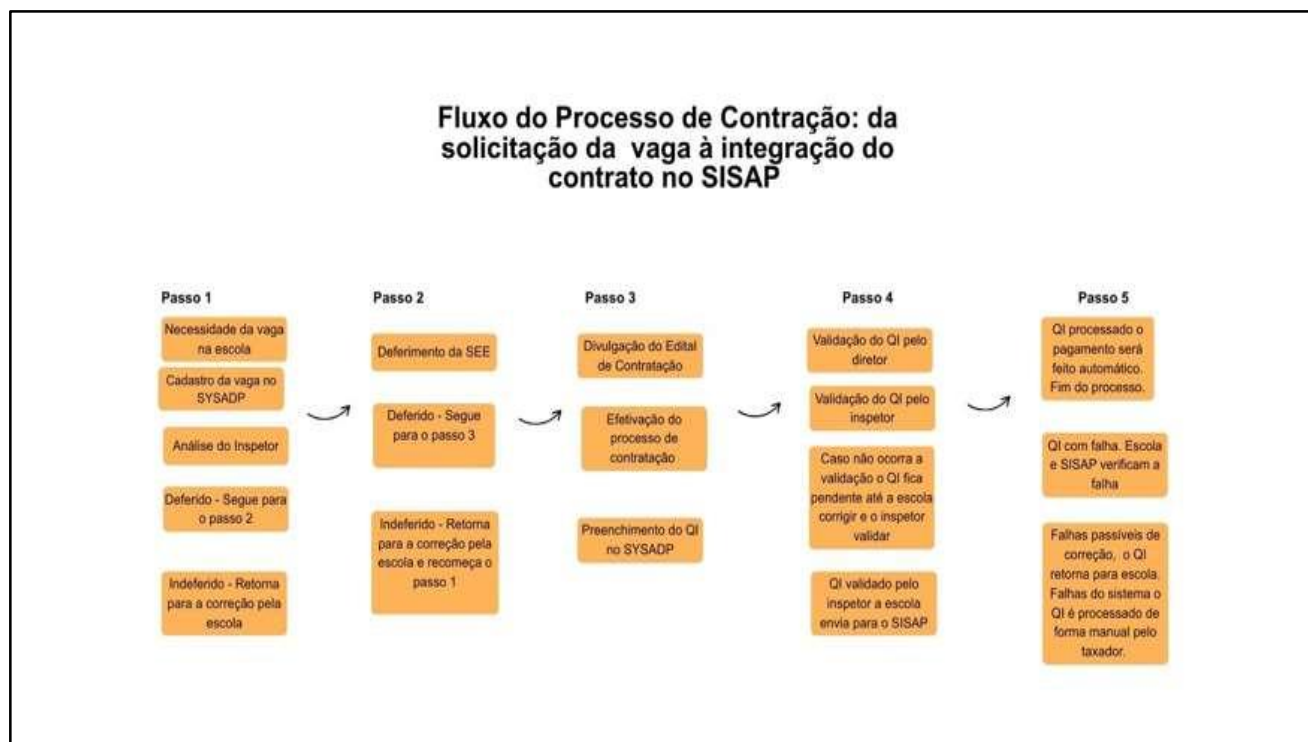
Entre as funcionalidades incorporadas ao SYSADP que representaram avanços e contribuíram significativamente para a gestão de pessoal, destacam-se: 2019: inclusão do Quadro de Escola, possibilitando o monitoramento do quadro de pessoal segundo as normas da SEE; 2020: criação do Quadro de Horários, que permitiu alocar professores em seus respectivos turnos, assegurando a organização da jornada de trabalho e evitando acúmulo ilícito de cargos. No mesmo ano, foi inaugurado o processo de contratação on-line, permitindo que o candidato fosse selecionado segundo a sua escolha através de um endereço eletrônico e comparecesse à escola apenas para efetivar sua contratação;

- 2023: implantação do Projeto Integração SYSADP x SISAP, que passou a transmitir, de forma automática e on-line, o Quadro de Ingresso (QI) do SYSADP para o SISAP, para o processamento de seu contrato, eliminando a necessidade de digitação manual pelo taxador;
- 2025: consolidação do sistema com duas funcionalidades principais: o Quadro de Escola e o Quadro de Alocação de Pessoal (QAP), este último substituto do Quadro de Horários.

Como forma de ilustrar uma fase processual do sistema SYSADP, é

apresentado, a seguir, um fluxograma que demonstra a solicitação de vaga para a contratação e o caminho percorrido até a finalização com a integração do contrato no sistema SISAP:

Figura 6 – Fluxo do Processo de Contratação de Pessoal



Fonte: Elaborado pela autora com base no Manual Prático Operacional do SYSADP (2024)

Assim, o SYSADP fornece à rede estadual um sistema capaz de oferecer controle em diferentes níveis de gestão, do micro ao macro. Os acessos são hierarquizados: gestores escolares, inspetores, gerentes de SRE, taxadores e gerentes do órgão central dispõem de permissões específicas, de acordo com suas atribuições. A capacitação dos usuários é responsabilidade da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), por meio da Diretoria de Gestão de Pessoal (DGEP), que treina as regionais; estas, por sua vez, repassam os conhecimentos às escolas por meio de seus inspetores, diretores e servidores responsáveis.

Na execução de suas funcionalidades, o SYSADP apresenta-se de forma intuitiva e dispõe de mensagens orientativas durante a navegação, porém ainda são frequentes falhas na realização das etapas iniciais — especialmente no cadastro de vagas. Esses erros, muitas vezes decorrentes de falta de compreensão ou de uso inadequado da ferramenta, inviabilizam o fechamento de contratos e geram

retrabalho, obrigando a realização manual de processos e atrasando outras demandas administrativas.

No cotidiano do Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas, observa-se a ocorrência de retrabalho associada à execução inadequada de rotinas específicas do sistema, evidenciada por demandas reiteradas de correção nos registros administrativos. Um exemplo frequente refere-se ao preenchimento e envio do Quadro Informativo (QI) com inconsistências de data para o processo de taxação, o que impede o processamento do registro e gera falha no sistema.

Contudo, na execução cotidiana dos procedimentos no SYSADP, observa-se que grande parte das unidades escolares recorre à rotina de cadastro de alteração, gerando um novo QI para corrigir o anterior que não foi processado, o que resulta em uma segunda inconsistência no sistema. Essa prática foi identificada a partir da análise de registros administrativos de solicitações de correção encaminhadas ao Setor de Gestão de Pessoal, ainda que tais registros não estejam sistematizados em base quantitativa estruturada, nos quais se observa a repetição de demandas relacionadas à duplicidade de registros no QI e à necessidade de exclusão ou ajuste de lançamentos indevidos. Tais evidências indicam a ocorrência de um padrão de retrabalho na operacionalização do SYSADP, associado à dificuldade de apropriação dos procedimentos corretos pelos usuários.

A análise dos registros administrativos e das demandas encaminhadas ao setor permitiu identificar como principais causas: dificuldades de alguns servidores no manuseio de sistemas informatizados; esquecimento ou desconhecimento dos procedimentos; alta rotatividade de profissionais, que fragiliza a continuidade da aprendizagem organizacional e reforça a necessidade de ações formativas e de padronização no uso do sistema.

A seguir, apresentam-se, em forma de figuras, algumas mensagens orientativas geradas pelo Sistema SYSADP, que ilustram as instruções fornecidas aos usuários durante a execução dos processos administrativos

:Figura 7 – Tela de Cadastro de Vagas (Vaga para Contratação)

Cadastro de Vagas

Regional:

Escola:

Carreira: *selecione a carreira desejada*

Categoria Profissional: *selecione a categoria profissional desejada*

Natureza: *Selecione a natureza da vaga*

Nível: *selecione o nível*

Modalidade: *Selecione a modalidade*

Carga Horária: *Carga horária da vaga*

AEC: *Selecione a AEC, caso exista*

Data Início: *Selecione a data de início, utilize o calendário do sistema*

Data Fim: *Selecione a data fim*

Período: ☐ Manhã ☐ Tarde ☐ Noite

Motivo: *Selecione o motivo do pedido da vaga*

Endereço: *Selecione o endereço da vaga, caso a escola tenha mais de um endereço*

Observações:

Aqui você poderá colocar as observações necessárias para maior controle. Lembre-se que os órgãos de controle necessitam de todas as informações referentes a vaga solicitada.

Após a inserção dos dados, clicar em "salvar" e "enviar a vaga"

Fonte: Manual Prático Operacional do SYSADP (2024).

Figura 8 – Tela de Preenchimento do Quadro Informativo do Servidor Contratado

Preenchimento de Vaga/QI

☐ Servidor ainda não possui MASP *Selecione essa opção caso o candidato selecionado para ocupar a vaga não possua MASP*

1 Código Município: 0620

2 Código Unidade Administrativa: 050002516

3 Descrição Unidade Administrativa: Escola Municipal de Educação Infantil

4 Tipologia: *Selecionar a admissão*

5 Motivo: 1 - Contrato Temporário (✓) 2 - Dispensa () 3 - Cargo/Função Pública ()

6 Situação: 1 - Inclusão (✓) 2 - Alteração () 3 - Retificação ()

7 Nome do Servidor: *Caso o servidor já possua MASP, digite o mesmo com o dígito verificador neste campo, que o nome aparecerá automaticamente*

8 MASP / DV:

9 Nº Admissão:

10 Situação Funcional: 21

11 Código Recebimento: 125

12 Dados Cargo: Código: ASB, Símbolo: I, Grau: A, Categoria Profissional: 206

13 Situação de Exercício:

14 Local - Lotação: Código Município: 0620, Unidade Administrativa: 050002516, Zona Rural: Sim () Não (✓)

16 Grupo Natureza:

17 Período:

18 Carga Horária:

19 Dados do Substituto:

Para salvar os dados já digitados

Para gravar o QI no Sistema

Fonte: Manual Prático Operacional do SYSADP (2024).

Figura 9 – Tela de Inclusão de Dispensa de Servidor Contratado

Confirme os dados da dispensa: ✕

Natureza	Nível	Atuação	Conteúdo	RB	AEC	A vaga deve retornar?	O mesmo servidor será designado para esta vaga?
Cargo Vago	-	-	-	40	-	▼	▼

Sim, o QI será preenchido com o mesmo designado.
 Não, será gerado um novo edital.
 Não, mas não será gerado novo edital. Conforme a dispensa será necessário deferimento Insp./SRE

Fonte: Manual Prático Operacional do SYSADP (2024)

Além disso, a prática cotidiana revela a existência de limitações operacionais no próprio sistema, que contribuem para o retrabalho administrativo, como a complexidade dos procedimentos de ajuste de carga horária, a necessidade de realização de lançamentos manuais sucessivos e a dependência de etapas não automatizadas, o que amplia o risco de erro e exige acompanhamento constante por parte da SRE. Tais situações são identificadas a partir das solicitações reiteradas de suporte técnico, reanálises de registros e correções efetuadas após a inserção inicial dos dados.

Assim, os desafios relacionados à operacionalização do SYSADP não se restringem ao desempenho técnico do sistema informatizado, tampouco podem ser atribuídos exclusivamente à atuação dos usuários. Trata-se de um conjunto de fatores interdependentes, que envolve a complexidade das normativas da SEE, a estrutura e a sequencialidade dos processos administrativos, as limitações operacionais dos sistemas de informação e as condições organizacionais das equipes responsáveis pela execução das rotinas.

2.3.4 Dinâmica de comunicação, formação e atendimento do setor de gestão de pessoal

Mediante a autorização formal da Superintendente Regional de Ensino, foram realizadas análises documentais e observação da rotina de trabalho do Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas, no período de junho de 2025 a abril de 2026.

A observação da rotina de atendimento revelou que a maior parte das demandas provenientes das escolas é realizada por meio de contato direto com os servidores do setor, principalmente via *WhatsApp* e telefone, inclusive por contatos pessoais. Essa prática, inicialmente ampliada durante o período da pandemia, intensificou-se com a implementação do regime de trabalho híbrido, em razão da busca por maior agilidade na comunicação institucional. Verificou-se, ainda, a ocorrência de atendimentos presenciais e por e-mail, embora em menor volume.

Destaca-se que o setor realiza elevado número de atendimentos diários, abrangendo desde dúvidas operacionais simples, relacionadas à execução de rotinas no sistema SYSADP, até questões mais complexas, envolvendo interpretação de normativas de contratação e distribuição de aulas. Essas demandas são encaminhadas por diferentes atores institucionais, incluindo diretores escolares, inspetores, secretários escolares, servidores administrativos, equipes do setor de pagamento e os próprios servidores da SRE.

Observou-se, contudo, que o maior volume de demandas ocorre nos períodos de taxação e nos dias próximos ao fechamento das telas sistêmicas, momentos em que inconsistências precisam ser solucionadas com maior urgência para evitar impactos no pagamento dos servidores. Nesses períodos, verificou-se que uma mesma situação frequentemente gera solicitações simultâneas oriundas de diferentes atores, como escolas, inspeção escolar e setor de pagamento, evidenciando fragilidades na comunicação institucional, sobreposição de demandas e pressão operacional sobre o setor.

Apesar da intensidade e da frequência desses atendimentos, constatou-se a ausência de registros formais sistematizados dessas interações, uma vez que grande parte das orientações ocorre por meio de aplicativos de mensagens e ligações telefônicas, não sendo incorporadas aos sistemas institucionais de controle. Tal característica evidencia a informalidade de parcela significativa da comunicação institucional e dificulta a mensuração precisa das demandas atendidas pelo setor.

No que se refere às ações formativas, verificou-se que, no período analisado, foram realizados dois encontros formativos promovidos pelo Setor de Gestão de Pessoal. O primeiro ocorreu em 09 de outubro de 2025 com o objetivo de sanar dúvidas relacionadas aos editais de Processo Seletivo da SEE, especificamente o PSS SEE/MG nº 09, de 03 de outubro de 2025 e o PS/SEE/MG nº 10, de 03 de outubro de 2025. O segundo encontro foi realizado em 30 de março de 2026, destinado ao

repassa de orientações da Diretoria de Pessoal, incluindo normativas de contratação de servidores e procedimentos de operacionalização do sistema SYSADP. Ambos os encontros ocorreram de forma remota, conforme verificado na documentação institucional analisada nesta pesquisa, composta por e-mails de convocação, listas de presença e materiais orientativos disponibilizados pelo setor.

No que diz respeito à comunicação institucional, observou-se que as orientações e normativas são encaminhadas às escolas por meio de e-mails institucionais, utilizando-se tanto o e-mail geral do Setor de Gestão de Pessoal quanto um endereço eletrônico específico para assuntos relacionados ao sistema SYSADP. Além disso, foi identificada a utilização de ambiente virtual compartilhado (drive institucional), no qual são disponibilizados documentos normativos e materiais de orientação.

Outra estratégia de comunicação adotada pelo setor consiste na utilização de grupo informativo de *WhatsApp*, destinado à divulgação de orientações, lembretes e avisos relevantes. Ressalta-se que esse canal possui caráter exclusivamente informativo, não sendo permitida a interação entre os participantes, a fim de evitar dispersão e sobrecarga comunicacional.

Esse cenário revela um ambiente de trabalho dinâmico, complexo e altamente demandado, no qual a necessidade constante de orientação, correção de procedimentos e suporte às escolas configura-se como elemento central das rotinas do Setor de Gestão de Pessoal, contribuindo para a intensificação do trabalho, a sobrecarga operacional e a recorrência de situações de retrabalho administrativo.

A análise das rotinas relacionadas à organização do quadro de pessoal das escolas estaduais sugere que os desafios enfrentados pelo Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas possuem origens distintas, envolvendo fragilidades na estruturação dos processos, ausência de padronização, dificuldades na apropriação das normativas, execução inadequada de procedimentos, rotatividade de servidores e dependência frequente das escolas em relação ao suporte da SRE.

Além dos processos diretamente relacionados à administração do quadro, à contratação de servidores e à operacionalização do SYSADP, a rotina de atendimento, comunicação e formação também se revela elemento relevante para a compreensão do retrabalho administrativo. Isso porque parte significativa das demandas chega ao setor por canais informais, como telefone e *WhatsApp*, sem registro sistematizado, dificultando a mensuração do volume real de atendimentos e tornando menos visível

a sobrecarga produzida pelas dúvidas, correções e orientações reiteradas.

A sistematização desses desafios, a partir de evidências empíricas identificadas na pesquisa exploratória, permite organizar o diagnóstico do problema investigado e orientar a etapa seguinte da pesquisa, voltada à coleta de dados em campo e à análise aprofundada das percepções dos atores envolvidos. Assim, o quadro a seguir sintetiza os principais desafios observados nas rotinas do Setor de Gestão de Pessoal, explicitando sua manifestação prática e seus impactos no funcionamento das unidades escolares e da SRE.

Quadro 3 – Principais Desafios Observados na Gestão do Quadro de Pessoal

Rotina Analisada	Desafios Observados	Evidências Empíricas	Impactos Identificados
Administração do Quadro de Pessoal	Dificuldade na apropriação da norma de organização inicial do quadro de pessoal e distribuição de funções	Demandas frequentes à SRE, ligações telefônicas, e-mails e atendimentos presenciais. Necessidade de acompanhamento contínuo da SRE de modo a assegurar a correta execução de todas as etapas do processo e evitar a realização inadequada ou a omissão de procedimentos.	Atrasos na composição do quadro e início do ano letivo com lacunas. Retrabalho e dependência da SRE.
	Distribuição de aulas/funções inadequadas ao longo do ano letivo, em desacordo com a legislação vigente.	Solicitações reiteradas da SEE/MG para correção do quantitativo de aulas/funções distribuídas pelas unidades escolares;	Retrabalho na reconfiguração do quadro de pessoal; Ajustes tardios na organização das turmas e na carga horária dos docentes;

		Necessidade de revisão das alocações das aulas/funções após as validações do quadro de pessoal.	Sobrecarga nas equipes das escolas e SRE; Risco de prejuízos administrativos e pedagógicos.
	Perda de conhecimento institucional e Rotatividade de pessoal.	Necessidade de reorientações frequentes e reinício de procedimentos	Retrabalho e dependência da SRE
Processo de contratação de servidores	Dificuldade na apropriação das normas de contratação de pessoal e articulação das normas com as instruções complementares emitidas ao longo do ano	Devoluções sucessivas de processos	Execução inadequada dos procedimentos, atrasos nas contratações e ampliação do retrabalho
	Erros na disponibilização de vagas (número de aulas, turnos, modalidade)	Reanálise frequente das vagas e correções posteriores	Cancelamento de preenchimento de contratos no sistema e cancelamento de processos de contratação. Comprometimento dos prazos estabelecidos para as contratações Dispensa de servidores por erro do sistema Perda de oportunidades de trabalho pelos servidores Atrasos na formalização dos vínculos e composição do quadro de pessoal Retrabalho
Operacionalização do	Dificuldade no uso do sistema e no domínio	Solicitações constantes de	Retrabalho e dependência da SRE

sistema SYSADP	dos fluxos operacionais	suporte e correções de lançamentos	
	Falhas sistêmicas e necessidade de ajustes manuais	Instabilidades, inconsistências de atualização e reprocessamentos Mudanças nos procedimentos operacionais, que comprometem o conhecimento previamente adquirido pelos usuários e geram retrocessos na execução das rotinas.	Comprometimento dos prazos e sobrecarga dos setores envolvidos
Formação, comunicação e atendimento às escolas	Comunicação predominantemente informal e sob demanda; ausência de registros sistematizados dos atendimentos; necessidade constante de suporte às escolas	Atendimentos diários via <i>WhatsApp</i> , telefone, <i>e-mail</i> e presencial; uso de <i>e-mails</i> institucionais, drive compartilhado e grupo informativo; realização de dois encontros formativos no período analisado	Sobrecarga do Setor de Gestão de Pessoal; dificuldade de mensurar as demandas; dependência das escolas em relação à SRE; naturalização do retrabalho como parte da rotina

Fonte: Elaborado pela autora com base nas evidências empíricas identificadas na pesquisa exploratória (2025/2026).

As evidências empíricas analisadas indicam que o retrabalho nos processos de gestão do quadro de pessoal da SRE de Pará de Minas não decorre de um fator isolado, mas de um conjunto de vulnerabilidades estruturais, organizacionais e operacionais. Entre elas, destacam-se limitações no planejamento das rotinas, fragilidades nos processos formativos, dificuldades na apropriação e compartilhamento do conhecimento institucional, falhas na padronização dos procedimentos e desafios relacionados à cultura organizacional marcada pela dependência de suporte técnico e normativo.

Tais elementos se articulam e produzem um ambiente propício à reincidência de inconsistências, correções sucessivas e retrabalho administrativo, evidenciando

distanciamentos entre a racionalidade burocrática formalmente prevista pelas normativas e a prática cotidiana efetivamente desenvolvida nas unidades escolares e nos setores responsáveis pela sua supervisão.

Os desafios identificados manifestam-se de forma transversal nas rotinas de administração do quadro de pessoal, nos processos de contratação de servidores, na operacionalização do sistema SYSADP e nas dinâmicas de comunicação, formação e suporte institucional, revelando padrões de sobrecarga, fragmentação processual e necessidade contínua de intervenção corretiva por parte da SRE.

Ao longo deste capítulo, a análise buscou apresentar, de forma detalhada, o contexto institucional no qual se insere o problema de pesquisa, com ênfase na estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas e, especialmente, do Setor de Gestão de Pessoal. Foram descritas as atribuições dos atores envolvidos, os principais processos relacionados à administração do quadro de pessoal, às contratações e à operacionalização do sistema SYSADP, bem como os desafios e inconsistências que caracterizam o retrabalho nesse contexto.

Embora o presente capítulo tenha se concentrado na descrição dos processos e rotinas relacionados à gestão de pessoal, a análise, aliada à observação empírica da prática cotidiana, evidenciou a presença de inconsistências operacionais, tais como incorreções no preenchimento das etapas do sistema, necessidade de regularizações frequentes, dificuldades na aplicação das normativas e duplicidade de registros, identificadas a partir de registros administrativos, comunicações institucionais. Esses elementos indicam que, embora formalmente estruturados, os processos apresentam fragilidades em sua execução, o que justifica a necessidade de aprofundamento analítico a ser desenvolvido no capítulo seguinte.

A partir dessa caracterização, o capítulo seguinte dedica-se à construção do referencial teórico e metodológico da pesquisa, buscando oferecer suporte analítico para a compreensão aprofundada das dinâmicas institucionais, organizacionais e processuais que contribuem para a ocorrência do retrabalho nos processos investigados.

3. GESTÃO DE PESSOAS, GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS: FUNDAMENTOS ANALÍTICOS E PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo analisar os desafios presentes nos processos de contratação de pessoal, administração do quadro de pessoal e operacionalização do sistema SYSADP, retratados por meio da pesquisa documental realizada junto ao Setor de Gestão de Pessoal da SRE Pará de Minas, bem como da observação empírica da rotina de trabalho do setor em sua interação com as escolas e demais setores da SRE e da SEE.

Diante disso, o capítulo apresenta o referencial analítico que sustenta a pesquisa, estruturado a partir de três eixos: gestão de pessoas, gestão do conhecimento e gestão de processos. Esses eixos foram definidos por sua capacidade de iluminar dimensões complementares do problema investigado, considerando a qualificação e o desenvolvimento dos sujeitos responsáveis pela execução das atividades, a produção, retenção e compartilhamento do conhecimento necessário ao trabalho, e a forma como os processos são organizados, executados e monitorados no contexto institucional analisado.

Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram a condução da pesquisa, incluindo a abordagem adotada, os instrumentos de coleta de dados, os critérios de seleção dos participantes e os procedimentos de análise. Por fim, explicita-se que a interpretação dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias temáticas e a compreensão aprofundada das dinâmicas que contribuem para a ocorrência do retrabalho nos processos investigados no âmbito da SRE de Pará de Minas.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

As transformações nas relações de trabalho têm alterado significativamente o perfil e as expectativas dos trabalhadores, inclusive no setor público. Se, em períodos anteriores, o vínculo com o trabalho estava fortemente associado à estabilidade e à garantia de renda, observa-se hoje a busca por satisfazer novas necessidades, como maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal e manutenção da

competitividade. Conforme explicam Carvalho e Sousa (2024), esse movimento incorpora dimensões de valorização que incluem a promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho.

Nesse contexto, questões relacionadas à saúde mental no trabalho têm ganhado crescente visibilidade, pois, como observa Bergue (2019), tensões não resolvidas nos arranjos sociais das equipes de trabalho podem deteriorar as relações e acabar adoecendo as pessoas. Aspectos como sobrecarga de atividades, insegurança no desempenho das funções, pressão por resultados e ausência de suporte adequado têm sido apontados como fatores que impactam o bem-estar e o clima organizacional. Para Pereira e Silva (2016), a manutenção de modelos de controle rígidos e excessivamente burocráticos contribui para a desmotivação dos servidores.

No âmbito da administração pública, essas mudanças desafiam modelos tradicionais, que, segundo Carvalho e Sousa (2024), têm perdido espaço por condicionarem o funcionário a posturas passivas e reativas diante dos desafios. Essas estruturas, historicamente centradas em rotinas burocráticas, exigem uma reorientação das práticas; de acordo com Tamada e Cunha (2022), é necessário o rompimento com os modelos tradicionais para introduzir uma nova cultura de gestão que atenda às demandas de uma sociedade e de servidores mais exigentes. Pereira e Silva (2016) reforçam que essa modernização é o grande desafio para superar uma visão de RH meramente operacional e transformá-la em um braço estratégico da organização.

A gestão de pessoas, segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p.1), é conceituada como um processo de planejamento, organização, direção e controle voltado para promover o desempenho eficiente dos colaboradores, visando atingir tanto os objetivos organizacionais quanto os objetivos individuais. Além disso, a gestão de pessoas moderna foca na valorização do capital humano e intelectual, buscando incentivar o comprometimento e o autodesenvolvimento contínuo em um ambiente de mudanças rápidas e globais (Vilas Boas e Andrade, 2009, p.7-8).

A gestão de pessoas na atualidade é caracterizada pela transição de um modelo meramente administrativo e burocrático para uma função primariamente estratégica e humanizada, inserida no que Guimarães e Ferreira (2012, p.1-3) denominam "era da consciência". Nesse novo paradigma, o indivíduo e seus talentos são reconhecidos como os fatores decisivos para o sucesso de qualquer negócio,

exigindo que a organização respeite o ser humano em sua integralidade, incluindo suas dimensões emocionais, éticas e espirituais. Diferente de eras anteriores, onde as pessoas eram vistas apenas como mão de obra ou recursos, a visão atual as trata como parceiras e como o capital mais importante da empresa, sendo elas as verdadeiras geradoras de lucros e sustentabilidade.

Essa abordagem moderna foca no desenvolvimento da empregabilidade e no conceito de "aprender a aprender", preparando os colaboradores para um mercado em constante mudança por meio do autodesenvolvimento e do exercício contínuo do pensamento estratégico. Em suma, gerir pessoas hoje significa criar um ambiente de confiança e cooperação, onde o sucesso organizacional é uma consequência direta da valorização e do desenvolvimento da singularidade humana.

Contudo, nas organizações públicas brasileiras, conforme Schikmann (2010), a gestão de pessoas corresponde a áreas responsáveis principalmente nas atividades operacionais, como processamento de folha de pagamento, benefícios e regulamentação. Essas áreas, tradicionalmente chamadas de "departamento de pessoal", frequentemente adotam uma postura reativa, respondendo às demandas de outras áreas e funcionários, sem um controle efetivo sobre os assuntos que lhes são atribuídos. Tal abordagem, focada em questões emergenciais, impede o desenvolvimento de ações estratégicas essenciais, como planejamento de contratação, capacitação e remuneração.

Além disso, a desconexão entre desempenho e remuneração, com a falta de mecanismos adequados para o desenvolvimento profissional contínuo, reflete a manutenção de uma estrutura inflexível, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica no setor público. A autora aponta a necessidade de substituir a administração de pessoal pela gestão de pessoas através da implementação de um conjunto de mudanças denominado gestão estratégica de pessoas. A proposta visa a implementação da gestão estratégica de pessoas e se fundamenta em quatro mecanismos interdependentes.

Nesse sentido, Schikmann (2010) indica que o planejamento de recursos humanos que visa sistematizar as necessidades futuras de pessoal, alinhando o perfil e o quantitativo do quadro às metas estratégicas e às restrições orçamentárias. Ainda segundo a autora, a gestão de competências propõe uma lógica de adequação do perfil dos servidores (conhecimentos, habilidades e atitudes) às necessidades da organização, superando a visão restrita de cargos.

A capacitação continuada que deve ser baseada no mapeamento de competências e nos resultados da avaliação de desempenho, servindo como ferramenta para o desenvolvimento profissional contínuo. E por fim, a avaliação de desempenho e competências é apresentada como um instrumento poderoso para desenvolver uma cultura orientada para resultados, alinhar metas e subsidiar a progressão na carreira. A autora destaca que esses quatro elementos guardam uma relação de dependência entre si, formando um sistema integrado (Schikmann, 2010).

Na visão de Schikmann (2010), a área de gestão de pessoas deve abandonar seu papel reativo e assumir uma posição estratégica, conhecendo a fundo a organização para garantir a melhor alocação e desenvolvimento dos seus recursos humanos. Essa transformação implica a proposição de um novo "contrato de trabalho", não formal, mas operacional e psicológico. Neste novo acordo, a simples presença física é substituída pelo foco em resultados, a obediência cega dá lugar à iniciativa e à flexibilidade, e a progressão por tempo de serviço é trocada pela progressão por desempenho e mérito. Essa mudança, segundo a autora, reflete uma nova cultura organizacional, onde a organização oferece oportunidades de crescimento em vez de meras garantias de emprego, e o servidor responde com compromisso e iniciativa.

Nessa mesma perspectiva, Bergue (2019) defende uma transformação radical na maneira como a gestão de pessoas é compreendida e praticada na administração pública brasileira. Para o autor, é fundamental superar a visão tradicional que limita a gestão de pessoas a um departamento específico (RH), propondo que ela seja vista como uma função transversal e uma responsabilidade de toda a organização, exercida principalmente pelas lideranças.

O autor citado critica a simples transposição de modelos do setor privado, alertando para o risco de uma adoção meramente formalística, e propõe um deslocamento do foco do cargo para a pessoa e suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, como verdadeiros recursos geradores de valor público. Sua visão enfatiza que a gestão de desempenho deve priorizar o desenvolvimento contínuo dos servidores, em vez de se limitar a sistemas de premiação ou punição, posicionando a liderança como agente central para catalisar mudanças substanciais e alinhar o potencial humano aos interesses da sociedade.

A publicação do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), na administração pública federal, marcou uma

mudança substancial, direcionando o foco para o desenvolvimento de competências dos servidores a fim de alcançar metas institucionais. O referido decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a mesma temática. Na esfera estadual de Minas Gerais, o Decreto nº 48.872, de 02 de agosto de 2024, estabelece a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos de Minas Gerais, considerando o desenvolvimento de pessoas, como um processo contínuo de aprimoramento humano e profissional, buscando o autodesenvolvimento e a aprendizagem continuada, com o apoio e estímulo das lideranças e das unidades de recursos humanos.

A norma busca alinhar as necessidades individuais de aprimoramento dos servidores com os objetivos estratégicos das instituições, utilizando a avaliação de desempenho como ferramenta central para diagnosticar necessidades e planejar as ações de capacitação.

Apesar dos avanços no plano normativo, a literatura aponta que a efetiva implementação de práticas estruturadas de desenvolvimento de pessoas ainda constitui um desafio no setor público, especialmente no que se refere à institucionalização de processos formativos contínuos, à gestão de competências e à consolidação de estratégias alinhadas às demandas organizacionais.

3.1.1 Gestão do conhecimento

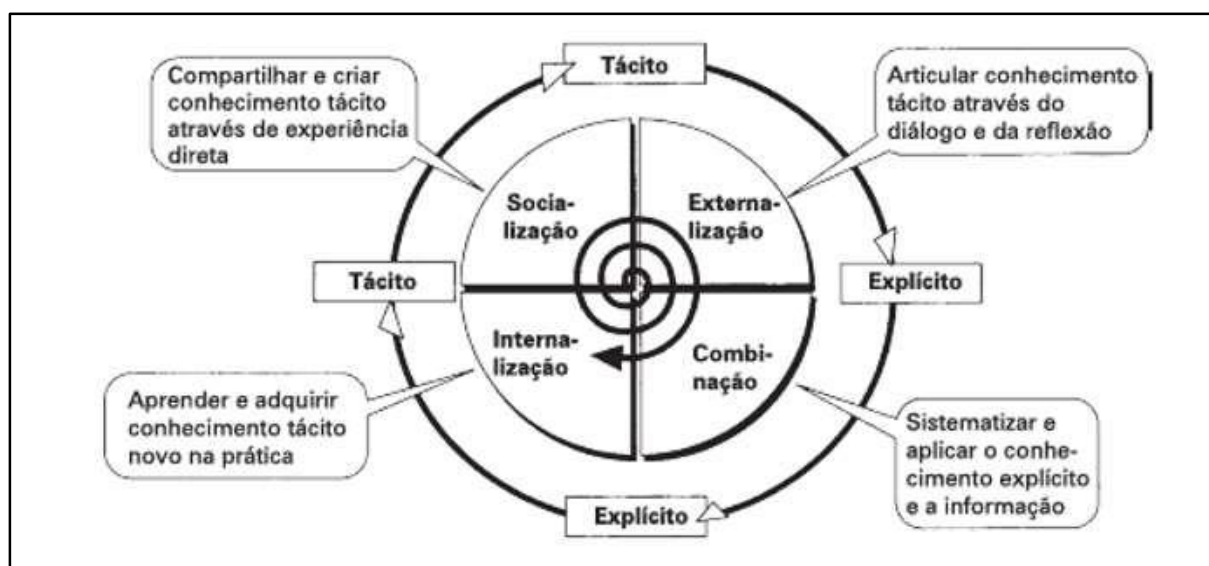
A gestão do conhecimento constitui um campo fundamental para a compreensão das dinâmicas organizacionais contemporâneas, especialmente no contexto da administração pública, no qual a continuidade e a qualidade dos processos dependem da produção, compartilhamento e aplicação do conhecimento pelos servidores, o que evidencia o caráter estratégico do conhecimento para o desempenho organizacional.

No que se refere à natureza do conhecimento, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (2008) distinguem dois tipos fundamentais: o conhecimento explícito, que pode ser formalizado, registrado e facilmente transmitido, e o conhecimento tácito, que é pessoal, subjetivo e difícil de ser articulado, estando relacionado às experiências e práticas dos indivíduos. Para os autores, esses dois tipos de conhecimento são complementares e essenciais para a criação de conhecimento organizacional.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a criação do conhecimento nas

organizações ocorre por meio do processo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), que representa um movimento contínuo de conversão entre conhecimento tácito e explícito. Esse processo, desenvolvido em forma de espiral, permite que o conhecimento individual seja ampliado e incorporado ao nível organizacional, promovendo aprendizagem contínua e inovação. A figura a seguir sintetiza esse ciclo:

Figura 10 – Processo SECI - Espiral da Criação do Conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2008, p.24)

De acordo com Nonaka e Takeuchi:

a empresa criadora de conhecimento subsiste tanto sobre ideais quanto sobre ideias. E isso é combustível para a inovação. A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma visão ou um ideal determinado. Criar novos conhecimentos significa, bem literalmente, recriar a empresa e todos nela em um processo de auto-renovação pessoal e organizacional sem interrupções. Na empresa criadora de conhecimento, inventar o novo conhecimento não é uma atividade especializada - domínio dos departamentos de P&D, marketing ou planejamento estratégico. É uma forma de comportamento, na verdade, uma forma de ser, na qual todos são trabalhadores do conhecimento - isto é, empreendedores. (Nonaka; Takeuchi, 2008, p.41)

No âmbito da gestão organizacional, a gestão do conhecimento pode ser compreendida como o conjunto de práticas voltadas ao planejamento, organização e controle dos ativos de conhecimento, de modo a garantir sua utilização eficaz (Marques Júnior, 2017). Nessa mesma direção, Trevisan e Damian (2018) destacam

que a gestão do conhecimento envolve múltiplas dimensões, incluindo a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, configurando-se como elemento estratégico para o desempenho organizacional.

No contexto da administração pública, Batista (2012) ressalta que a gestão do conhecimento assume papel ainda mais relevante, uma vez que está diretamente relacionada à capacidade do Estado de produzir resultados consistentes e sustentáveis. Para o autor, a gestão do conhecimento deve ser orientada à melhoria dos serviços públicos, articulando processos que permitam identificar, registrar e disseminar o conhecimento produzido no âmbito institucional.

À luz do modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), a gestão do conhecimento envolve a conversão contínua entre conhecimento tácito e explícito, por meio de processos como socialização, externalização, combinação e internalização. Destaca-se, nesse contexto, a etapa de externalização, na qual o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito, possibilitando seu registro, compartilhamento e disseminação no âmbito organizacional. A ausência de mecanismos estruturados que favoreçam esse processo pode comprometer a consolidação do conhecimento organizacional, dificultando a padronização de práticas, a autonomia dos profissionais e a eficiência dos processos institucionais.

3.1.2 Gestão de processos

A gestão de processos constitui um eixo central para a compreensão da eficiência na administração pública, uma vez que o desempenho institucional está diretamente relacionado à forma como as atividades são organizadas, executadas e monitoradas. Embora a eficiência seja um princípio constitucional, sua efetivação depende da estruturação adequada dos processos de trabalho, não se restringindo à existência de normas formais.

Na gestão pública, os processos estão diretamente relacionados à eficiência administrativa. A eficiência, como princípio constitucional, exige que o Estado atenda às necessidades da sociedade com qualidade e com o menor desperdício de recursos e custos (Silva, 2023). Nesse sentido, o Guia Prático de Gestão de Processos (2024), do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, define a gestão de processos — ou *Business Process Management* (BPM) — como um conjunto de práticas voltadas à análise, modelagem, implementação e melhoria contínua dos

processos organizacionais. Essa abordagem permite identificar falhas, reduzir desperdícios e promover maior integração entre as atividades, contribuindo para a racionalização do trabalho e o aprimoramento dos resultados institucionais.

Corroborando com essa perspectiva, a coletânea de inovação e modernização da gestão pública do Estado de Minas Gerais (2018) destaca que a gestão de processos ultrapassa a formalização de rotinas, envolvendo a transformação das práticas organizacionais por meio do planejamento, monitoramento e melhoria contínua. Assim, a efetividade dos processos depende não apenas de sua definição, mas também da capacidade institucional de acompanhá-los criticamente e promover ajustes ao longo de sua execução. O guia propõe o ciclo a seguir para a gestão de processos, contemplando a interação existente entre os projetos de inovação em processos, o monitoramento e melhoria contínua e a gestão da mudança:

Figura 11 - Ciclo de Gestão de Processos



Fonte: Minas Gerais (2018, p.26)

Como ferramenta de apoio à gestão de processos, o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), desenvolvido por Walter A. Shewhart e difundido por W. Edwards Deming, destaca-se por sua aplicação na melhoria contínua das atividades organizacionais. Esse ciclo segue as quatro etapas para sua implementação:

1ª Etapa (PLAN): Antes de se executar o processo é preciso planejar as atividades, definir a meta e os métodos;

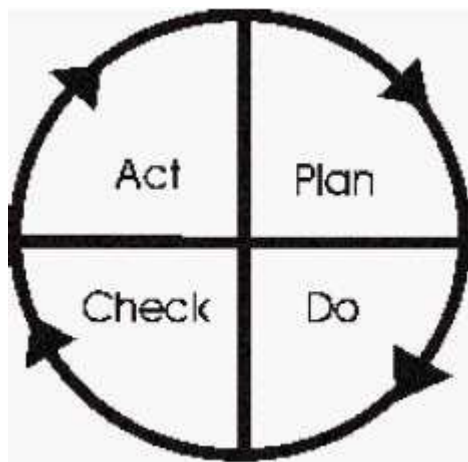
2ª Etapa (DO): É a execução das tarefas de acordo com o que foi estipulado no plano, inclui também a coleta de dados para o controle do processo. O treinamento é requisito para a execução das tarefas.

3ª Etapa (CHECK): É a fase de monitoramento, medição e avaliação. Os resultados da execução são comparados ao planejamento e os problemas são registrados. Se os resultados forem favoráveis, as tarefas são mantidas, se ocorrer problema, deve-se seguir para quarta etapa.

4ª Etapa (ACT): Fase em que se apontam ações corretivas para os problemas encontrados (Oliveira; Silva; Brandão, 2022, p.3).

O ciclo PDCA apresenta um modelo dinâmico, em que a conclusão de uma volta do ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo e assim sucessivamente. O autor Andrade (2003) aponta que, seguindo o espírito de melhoria de qualidade contínua, o processo pode ser sempre reanalisado e um novo ciclo de mudança iniciado, conforme ilustrado na Figura 12, a seguir:

Figura 12 - Ciclo PDCA



Fonte: Andrade (2003, p.11)

Esse método permite o monitoramento sistemático dos processos e a correção de falhas, contribuindo para a padronização das rotinas e o aprimoramento dos resultados (Oliveira; Silva; Brandão, 2022). De forma complementar, ferramentas operacionais, como o 5W2H, é uma forma simples, eficiente e clara de identificar necessidades e propor soluções para alcançar os objetivos da organização. Um *checklist* das atividades preventivas e corretivas que precisam ser desenvolvidas dentro de uma organização. Ainda, essa ferramenta serve para descrever de forma

sucinta um objetivo e detalhar as ações, os custos e os responsáveis para alcançá-lo (SEBRAE, 2025).

A sigla 5W2H, vem do inglês e é formada pelas letras iniciais das sete perguntas que devem ser feitas ao traçar o plano: 1- *what* (o que será feito?), 2- *why* (por que será feito?), 3- *where* (onde será feito?), 4- *when* (quando será feito?), 5- *who* (por quem será feito?), 6- *how* (como será feito?) e 7- *how much* (quanto vai custar?).

O método pode ser aplicado em qualquer cenário que necessite de um plano de ação, obtendo as respostas das perguntas anteriores que representam uma análise específica dos objetivos e das etapas que devem ser executadas para atingi-los. Ressalta-se que não há uma única maneira de aplicar a metodologia 5W2H, nem uma única finalidade ou um jeito certo. O importante é que as respostas que preencherão a planilha estejam sempre focadas no objetivo definido e que seja criada uma planilha para cada projeto, para facilitar a visualização do planejamento (SEBRAE, 2025). A seguir, uma planilha de aplicação da ferramenta 5W2H:

Figura 13 - Planilha 5W2H

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
O QUE SERÁ FEITO? QUAL É O SEU OBJETIVO? COMO DESCREVER O MELHOR QUE PODE OBTIVER NESTA SITUAÇÃO?	POR QUE SERÁ FEITO? QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO? O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO? FAZ PARTE DE SUA MISSÃO? VALE A PENA?	ONDE SERÁ FEITO?	POR QUEM SERÁ FEITO? QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO? QUEM DEVE SER AVISADO?	QUANDO SERÁ FEITO? QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS? ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?	COMO SERÁ FEITO? COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS? QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS? O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?	QUANTO CUSTARÁ FAZER? QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?	

Fonte: Manual Prático SEBRAE (2025).

A ferramenta 5W2H ajuda na construção de um planejamento detalhado, que serve como fonte de informação para avaliar pontos de melhoria e facilitar as tomadas de decisão. Segundo Custodio (2015) a técnica dos 5W2H consiste no planejamento das ações e na definição de responsabilidades, prazos e procedimentos, contribuindo para maior clareza na execução das atividades.

A gestão de processos, nesse contexto, assume papel fundamental na organização das atividades administrativas, ao possibilitar a definição clara de fluxos de trabalho, a padronização de procedimentos e o monitoramento contínuo das etapas

envolvidas. Trata-se de uma abordagem que contribui para a racionalização das práticas organizacionais, ao reduzir a ocorrência de falhas, retrabalhos e inconsistências decorrentes da ausência de controle e de integração entre as atividades.

Sob essa perspectiva, instrumentos como o ciclo PDCA e a ferramenta 5W2H configuram-se como importantes mecanismos de apoio à gestão, na medida em que favorecem o planejamento estruturado das ações, o acompanhamento sistemático dos resultados e a implementação de melhorias contínuas nos processos organizacionais. A adoção dessas práticas permite não apenas a correção de falhas, mas também a prevenção de inconsistências, fortalecendo a eficiência e a confiabilidade das rotinas administrativas.

Dessa forma, a gestão de processos se articula com os demais eixos discutidos — gestão de pessoas e gestão do conhecimento — ao evidenciar que a eficiência organizacional depende não apenas da definição de normas e procedimentos, mas também da qualificação dos atores envolvidos e da adequada circulação do conhecimento no ambiente institucional.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção apresenta a metodologia adotada na pesquisa, bem como os instrumentos utilizados na coleta e análise dos dados, provenientes tanto da pesquisa documental quanto da pesquisa de campo, com o objetivo de investigar e aprofundar a compreensão do caso de gestão em estudo.

Como estratégia metodológica, optou-se pelo estudo de caso, direcionado ao Setor de Gestão de Pessoal da SRE Pará de Minas e às escolas sob sua jurisdição. Segundo Yin (2005, p. 32), o estudo de caso consiste em uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, permitindo a utilização de múltiplas fontes de evidência.

Com base nessa abordagem, foi delimitado o caso de gestão, orientado pela seguinte questão de pesquisa: por que o Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas enfrenta um elevado número de correções nos processos de contratação de pessoal e identifica inconsistências relacionadas ao não cumprimento das normativas

da SEE no quadro de pessoal das escolas, mesmo oferecendo formações e capacitações aos gestores escolares e servidores?

A partir dessa definição, o primeiro passo metodológico consistiu na delimitação do problema de pesquisa, por meio de um recorte analítico centrado na investigação dos retrabalhos gerados no Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas, com foco nas falhas identificadas nos processos de contratação de servidores, na administração do quadro de pessoal e na operacionalização do sistema SYSADP.

Na sequência, buscou-se apresentar a organização normativa que sustenta a estrutura das ações relacionadas à gestão do quadro de pessoal na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, considerando que, no âmbito da administração pública, as práticas institucionais são orientadas por legislações, normas e diretrizes específicas. Para tanto, procedeu-se à identificação e à análise das normativas que regem tais ações, bem como à descrição das rotinas e dos procedimentos desenvolvidos desde o nível central até as unidades escolares.

Essa contextualização permitiu compreender o fluxo de ações necessárias ao funcionamento das escolas, especialmente no que se refere à garantia do quantitativo adequado de servidores para a oferta de um atendimento educacional de qualidade, além de evidenciar os elementos que caracterizam a ocorrência do retrabalho administrativo.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, em conformidade com os padrões éticos e científicos, utilizando como procedimentos de coleta de dados o levantamento bibliográfico, a análise documental e a realização de entrevistas semiestruturadas, seguidos da análise dos dados obtidos.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do objeto de estudo, que envolve a análise de processos administrativos e práticas de gestão de pessoas, exigindo uma investigação que vá além de dados numéricos e possibilite compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos.

Conforme Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa qualitativa o ambiente natural constitui a fonte direta de dados, sendo o pesquisador o principal instrumento de investigação. Trata-se, ainda, de uma pesquisa de caráter descritivo, na qual os dados são analisados de forma predominantemente indutiva, tendo como foco a compreensão dos processos e dos significados a eles atribuídos.

Com base em seu objetivo, esta pesquisa buscou compreender como se

realiza a gestão do quadro de pessoal nas escolas da SRE Pará de Minas, com o intuito de propor melhorias nesse processo. Para tanto, foram analisados os processos de composição do quadro de pessoal das escolas, os processos de contratação de servidores e forma de operacionalização do sistema SYSADP, a partir das perspectivas dos gestores escolares, dos servidores responsáveis pelas atividades administrativas nas unidades escolares e dos servidores da SRE envolvidos nesses processos.

Essa abordagem possibilitou a compreensão das diferentes etapas que compõem a gestão do quadro de pessoal, bem como a identificação das principais dificuldades, inconsistências e situações de retrabalho que emergem no desenvolvimento dessas atividades, contribuindo para o levantamento de evidências empíricas que sustentam a análise do caso de gestão.

Para a elaboração do capítulo descritivo e a caracterização do caso de gestão, foram analisadas as normativas institucionais da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) e das Superintendências Regionais de Ensino, com o objetivo de compreender o funcionamento do órgão central e de suas unidades administrativas. Também foram examinadas as legislações que regulamentam a gestão de pessoal na rede estadual de ensino, as quais definem os procedimentos e as formas de execução das atividades funcionais.

A partir desse conjunto normativo, foi possível descrever o Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas e as atividades que constituem o objeto deste estudo, bem como contextualizar as principais dificuldades e desafios enfrentados na execução dessas rotinas administrativas.

No que se refere à fundamentação teórica, a pesquisa apoia-se nos eixos da gestão de pessoas, gestão do conhecimento e gestão de processos, os quais oferecem suporte analítico para a compreensão do fenômeno investigado. A gestão de pessoas é abordada a partir dos pressupostos de Vilas Boas e Andrade (2009), que destacam a valorização do capital humano e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. A gestão do conhecimento fundamenta-se nas contribuições de Nonaka e Takeuchi (2008), que enfatizam a importância da criação, compartilhamento e apropriação do conhecimento nas organizações. Já a gestão de processos é compreendida como um conjunto de práticas voltadas à análise e à melhoria contínua das atividades organizacionais, contribuindo para a redução de falhas, retrabalhos e desperdícios (Guia para gestão de processos, 2018).

Esse referencial teórico subsidia a análise dos conceitos de retrabalho, capacitação, eficiência e planejamento, permitindo compreender seus impactos no desempenho organizacional do Setor de Gestão de Pessoal da SRE de Pará de Minas e das escolas sob sua jurisdição.

No que diz respeito aos aspectos éticos, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFJF, obtendo parecer favorável sob o nº 7.687.388, em 03 de julho de 2025. Ademais, foi obtido o Termo de Anuência da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, em 16 de julho de 2025, autorizando a realização da pesquisa no âmbito institucional, sendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresentado no Apêndice F.

O período de coleta de dados compreendeu os meses de junho de 2025 a abril de 2026. A definição desse recorte temporal justifica-se por abranger o momento de finalização de um ano letivo e a organização para o início do ano subsequente, configurando-se como um período estratégico para a observação e compreensão das dinâmicas relacionadas à gestão do quadro de pessoal, especialmente no que se refere à intensificação das atividades e à ocorrência de inconsistências nos processos administrativos.

Nesse contexto, foram realizados os seguintes levantamentos para a pesquisa: (a) análise das legislações que regem a administração do quadro de pessoal, os processos de contratação de servidores e as rotinas administrativas da SRE e das escolas; (b) descrição do fluxo de etapas de operacionalização do sistema SYSADP; (c) levantamento do número de encontros formativos e dos materiais de orientação ofertados pela SRE às escolas no período analisado; (d) descrição das formas de atendimento às demandas das escolas pelo Setor de Gestão de Pessoal, bem como dos procedimentos adotados para a comunicação e correção de inconsistências nos processos; e (e) sistematização dos principais desafios observados na rotina do setor, apresentados no Capítulo 2.

Para preservar a identidade dos envolvidos, informações sensíveis, como nomes de servidores, foram suprimidas. Conforme Gil (2008), a pesquisa documental baseia-se na análise de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como documentos oficiais, relatórios e registros administrativos, sendo utilizada para compreender a realidade institucional a partir de suas próprias fontes.

Partindo das evidências apresentadas no Capítulo 2 desta pesquisa, foi realizada a pesquisa de campo, por meio de entrevistas, com a finalidade de produzir

dados que possibilitassem aprofundar a compreensão do contexto investigado e dos atores envolvidos na gestão do quadro de pessoal, subsidiando a proposição do plano de ação.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a entrevista constitui um importante instrumento de coleta de dados nas ciências sociais, sendo caracterizada como um encontro entre duas pessoas, no qual uma delas busca obter informações sobre determinado tema por meio de uma conversação de natureza profissional. As autoras destacam que a entrevista despadronizada, ou não estruturada, confere maior liberdade ao entrevistador, permitindo explorar as questões de forma mais ampla e aprofundada, conforme a dinâmica da interação.

A escolha pela utilização de entrevistas semiestruturadas justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, as percepções, experiências e interpretações dos sujeitos envolvidos nos processos de gestão do quadro de pessoal. Considerando que o fenômeno do retrabalho não se manifesta apenas nos registros formais, mas também nas práticas cotidianas, nas dúvidas recorrentes e nas interações entre os diferentes atores institucionais, a entrevista permite acessar dimensões subjetivas e contextuais que não seriam plenamente captadas por meio da análise documental. Nesse sentido, essa técnica possibilita explorar as dinâmicas de funcionamento dos processos, identificar fragilidades e compreender os fatores que contribuem para a ocorrência de inconsistências, subsidiando, assim, uma análise mais abrangente e fundamentada do problema investigado.

Dessa forma, após convite formal e consentimento dos participantes, foram realizadas entrevistas em formato remoto, com base em uma amostragem intencional, envolvendo cinco grupos de servidores que atuam diretamente na gestão do quadro de pessoal nas escolas e SRE Pará de Minas.

A seleção dos participantes considerou critérios relacionados à atuação nos processos analisados e à diversidade de contextos institucionais, de modo a possibilitar uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado. Foram selecionados participantes com, no mínimo, um ano de experiência na função, de modo a garantir familiaridade com os processos de gestão do quadro de pessoal, contratação de servidores e utilização do sistema SYSADP.

Além disso, buscou-se contemplar escolas localizadas em diferentes contextos territoriais da regional, incluindo uma escola situada no município sede da SRE, uma escola localizada em município limítrofe e duas escolas pertencentes a municípios

mais distantes da sede administrativa. Essa estratégia teve como objetivo abarcar distintas realidades organizacionais e operacionais, considerando que fatores como localização, estrutura da equipe e dinâmica de funcionamento podem influenciar diretamente a execução dos processos administrativos e a ocorrência de retrabalho.

Com isso, a definição dos participantes visou garantir a heterogeneidade da amostra, permitindo uma análise mais abrangente e consistente do fenômeno investigado. A coleta teve como finalidade identificar os principais desafios enfrentados pelos diretores escolares, servidores das escolas e SRE, especialmente no que se refere aos processos de contratação, à aplicação das normativas da Secretaria de Estado de Educação (SEE) e à inserção de dados no sistema SYSADP.

O quadro a seguir apresenta a caracterização dos participantes das entrevistas, considerando os grupos envolvidos, suas funções e os critérios de seleção adotados na pesquisa:

Quadro 4 – Caracterização dos participantes das entrevistas por grupos e função

Grupo de Participantes	Função	Quantidade	Critério de Seleção
Diretores (as) Escolares	Diretor (a) escolar	04	Seleção intencional, considerando tempo mínimo de 1 (um) ano de experiência na função e diversidade territorial (município sede, limítrofe e distante), visando contemplar diferentes realidades de gestão do quadro de pessoal
Servidores (as) das escolas – ATB ou Secretário (a) Escolar	ATB e Secretário (a) Escolar	02	Seleção intencional, considerando tempo mínimo de 1 (um) ano de experiência na função e diversidade territorial (município sede, limítrofe e distante), visando contemplar diferentes realidades de gestão do quadro de pessoal
Servidor (a) SRE – Setor Gestão de Pessoal	Supervisor (a) do Setor de Gestão de Pessoal	01	Setor central na identificação de inconsistências, mitigação de falhas e enfrentamento do retrabalho administrativo entre escolas, SRE e setor de pagamento. Esse (a) servidor (a) tem atuação estratégica e operacional na orientação às escolas, análise, correção e monitoramento dos processos de gestão do quadro de pessoal.
Servidor (a) SRE – SISAP	Coordenador (a) do Setor de	01	Setor que trabalha diretamente na etapa final da gestão do quadro de pessoal, na qual se materializam as inconsistências decorrentes de falhas nas etapas anteriores. Servidor (a) responsável pela

	Pagamento da SRE		análise e processamento dos efeitos dos processos no processo no pagamento dos servidores.
Servidores (as) SRE – Inspeção Escolar	Inspetores (as) Escolares	02	Servidores (as) responsáveis pelo acompanhamento e validação do quadro de pessoal das escolas.
SEE – Órgão Central	Servidor (a) da Diretoria de Gestão de Pessoal	01	Diretoria responsável pela formulação de diretrizes e orientações para a gestão de pessoal no âmbito estadual, bem como na parametrização e alinhamento do sistema SYSADP às normativas da Secretaria de Estado de Educação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2026).

Inicialmente, previa-se a realização de entrevista com um representante do órgão central da Secretaria de Estado de Educação, considerando sua atuação estratégica na orientação das Superintendências Regionais de Ensino e, especialmente, no acompanhamento e aprimoramento do sistema SYSADP. Contudo, em razão de alterações no quadro de pessoal, com a saída do servidor anteriormente identificado e a ausência de recomposição da função no período de realização da pesquisa, não foi possível concretizar essa etapa.

Diante das limitações temporais para a conclusão do estudo, optou-se por dar prosseguimento à pesquisa com os demais participantes, mantendo o foco analítico nas evidências obtidas por meio das entrevistas realizadas e da análise documental. Ressalta-se que a ausência desse participante não compromete a compreensão do fenômeno investigado, tendo em vista a diversidade de atores contemplados na pesquisa e a abrangência dos dados coletados.

A composição dos participantes, conforme apresentado no quadro, foi definida de forma a contemplar diferentes níveis de atuação na gestão do quadro de pessoal, incluindo atores diretamente envolvidos na execução dos processos nas escolas, bem como servidores responsáveis pela análise, validação e operacionalização desses processos no âmbito da SRE. Essa diversidade de perspectivas permitiu compreender o fenômeno investigado de maneira mais abrangente, considerando as distintas responsabilidades, experiências e contextos institucionais que influenciam a execução das atividades e a ocorrência de inconsistências nos processos administrativos. Ademais, a seleção intencional dos participantes, aliada à diversidade territorial e funcional, contribuiu para a identificação de padrões de dificuldades e situações de

retrabalho, fortalecendo a consistência da análise proposta nesta pesquisa.

Com o intuito de garantir o sigilo e a confidencialidade das informações, os participantes foram identificados por meio de códigos, conforme sua função e ordem de participação, tais como: Diretor 1, Diretor 2, ATB 1, Inspetor 1, entre outros.

As entrevistas foram estruturadas em blocos temáticos, organizados de modo a contemplar os diferentes aspectos relacionados ao objeto de estudo, incluindo a compreensão dos processos de gestão do quadro de pessoal, as dificuldades enfrentadas na execução das atividades, a aplicação das normativas e a utilização do sistema SYSADP. Essa organização em blocos permitiu maior sistematização da coleta de dados, ao mesmo tempo em que garantiu flexibilidade para aprofundamento das questões durante a interação com os participantes.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, por meio da plataforma *Google Meet*, e gravadas, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas para análise. Os roteiros utilizados encontram-se disponíveis nos Apêndices A a E desta pesquisa. Com a descrição do percurso metodológico, a seção seguinte apresenta os procedimentos de análise dos dados coletados na pesquisa de campo, à luz do referencial teórico adotado.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os atores da gestão de pessoal na Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas e em escolas de sua jurisdição. A abordagem fundamenta-se na Análise de Conteúdo de Bardin (2016), compreendida como um conjunto de técnicas de investigação que permite a interpretação sistemática das comunicações. Para a autora, esse método ultrapassa a descrição imediata, permitindo a inferência e a identificação de categorias que revelam as dinâmicas e significados subjacentes aos fenômenos sociais.

A escolha dessa metodologia justifica-se pela necessidade de apreender padrões analíticos e recorrências que explicam as causas do retrabalho administrativo para além dos registros documentais. As categorias analíticas foram construídas a partir da articulação entre os eixos teóricos previamente definidos na pesquisa — Gestão de Pessoas (GP), Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão por Processos (GProc) — e as recorrências empíricas emergentes das entrevistas, permitindo o

diálogo entre fundamentação teórica e evidências do campo investigado.

3.3.1 Caracterização dos participantes e aspectos éticos

As entrevistas foram realizadas em abril de 2026 com 10 participantes, incluindo diretores, secretários, auxiliares administrativos e inspetores, além de servidores da SRE vinculados aos setores de Gestão de Pessoal e Pagamento. A amostra foi selecionada de modo a contemplar diferentes perspectivas funcionais sobre a gestão do quadro de pessoal na jurisdição.

Para assegurar o rigor ético e o anonimato, os respondentes foram identificados por códigos alfanuméricos (E1 a E10). O quadro abaixo detalha o perfil profissional dos sujeitos, evidenciando a diversidade de vínculos e a considerável experiência na função, fator que agrega maturidade aos relatos coletados.

Quadro 5 – Perfil dos Participantes da Pesquisa

Código	Função	Vínculo Institucional	Tempo na Função
E1	Servidora (Setor de Pagamento)	SRE Pará de Minas	15 anos
E2	Inspetora Escolar A	SRE Pará de Minas	10 anos
E3	Inspetora Escolar B	SRE Pará de Minas	9 anos
E4	Servidora (Setor de Gestão de Pessoal)	SRE Pará de Minas	8 anos

Código	Função	Vínculo Institucional	Tempo na Função
E5	Diretora Escolar D1	Escola A (município pequeno)	5 anos
E6	Diretora Escolar D2	Escola B (município de Pará de Minas)	13 anos
E7	Diretora Escolar D3	Escola C (Morada Nova/rural)	1 ano (3 como vice)
E8	Diretora Escolar D4	Escola D (Florestal)	7 anos
E9	Secretária Escolar	Escola C (Morada Nova)	18 anos
E10	ATB (Auxiliar Técnico de Educação)	Escola B	10 anos

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2026).

A partir dessa composição, os resultados foram organizados em categorias temáticas que emergem tanto do referencial teórico quanto das recorrências identificadas nos relatos. A discussão estruturou-se em quatro eixos que analisam o retrabalho administrativo sob as perspectivas da Gestão do Conhecimento (3.3.2), da Gestão de Pessoas (3.3.3), da Gestão por Processos (3.3.4) e a Síntese Integrada dos Fatores Estruturais (3.3.5). A seção foi concluída com as considerações sintéticas da análise dos dados (3.3.6).

3.3.2 Gestão de pessoas: desafios estruturais, rotatividade e condições de trabalho

A gestão de pessoas é aqui compreendida de forma ampliada, abrangendo processos formais de desenvolvimento e fatores estruturais que influenciam o desempenho funcional e a eficiência administrativa. A análise dos dados permitiu identificar três subcategorias centrais:

a) Rotatividade e Descontinuidade Funcional

A rotatividade de servidores foi apontada por todos os participantes como fator crítico de instabilidade, comprometendo a continuidade das rotinas e a preservação do conhecimento institucional. A Diretora D3 (E7) sintetiza essa vulnerabilidade: “nosso quadro é quase todo contratado... a gente anda na corda bamba”. Complementarmente, o relato do Inspetor B (E3) sobre a substituição de uma servidora que centralizava o domínio das rotinas demonstra como a ausência de mecanismos de sucessão produz descontinuidade e amplia a dependência de saberes individualizados.

Tais achados reforçam a perspectiva de Schikmann (2010), indicando que muitas organizações públicas ainda operam sob uma lógica reativa, centrada em demandas emergenciais, em detrimento de práticas estratégicas. Essa atuação corretiva contrasta com a concepção de Vilas Boas e Andrade (2009), para quem a gestão de pessoas deve ser um processo integrado de planejamento e valorização do capital humano. No contexto investigado, a alta rotatividade e a escassez de estratégias de desenvolvimento profissional limitam a formação de equipes tecnicamente fortalecidas, prejudicando a eficiência sustentável.

b) Sobrecarga e Condições de Trabalho

As entrevistas revelaram uma percepção comum de que o retrabalho decorre da “falta de atenção” dos executores. Contudo, a análise aprofundada indica que tal interpretação simplifica um fenômeno complexo, negligenciando fatores estruturais como a sobrecarga e a fragmentação de tarefas. A Diretora D3 (E7) destaca a pressão cotidiana: “a primeira coisa que a cabeça fala: ‘eu não vou dar conta’”. Já a Secretária

Escolar (E9) relata o impacto das interrupções: “você está no meio de um processo, te chama, você interrompe... aí você não se lembra mais de onde parou”, evidenciando elevada carga cognitiva.

Sob a ótica ergonômica, Dul e Weerdmeester (2012) relacionam o desempenho humano às condições organizacionais, reconhecendo que limites psicológicos ignorados favorecem erros e fadiga. Assim, as inconsistências observadas não devem ser atribuídas apenas à desatenção individual, mas a um ambiente com estrutura de apoio insuficiente. Esse cenário opõe-se à gestão defendida por Guimarães e Ferreira (2012); em vez de valorizar o capital humano, a organização frequentemente individualiza falhas geradas por limitações processuais coletivas.

c) Clima Organizacional e Insegurança Funcional

Além das dimensões técnicas, o clima organizacional influencia diretamente a segurança funcional e a aprendizagem. Relatos de gestores e administrativos indicaram sentimento de insegurança e autocobrança no contato com a SRE. A Diretora D3 (E7) afirma: “a gente já liga com medo... com receio das respostas”, enquanto a Secretária (E9) reforça a pressão interna: “a gente acaba se cobrando... já não deveria errar mais”.

Essas percepções sugerem barreiras subjetivas que dificultam a comunicação e o suporte colaborativo. Bispo (2006) ressalta que climas marcados por excesso de controle ou punição geram baixo aproveitamento formativo e enfraquecem a motivação. À luz dessa perspectiva, relações institucionais percebidas como puramente corretivas ampliam a insegurança e reforçam padrões de dependência e vulnerabilidade operacional.

Em síntese, a análise evidencia que os desafios na gestão de pessoas — alta rotatividade, lacunas formativas e clima tenso — são entraves estruturais que retroalimentam as inconsistências e a sobrecarga, reforçando a urgência de práticas mais estratégicas e humanizadas no contexto investigado.

3.3.3 Gestão do Conhecimento: Fragilidades na Circulação, Aprendizagem e Retenção do Conhecimento Organizacional

A análise das entrevistas revelou um paradoxo central: embora a organização

disponha de um amplo volume de informações, este recurso nem sempre se converte em conhecimento institucional utilizado pelos servidores. À luz de Nonaka e Takeuchi (2008), os dados indicam que a disponibilidade informacional, por si só, não assegura a conversão em conhecimento estratégico, especialmente quando os mecanismos de circulação, apropriação e retenção são frágeis.

A análise permitiu identificar quatro subcategorias que evidenciam lacunas na memória organizacional. Tais achados revelam limitações que favorecem a descontinuidade administrativa, a dependência de saberes individualizados e a recorrência de retrabalho, conforme detalhado a seguir.

a) Organização e Acessibilidade das Informações Institucionais

Embora documentos e normativas estejam formalmente disponíveis, sua organização permanece precária. Os servidores relataram dificuldades em localizar documentos atualizados ou recuperar registros, indicando ausência de padronização. Um dos entrevistados sintetiza: “a gente sabe que a informação existe, mas não sabe onde está” (E3), enquanto outro destaca que “cada um guarda as coisas de um jeito” (E2).

O desafio não reside na escassez de dados, mas na falta de mecanismos para estruturar e categorizar o conhecimento explícito. Atualmente dispersos, esses conhecimentos deixam de ser integrados para gerar novo saber organizacional. Como consequência, a subutilização da informação favorece buscas improdutivas, a dependência de consultas interpessoais e erros decorrentes do uso de orientações desatualizadas, gerando descontinuidade operacional.

b) Confiabilidade das Fontes e Predominância da Socialização Informal

Apesar da existência de manuais e instruções, tais recursos nem sempre são percebidos como fontes confiáveis para as demandas cotidianas. Os relatos indicam que os participantes percebem os documentos como defasados ou distantes da prática, priorizando orientações interpessoais. Um entrevistado afirma: “tenho o manual, mas é mais fácil perguntar pro João” (E1); outro ressalta que as referências são servidores experientes, vistos como “bases de dados vivas” (E5).

Essa baixa legitimidade da documentação formal consolida uma cultura regida

pela oralidade e pela personificação da memória institucional. O paradoxo é evidente: a desconfiança nos registros oficiais impele os servidores ao contato direto, realimentando um ciclo vicioso que impede a institucionalização do saber. Esse desequilíbrio gera dependência; quanto menor a confiança nas fontes formais, maior a centralidade de indivíduos específicos, o que compromete a continuidade do trabalho e amplia a vulnerabilidade a perdas funcionais.

c) Capacitação Reativa e Limitações na Aprendizagem Organizacional

Os processos de formação ocorrem predominantemente de forma reativa, motivados por falas ou erros já consolidados. O relato da servidora (E4) explicita essa dinâmica: “a gente organiza à medida que vê que o pessoal tá tendo muita dificuldade”, evidenciando uma lógica corretiva em vez de preventiva. Complementarmente, destaca-se que, por vezes, os orientadores recebem capacitação simultaneamente ao público-alvo, sem preparação prévia (E2).

Conforme Barbosa *et al.* (2003), a aprendizagem organizacional deve transformar competências individuais em conhecimento estratégico. Contudo, os achados sugerem que a capacitação reativa reduz a capacidade da instituição de antecipar problemas. O conhecimento desenvolve-se em resposta a crises, e a apropriação dos conteúdos é seletiva, influenciada pela sobrecarga funcional. Esse cenário impede mudanças estruturais, mantendo a incidência de retrabalho.

d) Retenção, Sucessão e Descontinuidade do Conhecimento

A vulnerabilidade mais crítica identificada é a ausência de mecanismos sistemáticos para a preservação da memória institucional. O conhecimento crítico permanece concentrado em indivíduos, tornando os setores vulneráveis à rotatividade e aposentadorias. Essa realidade é ilustrada por frases como: “quando alguém vai embora, leva tudo na cabeça” (E1). Um caso emblemático (E3) relata que, após a saída de uma servidora, sua sucessora não possuía conhecimento sequer para realizar procedimentos básicos.

A rotatividade gera a perda do conhecimento tácito acumulado. Sem estratégias de mentoria ou documentação prática, o saber coletivo não se torna competência duradoura e a aprendizagem ocorre apenas de forma emergencial. Essa dinâmica

limita a retenção do capital intelectual e a capacidade da instituição de aprender com sua trajetória.

Em síntese, as fragilidades na gestão do conhecimento transcendem o acesso à informação, envolvendo falhas na organização, legitimidade e sucessão. O resultado é o comprometimento da memória organizacional e uma dependência excessiva de talentos individuais, elementos centrais para a manutenção das vulnerabilidades operacionais e do retrabalho na gestão de pessoal.

3.3.4 Gestão de Processos: Fragilidades Estruturais, Fragmentação e Retrabalho

A gestão por processos é fundamental para compreender as disfunções estruturais nos fluxos administrativos do quadro de pessoal. Sob essa ótica, a eficiência institucional depende de como as atividades são planejadas, executadas e monitoradas, e não apenas da norma ou da atuação individual. Processos eficientes pressupõem integração, clareza procedimental e definição de responsabilidades para mitigar falhas e retrabalhos (MINAS GERAIS, 2018; GUIA DE GESTÃO DE PROCESSOS, 2024).

No contexto investigado, a análise revelou que os gargalos processuais geram inconsistências e sobrecarga. Tais limitações manifestam-se desde a origem dos procedimentos até a fragmentação de responsabilidades, conforme as subcategorias detalhadas a seguir.

a) Fragilidades na Origem dos Processos e Propagação de Erros

As entrevistas evidenciaram que grande parte das inconsistências na contratação origina-se nas etapas iniciais de cadastro de vagas. Erros no preenchimento inicial propagam-se pelo fluxo, exigindo correções sucessivas. O servidor do Setor de Gestão de Pessoal (E4) sintetiza: “o erro do SYSADP vem do cadastro da vaga... se cadastrei errado, vou gerar erros lá na frente”.

A Diretora D2 (E6) reforça que a estrutura vigente favorece a propagação em vez da contenção precoce: “para corrigir, eu preciso mexer nos anteriores... cancelar o preenchimento, refazer tudo de novo”. Esse cenário revela limitações nos princípios do ciclo PDCA, em que a eficiência depende de planejamento, treinamento e

monitoramento contínuo (Oliveira; Silva; Brandão, 2022). Adicionalmente, notou-se a carência de validações automáticas no sistema SYSADP. A ausência de alertas ou travas de segurança transfere ao servidor — muitas vezes sob pressão e sobrecarga — a responsabilidade exclusiva pela integridade dos dados. À luz do *Business Process Management* (BPM), processos informatizados devem incorporar regras de validação que assegurem a qualidade na entrada dos dados, reduzindo riscos operacionais.

b) Rigidez Processual e Retrabalho Corretivo

Quando inconsistências são detectadas em fases avançadas, como no processamento de pagamentos, os mecanismos de correção exigem o refazimento integral de etapas já validadas. A Secretária Escolar (E9) relata que, após a finalização, o sistema exige “desmanchar” o processo, reiniciando o ciclo de validações de diretores e inspetores. Essa rigidez contrasta com o BPM, que preconiza monitoramento e redesenho flexível sem necessidade de reconstrução integral das etapas (MINAS GERAIS, 2018).

A rigidez do SYSADP limita a flexibilidade corretiva, gerando efeitos cumulativos que comprometem a produtividade. Em casos críticos, a inviabilidade do fluxo digital força o retorno a procedimentos manuais. A ATB (E10) descreve o uso de registros físicos e assinaturas paralelas como uma “correria” perto do fechamento da taxação. Esse retrocesso operacional contradiz os objetivos de modernização institucional, criando novas camadas de complexidade burocrática e elevando a desmotivação dos servidores.

c) Fragmentação das Responsabilidades e Ausência de Visão Sistêmica

Observou-se uma excessiva segmentação das atividades administrativas nas escolas. A distribuição de tarefas entre diferentes servidores sem a compreensão do fluxo completo compromete a continuidade operacional, especialmente em casos de rotatividade. A ATB (E10) afirma que “cada um faz uma parte... quando falta um, não consegue pegar o todo”.

Essa fragmentação reflete o modelo de organização funcional tradicional, criticado por Gonçalves (2000) por focar em partes isoladas do trabalho. Em

contrapartida, a gestão por processos demanda uma visão horizontal e integrada. Os dados sugerem que tanto a fragmentação quanto a centralização excessiva prejudicam a eficiência; o modelo ideal reside no conhecimento compartilhado e na distribuição coordenada de responsabilidades. Ferramentas como o 5W2H poderiam mitigar essas lacunas, definindo claramente executores e métodos. Equipes com maior integração demonstram autonomia e menor vulnerabilidade, reforçando que a desarticulação processual é fator determinante para o retrabalho.

3.3.5 Síntese integrada dos fatores estruturais do retrabalho administrativo

Para evidenciar a articulação entre os achados empíricos e o referencial teórico, sistematizou-se a análise em uma matriz causal (Quadro 6). Essa estrutura permitiu correlacionar as condições institucionais, as ações dos agentes e as consequências que materializaram o problema de pesquisa, desvelando não apenas os sintomas da descontinuidade organizacional, mas os mecanismos que a sustentaram.

Quadro 6 – Matriz Causal do Retrabalho: Convergência entre Eixos Teóricos e Evidências

Condição	Ação	Consequência
Falta de pessoal + sobrecarga (GP)	Interrupções, múltiplas demandas, cansaço	Erro por "falta de atenção"
Rotatividade + falta de transferência de conhecimento (GP/GC)	Perda de conhecimento tácito, recomeço do zero	Repetição dos mesmos erros
Baixa valorização (GP)	Desmotivação, "aprendizagem seletiva", erro deliberado	Dependência da SRE

Condição	Ação	Consequência
Capacitação reativa e remota (GC)	Não internalização do conhecimento	Erro se repete
Sistema não valida na origem (GProc)	Erro no cadastro se propaga	Retrabalho em cascata
Correção exige refazer tudo (GProc)	Desmanchar etapas anteriores	Retrabalho multiplicado
Fragmentação do processo (Gproc)	Falta de visão do todo	Correção incompleta

Fonte: Elaborada pela autora a partir da síntese entre as condições de trabalho, a ação dos servidores e seus resultados (2026)

A análise do Quadro 6 demonstrou que as falhas não foram estáticas; ao contrário, iniciaram um novo ciclo. Para compreender como a perda de conhecimento e o erro sistêmico se articularam, a Figura 14, a seguir, detalha a engrenagem do retrabalho na instituição:

Figura 14 – Ciclo Vicioso do Retrabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base na análise das causas do retrabalho evidenciadas pela pesquisa de campo (2026)

A análise do fluxo acima permite identificar os pontos de ruptura da eficiência administrativa. O ciclo inicia-se com a falta de mão de obra (baixa valorização e rotatividade), o que força uma dependência de capacitações externas e reativas. A ausência de filtros e validações nos sistemas de informação permite que o erro técnico — originado pela falta de domínio do processo ou por fadiga — se propague até as etapas finais, como o pagamento.

O ápice crítico deste ciclo ocorre no momento da correção: a necessidade de “desmanchar” etapas anteriores não apenas consome tempo, mas gera uma

sobrecarga cognitiva e operacional sobre escolas, inspetores e servidores da SRE. Sob pressão e exaustão, os atores tornam-se mais suscetíveis a novos lapsos, realimentando a desmotivação. Assim, o ciclo se fecha, consolidando o retrabalho como um elemento estrutural que drena a capacidade de inovação e melhoria da gestão do quadro de pessoal.

O Caso da Diretora D2: evidências de superação estrutural

Embora o ciclo vicioso tenha sido a realidade predominante, os achados revelaram uma "exceção positiva" que indicou caminhos de superação. A experiência relatada pela Diretora D2, a partir da análise das entrevistas realizadas, diferenciou-se das demais pelas condições estruturantes apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Diferenciais Estruturais: Escola D2 vs. Demais Unidades

Condição	Escola Diretora D2	Nas demais escolas
Equipe de pessoal	4 servidores atuando nas rotinas administrativas	1-2 servidores responsáveis pelas mesmas atividades pessoas
Estabilidade da equipe	Predominância de servidores efetivos, com permanência prolongada nas funções e domínio consolidado das rotinas	Predominância de servidores contratados, com substituições frequentes e necessidade constante de reorientação
Materiais de consulta	Existência de pastas organizadas, listas de verificação e registros de procedimentos	Ausência ou uso pouco sistemático de materiais de apoio
Autonomia do diretor	Atuação com maior autonomia na condução dos processos	Dependência frequente de orientações externas (SRE ou outros servidores)

Condição	Escola Diretora D2	Nas demais escolas
	administrativos	
Preparação para ausência	Equipe com conhecimento compartilhado, permitindo substituição interna em caso de ausência	Conhecimento concentrado em um único servidor, dificultando a continuidade das atividades
Retrabalho	Baixo (consegue prevenir). Situações pontuais, geralmente associadas a exceções no processo	Alto. Repetição de erros ao longo das etapas, exigindo correções frequentes

Fonte: Elaborada pela autora a partir da análise comparativa das entrevistas com gestores escolares (2026)

O caso da Diretora D2 ratifica a literatura de gestão de pessoas, gestão do conhecimento e gestão de processos ao evidenciar a relevância das condições estruturantes para o funcionamento organizacional. Diferentemente das demais unidades, nas quais as entrevistas indicaram substituições frequentes de profissionais e dificuldades na continuidade das rotinas, a escola da Diretora D2 apresenta uma equipe estável, composta majoritariamente por servidores efetivos, com permanência prolongada nas funções e domínio consolidado dos procedimentos administrativos.

Essa estabilidade, associada ao dimensionamento adequado da equipe e à existência de materiais de apoio e rotinas compartilhadas, possibilita a distribuição do conhecimento entre os membros da equipe e reduz a dependência de indivíduos específicos. Como resultado, a ocorrência de retrabalho mostra-se menos frequente e mais pontual, concentrando-se em situações excepcionais, em contraste com as demais unidades, onde as falhas tendem a se repetir ao longo das etapas dos processos.

Esses achados indicam que a redução do retrabalho não está associada exclusivamente à ampliação de ações formativas, mas, sobretudo, à presença de

condições estruturais que favoreçam a continuidade das práticas, a circulação do conhecimento e a organização dos processos de trabalho.

3.3.6 Considerações sintéticas da análise dos dados

A discussão teórico-empírica empreendida neste capítulo permitiu transcender a análise superficial do retrabalho no contexto investigado. O diálogo entre os depoimentos das pessoas entrevistadas e a literatura possibilitou a identificação de sete aspectos centrais, que sintetizam a natureza sistêmica do problema:

1. Desconstrução do Argumento da "Falta de Atenção"

A análise dos depoimentos das pessoas entrevistadas indicou que atribuir o retrabalho a uma suposta "falta de atenção" dos servidores constitui uma interpretação superficial. Os relatos apontaram que as causas do fenômeno estão relacionadas, sobretudo, a fatores de ordem estrutural, como sobrecarga de trabalho, interrupções constantes nos fluxos e prazos inexecutáveis. Nesse sentido, o erro humano não se configura como causa raiz, mas como manifestação de condições de trabalho adversas.

2. Precarização e Desigualdade Institucional

Observa-se a partir dos relatos analisados uma precarização das condições de trabalho, especialmente em unidades com quadros de pessoal reduzidos e maior rotatividade. Os depoimentos sugerem a existência de um ciclo vicioso, no qual a instabilidade funcional está associada à perda de conhecimento tácito, ao aumento de erros e à sobrecarga de trabalho, fatores que tendem a favorecer novos desligamentos. Conforme evidenciado nas entrevistas, essa dinâmica contribui para o aprofundamento das desigualdades entre escolas centrais e unidades rurais ou periféricas, tornando estas últimas mais vulneráveis à descontinuidade administrativa.

3. Limitações do Modelo de Capacitação Reativa

Os depoimentos das pessoas entrevistadas indicaram que as ações formativas,

embora frequentes, apresentam limitações estruturais, sendo predominantemente reativas (posteriores ao erro), descontextualizadas e realizadas de forma remota. Os relatos também apontaram a existência de uma lacuna na preparação dos capacitadores (SRE e inspetores), o que contribui para a transmissão de orientações fragmentadas ou inconsistentes, podendo, em determinadas situações, induzir ao retrabalho em vez de preveni-lo.

4. Fragilidades na Arquitetura do Sistema SYSADP

A discussão evidenciou que o sistema SYSADP carece de mecanismos de validação automática na origem. A ausência de filtros e travas de segurança no momento do cadastro inicial permitiu que inconsistências e erros de preenchimento se propagassem silenciosamente por todo o fluxo. A detecção tardia dessas falhas elevou o custo operacional da correção, exigindo, muitas vezes, o reinício total de processos que já haviam percorrido diversas etapas de validação.

5. Rigidez Procedimental e Refazimento Desproporcional

Um achado central refere-se à natureza não cirúrgica das correções. Conforme evidenciado nos depoimentos das pessoas entrevistadas, a arquitetura sistêmica, ao lidar com equívocos pontuais, frequentemente impõe o refazimento de etapas anteriores isentas de erro. Os participantes também relataram que, em situações de maior rigidez, ocorre o retrocesso para fluxos manuais, com reimpressão e trâmite físico de documentos. Esse retorno à burocracia analógica não apenas amplia o esforço administrativo, como tende a elevar a probabilidade de ocorrência de novas falhas.

6. O Modelo Integrado (GP + GC + GProc) como abordagem interpretativa do retrabalho

A articulação entre as dimensões de Gestão de Pessoas (GP), Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão por Processos (GProc) mostrou-se consistente a partir da análise dos depoimentos das pessoas entrevistadas. Os achados indicam que essas esferas operam de forma interdependente: fragilidades em GP estão

associadas à perda de capital intelectual (GC), enquanto disfunções em GProc comprometem a execução eficiente das atividades. A contribuição teórica central deste estudo reside na compreensão de que o retrabalho estrutural não pode ser mitigado por intervenções unidimensionais, demandando uma abordagem integrada e simultânea das três dimensões.

7. Indícios de ruptura: o caso da Diretora D2

Por fim, o caso da Diretora D2 evidenciou, a partir dos depoimentos analisados, um contraponto relevante à dinâmica predominante. Ao apresentar condições estruturais mais favoráveis — como equipe dimensionada, maior estabilidade funcional, autonomia e suporte metodológico —, a referida unidade indicou a possibilidade de ruptura do ciclo vicioso, com menor incidência de retrabalho em comparação às demais unidades. Esse caso sugere que a eficiência está associada à presença de condições estruturantes, e não apenas a esforços individuais.

Os relatos apontaram que o retrabalho não decorre de falhas isoladas, mas de um encadeamento de fatores estruturais, envolvendo a precarização do quadro funcional, lacunas na gestão do conhecimento e rigidez nos processos sistêmicos. Nesse sentido, a análise indicou que o erro humano, muitas vezes interpretado como causa primária, configura-se como um sintoma de um ambiente organizacional que demanda fortalecimento e redesenho.

Em síntese, os achados sugerem que o retrabalho na gestão de pessoal da jurisdição de Pará de Minas não se configura como um evento ocasional, mas como um fenômeno associado a características estruturais do modelo de gestão, ainda fortemente orientado pelo controle burocrático reativo em detrimento da prevenção estratégica. A superação desse cenário demanda, portanto, uma reconfiguração que considere o servidor não como responsável isolado pelo erro, mas como parte de um sistema que carece de redesenho e suporte institucional.

Os achados também indicam que a superação do retrabalho exige intervenções articuladas nas dimensões de gestão de pessoas, gestão do conhecimento e gestão de processos, justificando a proposição de ações integradas no Plano de Ação Educacional apresentado no capítulo seguinte.

4 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

Com base no diagnóstico desenvolvido nos capítulos anteriores, este capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), elaborado como proposta de enfrentamento das fragilidades estruturais identificadas na gestão do quadro de pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas. Fundamentado nas evidências da pesquisa, o PAE busca enfrentar, de forma integrada, os fatores relacionados à gestão de pessoas, à gestão do conhecimento e à gestão de processos, reconhecidos como dimensões centrais para a reprodução do retrabalho administrativo.

Considerando a organização administrativa da rede estadual de ensino e as diferentes responsabilidades assumidas pela SRE e pelas unidades escolares na gestão do quadro de pessoal, a proposta foi estruturada em duas frentes complementares de intervenção, visando atender às especificidades de cada instância organizacional:

1. Âmbito da SRE: direcionado ao aprimoramento das estratégias de formação, suporte técnico, padronização normativa e fortalecimento institucional da gestão central;
2. Âmbito das Escolas: voltado à organização interna das rotinas administrativas, sistematização do conhecimento, fortalecimento da autonomia funcional e melhoria da execução operacional.

Ambos os eixos foram organizados com base na metodologia 5W2H, permitindo detalhamento operacional das ações propostas quanto aos objetivos, justificativas, responsáveis, prazos, formas de execução e viabilidade institucional.

Embora estruturados para instâncias distintas, as ações articulam-se a partir dos três conceitos estratégicos identificados nesta pesquisa:

- Gestão de Pessoas (GP): mitigação da rotatividade, fortalecimento das condições de trabalho e valorização funcional;
- Gestão do Conhecimento (GC): preservação da memória institucional, formalização de práticas e fortalecimento da aprendizagem organizacional;
- Gestão de Processos (GProc): aperfeiçoamento dos fluxos administrativos, validação preventiva e redução de fragilidades sistêmicas.

Dessa forma, o Plano de Ação Educacional não se limita à proposição de medidas operacionais isoladas, mas constitui uma estratégia institucional estruturada

para o enfrentamento das causas do retrabalho administrativo evidenciadas nesta pesquisa. Ao articular intervenções complementares entre a Superintendência Regional de Ensino e as unidades escolares, o PAE busca promover mudanças sustentáveis nas dimensões da formação funcional, circulação do conhecimento e organização processual, fortalecendo capacidades institucionais e reduzindo vulnerabilidades históricas que comprometem a eficiência da gestão do quadro de pessoal. Assim, mais do que corrigir falhas imediatas, esta proposta visa contribuir para a reconfiguração estrutural das práticas administrativas, oferecendo subsídios concretos para a construção de uma gestão mais preventiva, integrada e eficiente no contexto da jurisdição de Pará de Minas.

4.1 PROPOSTA DO PLANO DE TRABALHO EDUCACIONAL NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PESSOAL DA SRE PARÁ DE MINAS

A construção do Plano de Ação Educacional fundamenta-se diretamente nas fragilidades estruturais identificadas ao longo da pesquisa, especialmente aquelas relacionadas à organização do trabalho administrativo na escola, à formação funcional dos servidores, à circulação do conhecimento institucional e às limitações processuais presentes na gestão do quadro de pessoal. Nesse sentido, as ações propostas não decorrem de formulações abstratas, mas das evidências empíricas produzidas nas entrevistas e da articulação estabelecida entre os conceitos de Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos. As 13 ações formuladas estão agrupadas de acordo com o seu eixo conceitual.

A partir dessas dimensões analíticas, as ações do Plano de Ação Educacional foram sistematizadas por eixo estratégico e organizadas com base na metodologia 5W2H, contemplando objetivos, justificativas, responsáveis, formas de execução, prazos, viabilidade institucional e indicadores de acompanhamento. Os quadros elaborados apresentam as propostas formuladas para enfrentamento das fragilidades identificadas no contexto investigado.

Quase todas as ações propostas, em suas justificativas, trouxeram referências aos participantes da pesquisa de campo, considerando que foi justamente a participação desses profissionais que proporcionou o embasamento necessário para a formulação das estratégias voltadas ao aprimoramento dos fluxos de trabalho na SRE Pará de Minas. Na sequência, são detalhadas as ações propostas, organizadas

em seus respectivos eixos.

Gestão de Pessoas (GP):

Os achados da pesquisa evidenciaram que as fragilidades relacionadas à gestão de pessoas transcendem a insuficiência pontual de capacitações, envolvendo aspectos estruturais como rotatividade funcional, sobrecarga de trabalho, insegurança operacional e fragilidade no suporte técnico ofertado às escolas. Nesse contexto, as ações propostas foram concebidas com o propósito de fortalecer a preparação funcional, ampliar a segurança técnica dos servidores e reduzir fatores institucionais que contribuem para a reprodução do retrabalho administrativo.

As medidas priorizam estratégias de formação preventiva, fortalecimento das relações institucionais e compartilhamento interno de responsabilidades, buscando reduzir a dependência de conhecimentos individualizados e ampliar a continuidade das rotinas administrativas. Nesse eixo, as ações foram organizadas de forma complementar, contemplando o fortalecimento técnico da equipe da SRE (Ações 1 e 2), a preparação funcional de novos gestores escolares (Ação 3), a ampliação da continuidade operacional nas escolas (Ação 4) e o fortalecimento de práticas internas de alinhamento e planejamento coletivo (Ação 5).

Quadro 8 - Ação 1 – PAE

Ação	Qualificar a equipe da SRE antes de capacitar as escolas
Justificativa	Eliminar lacunas de preparo e falhas processuais (E2, E9) que geram insegurança técnica e retrabalho na rede.
Estratégia	O quê: Formação prévia e específica para inspetores e servidores da Gestão de Pessoal da SRE. Como: Oficinas práticas com estudos de caso reais e simulação de fluxos de atendimento. Onde: SRE Pará de Minas. Custo: Baixo (Material de apoio e alimentação).
Responsável	SRE (Supervisor Gestão de Pessoal ou Coordenador de Quadro das Escolas).
Prazo	Primeiro mês de implementação, com a carga horária de 16h (dois dias).
Indicador de Monitoramento	Realização da capacitação da equipe da SRE antes do início das formações destinadas às escolas, com participação de 100% dos servidores dos setores envolvidos.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 1 – Qualificar a equipe da SRE antes de capacitar as escolas

A ação proposta visa fortalecer a preparação técnica da equipe da SRE antes da realização das capacitações destinadas às escolas, em resposta às fragilidades identificadas nos depoimentos, especialmente no que se refere à insegurança operacional e à inconsistência das orientações repassadas. Sua implementação permitirá maior alinhamento institucional, padronização das informações e segurança técnica no atendimento às unidades escolares, contribuindo diretamente para a redução do retrabalho.

Quadro 9 - Ação 2 – PAE

Ação	Adotar uma estratégia de fortalecimento do suporte técnico institucional
Justificativa	Substituir a cultura do receio pela colaboração (E7), reduzindo omissões de dúvidas e retrabalhos no atendimento às escolas.
Estratégia	O quê: Ciclo de sensibilização em comunicação assertiva e respeitosa. Como: Oficina de escuta ativa, linguagem não violenta e padronização de protocolo de atendimento telefônico. Onde: SRE Pará de Minas. Custo: Utilização da estrutura institucional existente.
Responsável	SRE (Diretor de Pessoal - DIPE).
Prazo	Mês 1, com a carga horária de 4h.
Indicador de Monitoramento	Melhoria da comunicação percebida pelas escolas (com monitoramento bimestral de eficácia).

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 2 – Fortalecimento do suporte técnico institucional

Essa ação tem como objetivo aprimorar a qualidade das interações institucionais entre SRE e escolas, em resposta aos relatos que evidenciaram dificuldades de comunicação e receio por parte dos servidores em expor dúvidas. Ao promover uma cultura de escuta ativa e comunicação assertiva, a medida contribui para a redução de omissões informacionais, melhoria do fluxo de orientações e prevenção de erros decorrentes de interpretações equivocadas.

Quadro 10 - Ação 3 – PAE

Ação	Implementar capacitação específica para novos diretores e secretários
Justificativa	Institucionalizar o suporte técnico inicial (E7, E9), eliminando a cultura do "aprender errando" e garantindo segurança no uso do sistema SYSADP.
Estratégia	O quê: Programa de ambientação obrigatória para novos diretores e secretários escolares. Como: Imersão prática (Ciclos do SYSADP, checklist documental, oficina de erros comuns e análise de casos reais). Onde: SRE Pará de Minas. Custo: Baixo (Material de apoio).
Responsável	SRE (coordenação) + Escola (participação).
Prazo	Fluxo contínuo (até 30 dias após cada nomeação, com carga horária 8h).
Indicador de Monitoramento	100% dos novos gestores capacitados em até 30 dias da posse.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 3 – Capacitação para novos diretores e secretários

A ação visa estruturar um processo formativo inicial para novos gestores escolares, enfrentando a fragilidade identificada nos relatos relacionada à ausência de preparação sistemática e à cultura do “aprender errando”. Sua implementação permitirá maior segurança na execução das rotinas administrativas, especialmente no uso do SYSADP, contribuindo para a redução de inconsistências e retrabalho nos primeiros ciclos de atuação.

Quadro 11 - Ação 4 – PAE

Ação	Preparar mais de uma pessoa por função na escola
Justificativa	Descentralizar o conhecimento técnico (E7, E10) e garantir a continuidade operacional (SYSADP) em casos de ausências ou desligamentos.
Estratégia	O quê: Programa de Treinamento Cruzado para Funções Administrativas Escolares. Como: Capacitação interna entre pares (servidor experiente treina outro da escola, com registro formal em ata). Onde: Unidades escolares da jurisdição. Custo: Utilização da estrutura institucional existente.
Responsável	Escola (Diretores Escolares, com suporte técnico da SRE)
Prazo	Meses 02 a 06 (implementação gradual)
Indicador de Monitoramento	80% das funções administrativas com substitutos capacitados até o 6º mês.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 4 – Preparar mais de uma pessoa por função

Essa ação busca descentralizar o conhecimento técnico nas unidades escolares, em resposta à dependência de servidores específicos evidenciada nos depoimentos. Ao promover o treinamento cruzado, garante-se a continuidade operacional em situações de ausência ou desligamento, reduzindo a vulnerabilidade organizacional e fortalecendo a autonomia das equipes escolares.

Quadro 12 – Ação 5 – PAE

Ação	Promover estratégias sistemáticas de alinhamento e planejamento interno
Justificativa	Eliminar a ausência de planejamento e o retrabalho silencioso (E2, E3), garantindo fluxo de informação e decisões conjuntas na equipe escolar
Estratégia	O quê: Instituição de Reuniões Semanais de Alinhamento e Planejamento. Como: Reuniões com pauta fixa (pendências, prazos SER e dúvidas) e registro em ata resumida. Onde: Unidades Escolares (SER Pará de Minas). Custo: Utilização da estrutura institucional existente.
Responsável	Diretores Escolares
Prazo	Semanalmente
Indicador de Monitoramento	Redução de falhas decorrentes de ausência de alinhamento, aferido mensalmente.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 5 – Alinhamento e planejamento interno

A ação tem como objetivo instituir rotinas sistemáticas de alinhamento entre os membros da equipe escolar, enfrentando a ausência de planejamento e o retrabalho silencioso identificado na análise. A adoção de reuniões estruturadas contribuirá para o compartilhamento de informações, tomada de decisões conjuntas e redução de falhas decorrentes de desencontros informacionais. Após a apresentação das ações relativas à Gestão de Pessoas, passe-se às proposições referentes à Gestão do Conhecimento.

Gestão do Conhecimento (GC):

Os resultados da pesquisa demonstraram que a fragilidade da gestão do conhecimento constitui um dos principais fatores de descontinuidade administrativa na jurisdição investigada. Observou-se forte dependência de conhecimentos tácitos concentrados em determinados indivíduos, ausência de mecanismos estruturados de sucessão funcional e fragilidade na sistematização das informações institucionais. Assim, as ações deste conceito priorizam a preservação da memória organizacional, o fortalecimento da aprendizagem colaborativa e a institucionalização de práticas de compartilhamento do conhecimento, buscando transformar experiências individuais em patrimônio organizacional duradouro.

Nesse sentido, as ações propostas foram estruturadas de forma complementar e progressiva, contemplando: a organização e disponibilização do conhecimento institucional (Ação 6), o compartilhamento de experiências práticas entre as unidades escolares (Ação 7), a preservação da memória organizacional local (Ação 8) e o fortalecimento dos processos de integração e sucessão funcional (Ação 9).

Quadro 13 - Ação 6 – PAE

Ação	Criar repositório de boas práticas entre escolas.
Justificativa	Evitar que conhecimentos técnicos e materiais de qualidade fiquem restritos a apenas uma unidade, combatendo o isolamento de boas práticas e promovendo a padronização e replicação do conhecimento na rede (E9).
Estratégia	O quê: Criação e manutenção de uma plataforma digital institucional compartilhada para armazenamento de checklists, tabelas, fluxogramas e tutoriais. Como: Utilização de um <i>template</i> padrão para envio de

	materiais pelas escolas; a equipe da SRE realiza a validação técnica antes da publicação. Onde: Ambiente virtual da SRE (Plataforma em nuvem). Custo: Utilização da estrutura institucional existente.
Responsável	SRE (Supervisor Gestão de Pessoal ou Coordenador de Quadro das Escolas) e Escolas.
Prazo	Terceiro mês de implementação com ciclo de alimentação e atualização contínua.
Indicador de Monitoramento	Percentual de escolas que alimentam regularmente o repositório institucional e número de materiais validados e disponibilizados, com aferição realizada semestralmente.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Ação 6 – Repositório de boas práticas

A ação proposta visa institucionalizar o compartilhamento de experiências e materiais entre as escolas, enfrentando o isolamento de práticas bem-sucedidas identificado nos depoimentos. Sua implementação permitirá a disseminação do conhecimento técnico, a padronização de procedimentos e a redução da dependência de soluções individuais, fortalecendo a aprendizagem coletiva na rede.

Quadro 14 - Ação 7 – PAE

Ação	Implementar programa de mentoria entre as escolas
Justificativa	Fortalecer a rede através da socialização de experiências bem-sucedidas, utilizando casos de escolas com práticas organizacionais consolidadas como referência empírica para apoiar unidades com dificuldades persistentes, garantindo que a experiência prática seja compartilhada de forma humana e direta.
Estratégia	O quê: Instituição de um programa formal de mentoria interescolar. Como: Organização de pares (Escola Mentora vs. Escola Mentorada). O ciclo de 3 meses inclui 02 visitas presenciais e 04 encontros remotos, culminando em um relatório de aprendizado. Onde: SRE Pará de Minas e unidades participantes. Custo: Baixo (Restrito ao deslocamento/transporte para as visitas presenciais do mentor).
Responsável	SRE (Supervisor Gestão de Pessoal ou Coordenador de Quadro das Escolas) e Escolas.
Prazo	Implementação a partir do quarto mês, com ciclos trimestrais de acompanhamento.
Indicador de Monitoramento	Percentual de redução das inconsistências processuais identificadas nas escolas participantes após os ciclos de mentoria.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 7 – Programa de mentoria

Essa ação busca promover a troca estruturada de experiências entre unidades escolares, utilizando escolas com práticas consolidadas como referência para aquelas com maiores dificuldades. A medida responde à necessidade de aprendizagem prática evidenciada nos relatos, contribuindo para a construção de soluções contextualizadas e para a redução de inconsistências processuais.

Quadro 15 - Ação 8 – PAE

Ação	Estruturar a memória organizacional compartilhada nas unidades escolares.
Justificativa	Garantir a preservação da memória institucional local e a democratização do acesso à informação dentro da escola. A existência de uma base de consulta comum evita que o conhecimento fique restrito a apenas um servidor, assegurando que diretoria e equipe técnica operem com segurança e autonomia (E9).
Estratégia	Documentação sistemática de processos, fluxos de trabalho, informações operacionais relevantes, checklists de conferência (Apêndice G) e contatos de suporte. Como: Utilização de um <i>template</i> padrão fornecido pela SRE para preenchimento; organização das informações de forma clara e acessível a toda a equipe técnica e gestora. Onde: Computador local da secretaria e/ou Google Drive da unidade escolar. Custo: Baixo (Material de apoio).
Responsável	Direção Escolar (Responsável Geral) e Secretário Escolar com equipe técnica (Execução e atualização).
Prazo	Elaboração da versão inicial no segundo mês de implementação, com ciclo de revisão e atualização contínua.
Indicador de Monitoramento	Percentual de unidades escolares com manual institucional atualizado e validado pela gestão escolar, com verificação de conformidade a cada seis meses.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 8 – Memória organizacional

A ação visa estruturar mecanismos de registro e preservação do conhecimento institucional nas unidades escolares, enfrentando a perda de saberes decorrente da rotatividade de servidores. Sua implementação permitirá maior autonomia das equipes, continuidade das rotinas administrativas e redução do retrabalho associado à reconstrução de procedimentos já realizados.

Quadro 16 - Ação 9 – PAE

Ação	Criar “Manual de Bordo” para novos servidores.
Justificativa	Minimizar a cultura do "aprender errando" e minimizar a insegurança técnica de servidores recém-chegados. A iniciativa visa estruturar a socialização do conhecimento, garantindo que a integração de novos membros ocorra de forma organizada, célere e baseada em diretrizes claras, em vez de tentativa e erro (E7, E9).
Estratégia	O quê: Elaboração de um guia sintético e padronizado concentrado em procedimentos operacionais imediatos. Como: Adaptação de um modelo padrão da SRE (Apêndice G) pela escola, incluindo definições das atribuições e responsabilidades funcionais, localização física/digital de arquivos, calendário de prazos administrativos e um <i>checklist</i> para o primeiro mês de exercício. Onde: Unidades Escolares da SRE Pará de Minas. Custo: Utilização da estrutura institucional existente.
Responsável	Escola (Diretores Escolares e Secretários Escolares experientes, com suporte metodológico da SRE)
Prazo	Prazo de conclusão no terceiro mês de implementação, com revisões anuais.
Indicador de Monitoramento	100% das escolas da rede dispondo do manual de bordo devidamente customizado e acessível, com aferição semestral.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 9 – Manual de bordo

Essa ação tem como objetivo sistematizar o processo de integração de novos servidores, em resposta à insegurança técnica e à aprendizagem baseada em tentativa e erro identificadas nos depoimentos. A disponibilização de um guia estruturado permitirá maior agilidade na adaptação dos profissionais e maior consistência na execução das atividades administrativas.

Estabelecidas as propostas referentes à Gestão de Pessoas e à Gestão do Conhecimento, passe-se ao último eixo conceitual deste plano de ação, cujas ações são desenhadas visando o aprimoramento da Gestão de Processos.

Gestão de Processos (GProc):

A análise dos fluxos administrativos evidenciou que parte significativa do retrabalho decorre de fragilidades estruturais nos processos de trabalho, especialmente na ausência de validações preventivas, na fragmentação das

responsabilidades e na rigidez corretiva do sistema SYSADP. Nesse sentido, as ações propostas neste eixo visam fortalecer mecanismos de conferência, acompanhamento e padronização processual, promovendo maior integração entre etapas e reduzindo a propagação de inconsistências ao longo do fluxo administrativo.

A partir dessas fragilidades, as ações propostas neste eixo foram organizadas de forma complementar, contemplando o aprimoramento dos modelos de capacitação técnica e acompanhamento institucional (Ações 10 e 11), o fortalecimento de mecanismos preventivos de conferência e validação processual (Ação 12) e a ampliação da rastreabilidade e formalização das comunicações administrativas (Ação 13). Em conjunto, tais medidas buscam reduzir a propagação de inconsistências ao longo dos fluxos administrativos, fortalecer práticas de monitoramento contínuo e ampliar a confiabilidade dos processos relacionados à gestão do quadro de pessoal.

Quadro 17 - Ação 10 – PAE

Ação	Redesenhar o formato das capacitações técnicas.
Justificativa	Substituir o modelo de transmissões massivas (<i>Lives</i>), que dificultam a interação e a resolução de dúvidas pontuais, por um formato humanizado e prático. A mudança responde diretamente ao anseio das escolas por treinamentos presenciais (E2, E3) e segmentados, visando reduzir o retrabalho gerado por lacunas de compreensão (E6).
Estratégia	O quê: Transição do modelo virtual massivo para oficinas presenciais, práticas e segmentadas por nível de proficiência (iniciantes e experientes). Como: Realização de <i>workshops</i> para turmas reduzidas (máximo de 20 pessoas), com foco em "mão na massa" utilizando o sistema real e espaço para mentoria individualizada. Onde: Sede da SRE Pará de Minas e polos regionais estratégicos para atender unidades geograficamente distantes. Custo: Médio (Envolvendo logística de transporte para palestrantes/escolas distantes e <i>coffee break</i>).
Responsável	SRE (Supervisor Gestão de Pessoal e Coordenador de Quadro das Escolas).
Prazo	Do segundo ao sexto mês de implementação do plano.
Indicador de Monitoramento	Redução de dúvidas recorrentes e devolutivas técnicas após os ciclos formativos.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 10 – Redesenho das capacitações

A ação proposta visa reformular o modelo de capacitação técnica, substituindo formatos massivos e pouco interativos por abordagens práticas e segmentadas. Essa medida responde às limitações apontadas nos relatos, especialmente no que se refere à dificuldade de compreensão e aplicação dos conteúdos, contribuindo para maior efetividade formativa e redução de erros operacionais.

Quadro 18 - Ação 11 – PAE

Ação	Realizar acompanhamento pós-capacitação
Justificativa	Transformar a capacitação de um evento isolado em um processo contínuo de aprendizagem institucional. A ausência de ferramentas de monitoramento (E4) compromete a retenção do conhecimento; logo, o acompanhamento é essencial para validar se as orientações estão sendo aplicadas corretamente na rotina escolar e corrigir desvios precocemente.
Estratégia	O quê: Verificação sistemática da execução dos procedimentos técnicos após os treinamentos. Como: Aplicação de um roteiro objetivo de cinco perguntas (via telefone ou visita presencial). Caso sejam identificados erros ou dificuldades, a escola recebe uma "microcapacitação" corretiva e focada. Onde: Escolas jurisdicionadas à SRE Pará de Minas. Custo: Utilização da estrutura institucional existente
Responsável	Inspetor Escolar da região (Execução) com suporte da equipe técnica da SRE.
Prazo	Aos 30 e 60 dias após a conclusão de cada ciclo de capacitação.
Indicador de Monitoramento	Apuração de percentual de escolas acompanhadas após os ciclos formativos.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 11 – Acompanhamento pós-capacitação

Essa ação busca transformar a capacitação em um processo contínuo, incorporando mecanismos de acompanhamento e validação das práticas adotadas pelas escolas. Em resposta à ausência de monitoramento identificada nos depoimentos, a medida permitirá a correção precoce de falhas e o fortalecimento da aprendizagem institucional.

Quadro 19 - Ação 12 – PAE

Ação	Implementar <i>checklist</i> de conferência pré-envio à SRE.
Justificativa	Mitigar falhas de preenchimento de documentação que geram retrabalho e atrasos na rede. A medida visa substituir a falta de revisão (E10) por um rito obrigatório de verificação, reduzindo inconsistências técnicas e ampliando a confiabilidade dos processos encaminhados à SRE.
Estratégia	O quê: Adoção obrigatória de um roteiro de conferência (<i>checklist</i>) para todos os processos administrativos e funcionais. Como: Utilização de modelo físico ou digital fornecido pela SRE (Apêndice G), cobrindo campos críticos: nível, carga horária, códigos, documentação anexa, nome e data, com assinatura do responsável pela conferência. Onde: Secretaria de todas as Unidades Escolares jurisdicionadas. Custo: Utilização da estrutura institucional existente.
Responsável	Direção Escolar (Responsável Geral) e Servidor responsável pela digitação/envio (Execução).
Prazo	Implementação imediata a partir do primeiro mês do plano.
Indicador de Monitoramento	Apuração de percentual de processos encaminhados com <i>checklist</i> preenchido, com aferição mensal.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ação 12 – *Checklist* pré-envio

A ação tem como objetivo instituir um mecanismo preventivo de conferência dos processos administrativos antes de seu envio à SRE, enfrentando a ausência de revisão sistemática evidenciada nos relatos. Sua implementação contribuirá para a redução de inconsistências, maior confiabilidade dos dados e diminuição do retrabalho na rede.

Quadro 20 - Ação 13 – PAE

Ação	Estruturar a gestão documental e a rastreabilidade informacional.
Justificativa	Fortalecer a rastreabilidade, a formalização e a recuperação das informações institucionais, reduzindo perdas comunicacionais decorrentes do uso predominante de aplicativos de mensagens instantâneas para orientações técnicas e decisões administrativas (E8).
Estratégia	O quê: Formalização de fluxos comunicativos para informações de caráter decisório ou normativo (prazos, orientações técnicas e decisões de gestão). Como: Estabelecimento de uma norma interna para que toda comunicação crítica seja replicada via <i>e-mail</i> e

	salva em pastas digitais específicas, reservando o <i>WhatsApp</i> apenas para diálogos rápidos e informais. Onde: Secretaria das escolas. Custo: Utilização da estrutura institucional existente.
Responsável	Direção Escolar (Responsável) e Equipe de Secretaria/Administrativa (Execução).
Prazo	Implementação imediata no primeiro mês do plano.
Indicador de Monitoramento	80% das comunicações administrativas replicadas e registradas via e-mail, com aferição bimestral de conformidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Ação 13 – Gestão documental e rastreabilidade

Essa ação visa fortalecer a formalização e o registro das comunicações institucionais, enfrentando as fragilidades decorrentes do uso predominante de aplicativos informais identificadas na análise. Ao estruturar fluxos documentais e garantir a rastreabilidade das informações, a medida contribuirá para maior segurança administrativa, recuperação de dados e redução de falhas comunicacionais.

As ações propostas nesta pesquisa não se orientam pela criação de soluções tecnológicas complexas ou pela introdução de novos sistemas informatizados. Ao contrário, partem do entendimento de que a redução sustentável do retrabalho administrativo depende, inicialmente, do fortalecimento das capacidades organizacionais básicas, envolvendo padronização de rotinas, preservação da memória institucional, qualificação dos fluxos de trabalho e fortalecimento das práticas colaborativas entre os atores envolvidos. Nesse sentido, a pesquisa reconhece que processos organizacionais minimamente estruturados constituem condição prévia para avanços mais amplos em inovação e modernização administrativa.

Ao priorizar medidas preventivas, mecanismos de compartilhamento do conhecimento, fortalecimento do suporte técnico e aprimoramento dos processos administrativos, o PAE busca contribuir para a redução de inconsistências, para o fortalecimento da continuidade administrativa e para a construção de práticas institucionais mais seguras, colaborativas e sustentáveis.

Nesse sentido, as proposições apresentadas reforçam a compreensão de que o enfrentamento do retrabalho administrativo demanda não apenas capacitações pontuais ou responsabilização individual dos servidores, mas a consolidação de estratégias organizacionais integradas, capazes de fortalecer as condições institucionais que

sustentam o trabalho administrativo nas escolas e na Superintendência Regional de Ensino.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um contexto marcado pela intensificação dos fluxos informacionais, pela expansão das tecnologias digitais e pela crescente incorporação da inteligência artificial às atividades humanas, o acesso à informação tornou-se cada vez mais rápido, amplo e permanente. O avanço das tecnologias digitais transformou profundamente as formas de trabalhar, comunicar, aprender e tomar decisões, fazendo com que o conhecimento passasse a ocupar posição estratégica nas organizações contemporâneas.

Entretanto, os achados demonstram que a informatização dos processos administrativos não produz, automaticamente, aprendizagem organizacional ou eficiência institucional. A existência de sistemas, normativas e fluxos digitais mostrou-se insuficiente quando desacompanhada de estratégias estruturadas de formação, acompanhamento, socialização do conhecimento e suporte técnico continuado.

A análise dos depoimentos indicou que a informatização dos processos administrativos, embora represente um avanço em termos de controle e padronização, apresenta limites estruturais quando implementada sem o devido alinhamento às condições reais de trabalho dos servidores. Nesse sentido, o SYSADP, ao exigir elevado nível de precisão operacional, interpretação normativa e cumprimento rigoroso de etapas sequenciais, revela-se um sistema com baixa tolerância a erros operacionais e insuficientemente orientado à prevenção de inconsistências.

Essa configuração desloca para os usuários a responsabilidade pela correção de falhas que, em parte, decorrem da própria arquitetura do sistema, marcada por baixa flexibilidade, ausência de validações preventivas robustas e necessidade de retrabalho em etapas já executadas corretamente. Assim, mais do que uma ferramenta neutra, o sistema passa a atuar como elemento estruturante da reprodução de inconsistências, exigindo não apenas capacitação dos usuários, mas também revisão de sua lógica de funcionamento.

Os resultados obtidos permitiram alcançar o objetivo geral da pesquisa ao analisar de que forma o Setor de Gestão de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas pode aprimorar as estratégias de formação e organização das rotinas relacionadas à gestão do quadro de pessoal, visando à redução do retrabalho administrativo nos processos de contratação, aplicação das normativas da SEE/MG e operacionalização do sistema SYSADP.

A análise desenvolvida durante a investigação permitiu compreender que o re-trabalho administrativo observado na gestão do quadro de pessoal da SRE Pará de Minas não decorre exclusivamente de falhas individuais ou da simples complexidade normativa dos processos. As evidências levantadas revelaram que as estratégias formativas atualmente desenvolvidas pela SRE, embora relevantes, apresentam limitações decorrentes de seu caráter predominantemente reativo, da ausência de mecanismos sistemáticos de acompanhamento, da fragilidade na preservação da memória organizacional e das dificuldades estruturais presentes nos próprios fluxos administrativos e sistêmicos.

Observou-se, ainda, que a alta rotatividade funcional, a sobrecarga de trabalho, a fragmentação das responsabilidades e a insuficiência de validações preventivas no SYSADP contribuem diretamente para a reprodução de inconsistências e retrabalho em cascata.

Esse cenário torna-se ainda mais crítico quando se considera a composição do quadro funcional da SRE de Pará de Minas, caracterizada pela predominância de vínculos temporários em relação aos servidores efetivos. A expressiva presença de profissionais contratados implica maior rotatividade, descontinuidade na aprendizagem organizacional e fragilidade na consolidação de rotinas administrativas. Nesse contexto, a dependência de processos informais de transmissão de conhecimento se intensifica, ampliando a probabilidade de inconsistências e retrabalho. Assim, a estrutura de vínculos funcionais não apenas se apresenta como um fator relevante, mas constitui um elemento central na explicação das fragilidades operacionais observadas na gestão do quadro de pessoal.

A dinâmica organizacional observada aproxima-se das reflexões de Schikmann (2010), ao evidenciar que a gestão de pessoas no setor público frequentemente permanece centrada na resolução imediata de demandas emergenciais, em detrimento de estratégias preventivas de formação, acompanhamento e desenvolvimento institucional. No contexto investigado, observou-se que a lógica corretiva se manifesta tanto nos processos formativos quanto no suporte técnico ofertado às escolas, fazendo com que os servidores, muitas vezes, aprendam a executar atividades complexas apenas durante a própria realização do trabalho.

Sob essa perspectiva, os desafios identificados podem ser interpretados à luz da teoria proposta por Kahneman (2012). Conforme o autor, contextos de alta demanda cognitiva, urgência e múltiplas tarefas favorecem a predominância de decisões

rápidas, intuitivas e automatizadas, reduzindo a ativação de processos analíticos mais lentos e reflexivos. A pesquisa demonstrou que, embora o SYSADP e os processos administrativos associados exijam elevada atenção, interpretação normativa e conferência criteriosa, as condições concretas de trabalho frequentemente empurram os servidores para decisões operacionais aceleradas, intuitivas e marcadas pela tentativa e erro.

Os resultados obtidos permitiram responder ao problema de pesquisa ao evidenciar que o elevado número de inconsistências e correções identificadas nos processos administrativos não decorre exclusivamente da ausência de capacitações ou de falhas individuais dos servidores, mas da articulação de fatores estruturais relacionados à gestão de pessoas, à gestão do conhecimento e à gestão de processos.

As evidências empíricas indicaram que diretores, secretários escolares, ATBs e até mesmo servidores da própria SRE assumem funções relacionadas ao SYSADP sem processos estruturados de preparação prévia, passando a operar sistemas, interpretar normativas e executar procedimentos administrativos em contextos marcados por pressão temporal, sobrecarga funcional e insegurança técnica.

Nesse sentido, foi apurado que parte significativa das inconsistências observadas nas rotinas de gestão do quadro de pessoal decorre não apenas da complexidade normativa ou sistêmica, mas da forma como os servidores são inseridos nas funções administrativas. Assim, o erro deixa de representar apenas uma falha individual e passa a constituir consequência previsível de condições organizacionais fragilizadas.

As constatações da pesquisa permitiram compreender que parte significativa das inconsistências operacionais se origina ainda no ingresso funcional dos servidores administrativos escolares, especialmente ATBs e secretários escolares, que frequentemente assumem funções complexas sem preparação técnica introdutória sistematizada. Nesse sentido, evidencia-se a relevância de iniciativas institucionais centralizadas, no âmbito da SEE/MG, voltadas à construção de trilhas formativas permanentes, preferencialmente em ambiente virtual institucional, organizadas por temáticas, fluxos operacionais e procedimentos relacionados ao SYSADP.

A disponibilização de conteúdos formativos permanentes, organizados em ambiente virtual institucional e acessíveis aos profissionais desde o ingresso nas funções, pode contribuir para fortalecer a aprendizagem organizacional, reduzir a dependência de processos informais de socialização e ampliar a segurança técnica na execução das rotinas administrativas.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa esteve circunscrita à Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas e às escolas pertencentes à sua jurisdição. Dessa forma, possíveis generalizações para outras SREs ou contextos administrativos devem ser realizadas com cautela, embora o modelo analítico adotado fundamentado na articulação entre Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos, apresente potencial de aplicação para realidades institucionais semelhantes.

Registra-se, ainda, que parte significativa do material empírico analisado foi construída a partir dos relatos e percepções dos participantes. Embora a análise de conteúdo tenha assegurado rigor interpretativo ao tratamento dos dados, não houve acesso direto ao SYSADP para realização de medições automatizadas ou quantitativas acerca da incidência de erros, devolutivas e inconsistências processuais.

Por fim, em razão das limitações operacionais e temporais inerentes à pesquisa acadêmica, não houve implementação prática do Plano de Ação Educacional (PAE) durante o período investigado. Assim, sua efetividade permanece como hipótese analítica a ser validada em estudos futuros, especialmente por meio de pesquisas que implementem o PAE e acompanhe seus efeitos ao longo do tempo.

Diante das limitações observadas e das possibilidades analíticas abertas por esta pesquisa, propõe-se uma agenda de investigações futuras estruturadas em diferentes frentes. Inicialmente, recomenda-se a realização de uma pesquisa-ação ou estudo de implementação voltado à aplicação do PAE na SRE Pará de Minas, com acompanhamento longitudinal entre 12 e 24 meses. Tal abordagem permitiria avaliar, por meio de dados do próprio sistema, a evolução dos indicadores relacionados ao retrabalho administrativo e às inconsistências processuais.

Também se sugere o desenvolvimento de estudos comparativos entre diferentes Superintendências Regionais de Ensino, utilizando o modelo analítico fundamentado na articulação entre Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos, a fim de identificar semelhanças, especificidades contextuais e possíveis fatores moderadores relacionados à dinâmica do retrabalho administrativo.

No campo tecnológico, destaca-se a relevância de pesquisas direcionadas ao sistema SYSADP, contemplando análises ergonômicas e de usabilidade em parceria com seus desenvolvedores. Tais investigações poderiam subsidiar melhorias técnicas, mecanismos de validação preventiva e recursos capazes de reduzir a propagação de inconsistências desde as etapas iniciais dos processos administrativos.

Além disso, considera-se pertinente a realização de estudos quantitativos correlacionais, com aplicação de questionários estruturados em maior escala, visando testar estatisticamente as relações entre as dimensões analíticas investigadas e a incidência de retrabalho, considerando variáveis como porte da escola, localização geográfica e tempo de atuação das equipes administrativas.

Por fim, à luz dos achados discutidos ao longo deste trabalho, compreende-se que o retrabalho administrativo não se configura como um desvio pontual, mas como manifestação de fragilidades estruturais relacionadas à organização do trabalho, à circulação do conhecimento e à configuração dos sistemas institucionais. Nesse sentido, sua superação não depende exclusivamente da ampliação de normas ou da introdução de novas tecnologias, mas da construção de condições organizacionais que favoreçam a aprendizagem contínua, a estabilidade das equipes e a adoção de práticas administrativas preventivas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE MINAS: **Período de escolha de vagas para processos on-line da Educação começa nesta segunda-feira.** Disponível em:

<https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/periodo-de-escolha-de-vagas-para-processos-on-line-da-educacao-comeca-nesta-segunda-feira>. Acesso em 21 set.2025.

ANDRADE, F. F. de. **O método de melhorias PDCA.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BARBOSA, D. M. C.; ALMEIDA É. F.; BAMPI, L.; GONÇALVES, R. N.; PINHEIRO, T. C. P. R.; TEIXEIRA, V. A.. **PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial. A Aprendizagem Organizacional Otimizando Resultados do Tribunal de Contas da União.** Brasília, DF, 2003. Dissertação (Especialização) Disponível em: <https://sites.tcu.gov.br/recursos/trabalhos-pos-graduacao/pdfs/Aprendizagem%20organizacional%20otimizando%20resultados%20do%20tribunal%20de%20Contas%20da%20Uni%C3%A3o,%20A.pdf> Acesso em: 29 abr 2026

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/f0c13585-e4d2-40b6-8ec3-6b9d6b0f5371/content>. Acesso em 20 set 2025.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019.** Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23304/2019/?cons=1>. Acesso em 22 jun.2025.

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 47.758, de 19 de novembro de 2019.** Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47758/2019/?cons=1>. Acesso em 22 jun.2025.

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023.**Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/>. Acesso em 21 jun.2025.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 24.805, de 11 de junho de 2024.** Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para o exercício de funções de magistério em órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do

Poder Executivo. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24805/2024/>. Acesso em 22 jun.2025.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 13.961, de 27 de julho de 2001.** Dispõe sobre a reorganização da Secretaria de Estado da Educação e dá outras providências. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/13961/2001/?cons=1>. Acesso em 22 jun.2025.

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 48.870, de 30 de julho de 2024.** Regulamenta a Lei nº 24.805, de 11 de junho de 2024, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para o exercício de funções de magistério em órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48870/2024/>. Acesso em 22 jun.2025.

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 45.636, de 27 de janeiro de 2011.** Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/45536/2011/?cons=1>. Acesso em 06 out.2025.

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 48.872, de 2 de agosto de 2024.** Dispõe sobre a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48872/2024/>. Acesso em: 05 out. 2025.

BELO HORIZONTE. **Edital - PSS - SEE - MG - nº 3, de 21 de outubro de 2024.** Torna pública a abertura das inscrições e estabelece critérios e procedimentos para realização de Processo Seletivo Simplificado destinado à classificação e à seleção de profissionais do Quadro Técnico e Administrativo, para formação de Cadastro de Reserva, a fim de atender à necessidade de contratação temporária de excepcional interesse público, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), conforme disposto na Lei Estadual nº 23.750/2020 e no Decreto Estadual nº 48.097/2020. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/concursos-editais/edital-pss-see-mg-no-3-2024/>. Acesso em 02 set.2025.

BELO HORIZONTE. **Edital - PS - SEE - MG - nº 4, de 21 de outubro de 2024.** Torna pública a abertura das inscrições e estabelece critérios e procedimentos para a realização do Processo Seletivo (PS), destinado à classificação e à seleção de profissionais do Quadro Magistério, para a formação de Cadastro de Reserva, a fim de atender à necessidade de contratação temporária de excepcional interesse público, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), conforme disposto na Lei Estadual nº 24.805/2024 e no Decreto Estadual nº 48.870/2024. Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/10/EDITAL-PS-SEE-MG-No-4-DE-21-DE-OUTUBRO-DE-2024.pdf>. Acesso em 22 jun. 2025.

BELO HORIZONTE. **Resolução SEE nº 5.085, de 30 de outubro de 2024.** Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de

Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1N65wch5Wg0TJhRczxmm1VfkGSNApfEpk/view>. Acesso em 02 set. 2025.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 100, de 05 de novembro de 2007**. Institui a Unidade de Gestão Previdenciária Integrada - Ugeprevi - do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de Minas Gerais e o Conselho Estadual de Previdência - Ceprev -, altera a Lei Complementar nº 64, de 25 de março de 2002, e dá outras providências. Belo Horizonte. Disponível: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LCP/100/2007/?cons=1>. Acesso em 08 set. 2025.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: ENAP, 2019. (Coleção Gestão Pública).

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a Administração Pública Federal. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5707&ano=2006&ato=9f7o3YE50MRpWTa96>. Acesso em 06 out.2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9991&ano=2019&ato=554EzaU9keZpWTde3>. Acesso em: 06 out. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 4.786/PA**. Relator: Min. Nunes Marques. Julgamento em 1º ago. 2022. Plenário. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/autenticacao/autenticarDocumento.asp?codigo=5CDF-CDFB-1BFB-ED43>. Acesso em: 8 set. 2025.

BRASÍLIA. **Ato das disposições constitucionais transitórias da cf 88. art. 19 do adct (ato das disposições constitucionais transitórias) da constituição federal de 1988** Estabelece a estabilidade para servidores públicos que, à data da promulgação da Constituição (5 de outubro de 1988) Brasília. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/604119/publicacao/16434816#:~:text=comprovada%20m%C3%A1%2Df%C3%A9,Art.,na%20forma%20regulada%20no%20art>. Acesso em: 22 jun.2025.

BRULON, V; VIEIRA, M. M.F.; DARBILLY, L. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **REAd** - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 74, n. 1, p. 1-34, jan./abr. 2013.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. *Sociologia & Antropologia*, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.919-943, set. /dez.2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2238-38752019v939>. Acesso em: 23 jul.2026.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia M. S. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG - CESUC**, Centro de Ensino Superior de Catalão, ano XVI, n. 28, p. 133-148, 1º semestre, 2013.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

Campos, Vicente Falconi TQC: **Controle da qualidade total** (no estilo japonês) / Vicente Falconi Campos. – 9ª ed. – Nova Lima: Editora FALCONI, 2014.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, [S. l.], v. 34, n. 2, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 1 set. 2025.

CARVALHO, Alexandro Pereira de; SOUSA, Marco Aurélio Batista de. Estratégias de valorização do servidor público: um estudo sobre a gestão por competência na Polícia Federal. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), v. 13, n. 2, p. e3582-e3582, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i2.3582.

CUSTODIO, M. F. (2015). *Gestão da qualidade e produtividade*. São Paulo: Pearson. FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. (2010). **Administração de serviço: operações estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

DUL, Jan; WEERDMEESTER, Bernard. **Ergonomia prática**. Tradução de Itiro Iida. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Blucher, 2012

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. 1ª edição. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUMOND, A.M.; SILVEIRA, S.F.R; SILVA, E.A. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, 48 (1), p.3-25, jan. /fev.2014.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Guia para gestão de processos. In: **COLETÂNEA DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA**, v. 2. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018. Disponível em: https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol2_gestao_de_processos_baixa.pdf. Acesso em: 05 out. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? RAE - **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

GUIMARÃES, André; FERREIRA, Oscar Manuel de Castro. **Gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: Duas formas de pensar. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KRAJEWSKY, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Pearson, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES JÚNIOR, Euro. **Gestão do Conhecimento** – Aula 01 - Fundamentos da Gestão do Conhecimento [vídeo]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sriEhPFwKj0&list=PLxl8Can9yAHcfJ3BzblnmWB eDApWMFevY>. Acesso em: 18 set. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Organograma SEE/MG – 2024**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/06/Organograma2-SEE-2024-1.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 5.085, de 30 de outubro de 2024**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Diário Oficial Eletrônico Minas Gerais: Belo Horizonte, MG, ano 132, n. 216, p. 36-37, 31 out. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Princípios institucionais**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2025. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principios-institucionais/#gallery-1>. Acesso em: 21 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Organograma SEE/MG – 2024**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/06/Organograma2-SEE-2024-1.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Superintendências Regionais de Ensino (SREs)**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2025. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensinos/#gallery-1>. Acesso em: 21 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Mapa das Superintendências Regionais de Ensino (SREs)**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2025. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensinos/#gallery-2>. Acesso em: 21 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas**. Organograma institucional da SRE Pará de Minas. Pará de Minas: SEE/MG, 2025. Disponível em: <https://sreparademinas.educacao.mg.gov.br/home/institucional/organograma>. Acesso em: 21 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas**. Lista de escolas da SRE Pará de Minas. Pará de Minas: SEE/MG, 2025. Disponível em: <https://sreparademinas.educacao.mg.gov.br/home/lista-de-escolas>. Acesso em: 21 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para gestão de processos/elaborado pela Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional. Belo Horizonte – Fundação João Pinheiro, 2018**. Disponível em: https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol2_gestao_de_processos_baixa.pdf. Acesso em: 16 out.2025.

MINAS GERAIS. Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. **Manual Prático Operacional do SYSADP**. 1. ed. Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1nXHpeSh5HedDxajUY7apKzs5u5nGGrDk/view>. Acesso em: 13 nov. 2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Guia Prático de Gestão de Processos**: aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público. Brasília, DF: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, maio 2024. 1. ed. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPrticodeGestodeProcessosv1maiode20241.pdf>. Acesso em: 05 out. 2025.

MOTA, Claudia Dias da. **Uma análise do estágio do processo de gestão do conhecimento em um ambiente organizacional**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/285f355f-cdb8-45dc-8bdd-2c78fab9899d/content>. Acesso em: 18 set 2025.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Stéfany Marinho de; SILVA, Cecília Teixeira da; BRANDÃO, Eliane Matos. **Ciclo PDCA**. 2022. Disponível em:

<https://cefort.ufam.edu.br/repositoriocp/realidade-escolar-e/ciclo-pdca-2/>. Acesso em: 05 out. 2025.

OLIVEIRA, Stéfany Marinho de. **Ciclo PDCA: uma metodologia de gestão**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2022.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

PEREIRA, Luiz Fernando de Almeida; SILVA, Sheila Serafim da. Burocracia no setor de recursos humanos de uma autarquia. RASI: Revista de Administração, Sociedade e Inovação, Volta Redonda (RJ), v. 2, n. 2, p. 118-131, jul./dez. 2016. DOI: 10.20401/rasi.2.2.86.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRODEMGE. **Sistema da Prodemge promove melhorias no processo de designação de servidores para a SEE**. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <https://www.prodemge.gov.br/banco-de-noticias/258-sistema-da-prodemge-promove-melhorias-no-processo-de-designacao-de-servidores-para-a-see>. Acesso em: 10 nov. 2025.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2010.

SEBRAE. **5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa**. Sebrae, 2025. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 05 out. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Relatório Anual Metas PEE - Exercício 2022**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/plano-estadual-de-educacao/>. Acesso em 22 jun.2025.

SEE/MG. **Nota Técnica SG N° 1/2011**. Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Belo Horizonte, junho de 2011.

SILVA, Cleia Leimara Marinho. **Competências determinantes da gestão de processos em mudanças emergenciais: estudo de caso da gestão do teletrabalho no período pandêmico em uma universidade pública**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2023. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/4903>. Acesso em: 05 out. 2025.

SOUZA, Renata Faria de; ALMEIDA, Lúcia Bastos de; D'ÁVILA, Flávio; et al. Gestão

do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, v. 46, n. 3, p. 75-87, 2017. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4069>. Acesso em: 20 set. 2025.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. 3, p. 426-450, jul./set. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.i3.5055.

TREVISAN, Luciana Calvo; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 47, n. 2, p. 21-34, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4069>. Acesso em: 06 out. 2025.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. p. 586.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. p.144.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1 – DOCUMENTO INSTITUCIONAL PARA ADOÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS VOLTADAS À REGULARIZAÇÃO DE SERVIDORES EXCEDENTES

31/05/2026, 20:48

E-mail de Secretaria de Estado de Educação - Fwd: Vagas além do Comporta

educacao.mg.gov.br

Fwd: Vagas além do Comporta

1 mensagem

3 de maio de 2026 às 18:09

Forwarded message

De: Diretoria de Pessoal

Date: ter., 11 de mar. de 2025 às 10:04

Subject: Fwd: Vagas além do Comporta

Prezado(a) Diretor(a), bom dia!

Lembramos que a planilha de inconsistências enviadas no dia 25/03/2025 para essa DIPE, deverá ser enviada até amanhã (12/03/2025) uma vez que foi acordado a entrega em até 15 dias a contar do recebimento.

Ressaltamos que conforme previsto no artigo 1º da referida Resolução SEE nº 5.085/2024, compete ao Diretor da Superintendência Regional de Ensino (SRE), ao Diretor da Diretoria de Pessoal (DIPE), ao Analista Educacional/Inspetor Escolar (ANE/IE) e ao Diretor da Unidade de Ensino, em responsabilidade solidária, cumprir e fazer cumprir as disposições da Resolução, os anexos e as instruções complementares.

Em análise do comporta do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino dessa SRE, constatamos que existem algumas inconsistências que deverão ser verificadas, acertadas e justificadas na planilha abaixo, em até 15 dias a contar da data do recebimento.

Ressaltamos que conforme previsto no artigo 1º da referida Resolução SEE nº 5.085/2024, compete ao Diretor da Superintendência Regional de Ensino (SRE), ao Diretor da Diretoria de Pessoal (DIPE), ao Analista Educacional/Inspetor Escolar (ANE/IE) e ao Diretor da Unidade de Ensino, em responsabilidade solidária, cumprir e fazer cumprir as disposições da Resolução, os anexos e as instruções complementares."

Segue em anexo a listagem das Unidades de Ensino que apresentam inconsistência:

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM DIRETORES ESCOLARES

1. Tempo como diretor (a):

- () Menos de 1 ano
- () 1 a 3 anos
- () 4 a 6 anos
- () 7 a 10 anos
- () Mais de 10 anos

2. CAPACITAÇÕES

2.1 O Setor de Gestão de Pessoal da SRE Pará de Minas oferta capacitações para os diretores escolares. Como essas formações ocorrem, na prática?

2.2 Em que medida essas capacitações contribuem para a execução das atividades relacionadas à contratação de servidores, organização do quadro de pessoal e uso do SYSADP? Pode citar uma situação em que a capacitação foi suficiente ou insuficiente?

2.3 Quando surgem dúvidas no dia-a-dia, como você aprende ou busca orientação para executar corretamente os procedimentos?

3. MATERIAIS

3.1 Você utiliza os materiais de orientação disponibilizados pela SRE (manuais, comunicados, instruções)? Em quais situações eles são utilizados ou deixam de ser utilizados?

3.2 Quando ocorre uma dificuldade nos processos, o suporte oferecido pela SRE é suficiente para resolver o problema? Como isso acontece, na prática?

4. ORGANIZAÇÃO E FLUXO

4.1 Dentro da estrutura de sua escola existe uma equipe dedicada para atuação nos processos de contratação e atualização do quadro de pessoal? Se sim, considera o número de colaboradores suficientes e preparados para as demandas?

4.2 Como ocorre, na prática, o fluxo de informações entre a escola e a SRE na execução dos processos de contratação e gestão do quadro de pessoal?

4.3 Que tipo de controle sua escola utiliza para garantir que as informações inseridas no SYSADP estejam corretas antes do envio?

5. RETRABALHO

5.1 Pode descrever uma situação recente em que sua escola precisou corrigir um processo de contratação ou de quadro de pessoal?

5.2 Quais foram as causas desse erro e em que etapa do processo ele ocorreu?

5.3 O que aconteceu após a identificação do erro? Quais etapas precisaram ser refeitas?

5.4. Essas situações são frequentes? Você percebe algum padrão nos tipos de erros que ocorrem?

6. SYSADP

6.1. Em quais etapas do SYSADP você encontra maior dificuldade na execução dos processos?

6.2. Já ocorreu de um erro no início do processo no sistema gerar problemas nas etapas seguintes? Pode descrever?

7. GESTÃO DE PESSOAS E ROTATIVIDADE

7.1 Como você percebe a rotatividade de servidores nas atividades relacionadas à gestão de pessoal? Isso ocorre com frequência? Em que situações?

7.2. Na sua experiência, essa rotatividade interfere na execução dos processos? De que forma?

7.3. Como ocorre a preparação ou substituição de servidores quando há mudança na equipe? Existe algum processo estruturado para isso?

7.4 Como você percebe as condições oferecidas para o desenvolvimento e permanência dos servidores nessas funções?

7.5. Em sua percepção, quais fatores mais influenciam a permanência ou saída dos servidores dessas atividades?

8. FECHAMENTO

8.1. Considerando sua experiência, o que mais contribui para a ocorrência de erros e retrabalho nos processos?

8.2. Que tipo de apoio ou mudança poderia melhorar a execução dessas atividades?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DAS ESCOLAS

1. Tempo no cargo:

- () Menos de 1 ano
- () 1 a 3 anos
- () 4 a 6 anos
- () 7 a 10 anos
- () Mais de 10 anos

2. CAPACITAÇÃO

2.1 Como você aprendeu a realizar os processos de contratação, organização do quadro de pessoal e uso do SYSADP?

2.2 As capacitações oferecidas pela SRE foram suficientes para que você executasse essas atividades com segurança? Pode dar um exemplo?

2.3 Quando surgem dúvidas no dia a dia, como você resolve? A quem recorre?

3. MATERIAIS DE ORIENTAÇÃO E SUPORTE INSTITUCIONAL

3.1 Em quais situações você utiliza os materiais de orientação (manuais, comunicados, instruções)? Há situações em que eles não são suficientes?

3.2 Quando você enfrenta dificuldades nos processos, como ocorre o suporte da SRE? Ele resolve o problema?

4. ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE E FLUXO DE TRABALHO

4.1 Dentro da estrutura de sua escola existe uma equipe dedicada para atuação nos processos de contratação e atualização do quadro de pessoal? Se sim, considera o número de colaboradores suficientes e preparados para as demandas?

4.2 Descreva como ocorre, na prática, o fluxo de informações entre a escola e a SRE na execução dos processos.

4.3 Antes de enviar informações ao sistema (como cadastro de vaga ou QI), há alguma conferência? Como ela é feita?

5. RETRABALHO

5.1 Pode descrever uma situação recente em que você precisou corrigir um processo?

5.2 Em que etapa do processo ocorreu o erro? (cadastro de vaga, QI, contratação, outro)

5.3 O que você precisou refazer após a identificação do erro?

5.4 Esses erros acontecem com frequência? Você percebe algum padrão?

6. SYSADP

6.1. Em quais etapas do SYSADP você encontra mais dificuldade? Pode descrever?

6.2. Já ocorreu de um erro no início do processo no sistema gerar problemas nas etapas seguintes? Pode dar um exemplo?

6.3. Quando ocorre um erro no sistema, você sabe qual procedimento correto seguir ou costuma tentar alternativas?

7. GESTÃO DE PESSOAS E ROTATIVIDADE

7.1 Como você percebe a rotatividade de servidores nas atividades relacionadas à gestão de pessoal? Isso ocorre com frequência? Em que situações?

7.2. Na sua experiência, essa rotatividade interfere na execução dos processos? De que forma?

7.3. Como ocorre a preparação ou substituição de servidores quando há mudança na equipe? Existe algum processo estruturado para isso?

7.4. Como você percebe as condições oferecidas para o desenvolvimento e permanência dos servidores nessas funções?

7.5. Em sua percepção, quais fatores mais influenciam a permanência ou saída dos servidores dessas atividades?

8. FECHAMENTO

8.1. Na sua opinião, quais são as principais causas dos erros e retrabalhos nesses processos?

8.2. O que poderia ajudar você a executar essas atividades com mais segurança?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM INSPETORES ESCOLARES

1. Tempo no cargo:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ 7 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

2. EXECUÇÃO DOS PROCESSOS (AVALIAÇÃO GERAL DO TRABALHO DE GESTÃO DE PESSOAL NAS ESCOLAS)

2.1 Como se dá, na prática, a organização do trabalho relacionado ao quadro de pessoal nas escolas sob sua responsabilidade?

2.2 Quais são as principais situações que você identifica ao acompanhar os processos de contratação de pessoal nas escolas?

2.3 Você percebe diferenças na forma como as escolas executam esses processos? Como essas diferenças se manifestam no dia a dia?

2.4 Durante a validação do quadro de pessoal, quais tipos de inconsistências você identifica com maior frequência?

3. VALIDAÇÃO E RETRABALHO (DESAFIOS OPERACIONAIS)

3.1. Quando uma inconsistência é identificada na validação do quadro, o que precisa ser feito para corrigi-la?

3.2. Quais etapas do processo precisam ser refeitas nesses casos?

3.3. Essas situações ocorrem com frequência? Você percebe algum padrão nos tipos de erro?

3.4. Em sua experiência, esses erros costumam ocorrer em qual momento do processo (início, durante ou final)?

4. SYSADP

4.1 Como o SYSADP contribui para a validação do quadro de pessoal nas escolas?

4.2. Em quais etapas do sistema você observa mais dificuldades por parte das escolas?

4.3. Já é possível identificar situações em que erros inseridos no sistema pelas escolas impactam diretamente a validação do quadro? Como isso ocorre?

5. CAPACITAÇÃO

5.1 Como você percebe a relação entre as capacitações oferecidas e a forma como as escolas executam os processos?

5.2

5.3 Mesmo após as orientações, as inconsistências continuam ocorrendo? Como você interpreta essa situação?

6. Gestão do Diretor Escolar no Quadro de Pessoal

6.1 Como os diretores organizam, na prática, os processos relacionados ao quadro de pessoal e contratações?

6.2 Você percebe diferenças na forma como os diretores distribuem essas responsabilidades nas escolas?

6.3 Os diretores conseguem orientar suas equipes sobre os processos de contratações e administração do quadro de pessoal com clareza? Eles realizam reuniões de planejamento e oferecem feedback regular aos colaboradores?

6.4 Em quais situações os diretores mais recorrem ao apoio do inspetor ou da SRE?

6.5 Os materiais e orientações são utilizados pelas escolas? Em quais situações eles não são suficientes?

7. AUTONOMIA E DEPENDÊNCIA

7.1 Como você avalia o nível de autonomia das escolas na execução desses processos?

7.2 Em quais situações essa autonomia se mostra limitada?

Gestão de pessoas e rotatividade

8.1 Como você percebe a rotatividade de servidores nas atividades relacionadas à gestão de pessoal? Isso ocorre com frequência? Em que situações?

8.2. Na sua experiência, essa rotatividade interfere na execução dos processos? De que forma?

8.3. Como ocorre a preparação ou substituição de servidores quando há mudança na equipe? Existe algum processo estruturado para isso?

8.4 Como você percebe as condições oferecidas para o desenvolvimento e permanência dos servidores nessas funções?

8.5. Em sua percepção, quais fatores mais influenciam a permanência ou saída dos servidores dessas atividades?

FECHAMENTO

9.1. Quais fatores mais contribuem para a ocorrência de inconsistências e retrabalho nesses processos?

9.2. Há alguma prática que você considera eficiente e que poderia ser ampliada para outras escolas?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDOR DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAL

1. Tempo no cargo:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ 7 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

2. CAPACITAÇÃO

2.1 Como são organizadas, na prática, as capacitações oferecidas às escolas pelo Setor de Gestão de Pessoal?

2.2 Como você percebe a relação entre os conteúdos abordados nas capacitações e a forma como os processos são executados pelas escolas?

2.3 Após as capacitações, existe algum tipo de acompanhamento para verificar se os procedimentos estão sendo executados conforme orientado? Como isso ocorre?

2.4 Quando surgem dúvidas ou dificuldades nas escolas após as capacitações, como elas costumam ser resolvidas? **IMPORTANTE**

3. RETRABALHO

3.1 Quais são as situações mais recorrentes que demandam retorno ou correção por parte do Setor de Gestão de Pessoal nos processos realizados pelas escolas?

3.2 Em que etapas dos processos (contratação, quadro de pessoal ou uso do SYSADP) essas situações ocorrem com maior frequência?

3.3 Como você descreve o fluxo dessas correções? O que normalmente precisa ser

refeito?

3.4 Mesmo após as orientações e capacitações, essas situações continuam ocorrendo? Como você interpreta essa recorrência?

3.5 Você percebe algum padrão nessas ocorrências, seja em relação às escolas, aos tipos de processos ou às etapas em que os erros acontecem?

4. SYSADP

4.1 Como você avalia o uso do SYSADP pelas escolas no dia a dia?

4.2. Em quais etapas do sistema as escolas apresentam mais dificuldades, na sua percepção?

4.3. Já é possível observar situações em que um erro no início do processo no sistema gera impactos nas etapas seguintes? Como isso ocorre?

5. COMUNICAÇÃO E SUPORTE

5.1 Como ocorre, na prática, o fluxo de comunicação entre o Setor de Gestão de Pessoal e as escolas?

5.2 Em quais situações as escolas mais recorrem ao apoio da SRE?

5.3 Como você percebe o nível de autonomia das escolas na execução dos processos após as orientações recebidas?

6. GESTÃO DE PESSOAS E ROTATIVIDADE

6.1 Como você percebe a rotatividade de servidores nas atividades relacionadas à gestão de pessoal? Isso ocorre com frequência? Em que situações?

6.2. Na sua experiência, essa rotatividade interfere na execução dos processos? De que forma?

6.3. Como ocorre a preparação ou substituição de servidores quando há mudança na equipe? Existe algum processo estruturado para isso?

6.4. Como você percebe as condições oferecidas para o desenvolvimento e permanência dos servidores nessas funções?

6.5. Em sua percepção, quais fatores mais influenciam a permanência ou saída dos servidores dessas atividades?

7. FECHAMENTO

7.1 Considerando sua experiência, quais fatores mais contribuem para a ocorrência de retrabalho nos processos?

7.2 Que tipo de mudança poderia contribuir para que as escolas executem esses processos com maior autonomia e segurança?

7.3 Existe alguma prática adotada pelo Setor de Gestão de Pessoal que tem contribuído para melhorar esses processos

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDOR SETOR DE PAGAMENTO

1. Tempo no cargo:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ 7 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

2. RETRABALHO NOS PROCESSOS

2.1 No recebimento dos processos provenientes das escolas via integração SYSADP–SISAP, que tipos de situações mais frequentemente impedem o processamento dos contratos?

2.2 Quando um processo apresenta inconsistência, como ocorre o fluxo de correção? Quais são os encaminhamentos realizados até a regularização?

2.3 Nesses casos, quais atividades precisam ser refeitas pelas escolas e pelo setor? Pode dar exemplo de etapas que retornam ou são repetidas?

2.4 Essas situações ocorrem com frequência? Você percebe algum padrão nos tipos de inconsistência?

2.5 Em quais etapas do processo (cadastro de vaga, QI, integração, outro) os erros mais impactam o processamento do pagamento?

3. PRAZO E IMPACTO

3.1 Os processos chegam dentro do prazo necessário para o fechamento da folha de pagamento? Quando não chegam, o que costuma ter ocorrido anteriormente no processo?

3.2 Já ocorreram situações em que erros nos processos resultaram em atraso ou impedimento de pagamento? Pode descrever?

3.3 Quais são os principais impactos dessas inconsistências para o setor de pagamento e para os servidores?

4. SYSADP

4.1 Como você avalia a integração entre SYSADP e SISAP no processamento dos contratos?

4.2. Em sua percepção, os erros identificados no pagamento têm origem em quais etapas do uso do SYSADP pelas escolas?

4.3. Já é possível observar situações em que um erro inserido no início do processo no SYSADP compromete o processamento final no SISAP? Como isso ocorre?

5. COMUNICAÇÃO E CORREÇÃO

5.1 Quando uma inconsistência é identificada, como ocorre a comunicação com a escola para correção?

5.2 As escolas conseguem realizar as correções de forma adequada ou costumam gerar novas inconsistências?

5.3 Em sua experiência, as orientações fornecidas são suficientes para evitar a repetição dos erros?

6. CAUSAS E PADRÕES

6.1. Considerando sua experiência, quais fatores mais contribuem para a ocorrência dessas inconsistências?

6.2. Você percebe que há dependência das escolas em relação ao suporte da SRE para execução desses processos? Em quais situações isso se evidencia?

7. GESTÃO DE PESSOAS E ROTATIVIDADE

7.1 Como você percebe a rotatividade de servidores nas atividades relacionadas à gestão de pessoal? Isso ocorre com frequência? Em que situações?

7.2. Na sua experiência, essa rotatividade interfere na execução dos processos? De que forma?

7.3. Como ocorre a preparação ou substituição de servidores quando há mudança na equipe? Existe algum processo estruturado para isso?

7.4 Como você percebe as condições oferecidas para o desenvolvimento e permanência dos servidores nessas funções?

7.5. Em sua percepção, quais fatores mais influenciam a permanência ou saída dos servidores dessas atividades?

8. FECHAMENTO

8.1. Que mudanças poderiam reduzir a ocorrência de erros e retrabalho nesses processos?

8.2. Há algum aspecto do fluxo entre escolas, SRE e setor de pagamento que você considera essencial destacar?

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAL NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE PARÁ DE MINAS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR O

RETRABALHO ADMINISTRATIVO”. O objetivo desta pesquisa é compreender as causas do retrabalho nos processos de contratação, administração do quadro de pessoal e operacionalização do Sistema de Administração de Pessoal (SYSADP), no âmbito da Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas - SRE Pará de Minas. Nesta pesquisa, pretendemos analisar de que forma o Setor de Gestão de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas pode aprimorar as estratégias de capacitação e formação de diretores escolares e colaboradores, visando à melhoria da gestão de pessoas, à redução do retrabalho na administração do quadro de pessoal, na aplicação das normativas da Secretaria de Estado de Educação (SEE), nos processos de contratação e na inserção de dados no sistema SYSADP.

Caso você concorde em participar, pretendemos realizar entrevistas semiestruturadas individuais, para obter informações sobre os seguintes temas: capacitações para exercício das atividades relacionadas aos processos de contratação, administração de quadro de pessoal e operacionalização do sistema SYSADP; suporte institucional na execução das tarefas e disponibilização de materiais de orientação; organização e planejamento da equipe escolar; quantitativo de diligências de correções nos processos citados; desafios operacionais do Sistema SYSADP. A entrevista poderá ocorrer de forma presencial ou remota, conforme sua disponibilidade. A depender de sua função na rede estadual de ensino, os temas abordados poderão variar, mas todos os participantes serão tratados com o mesmo grau de cuidado quanto à proteção ética e ao sigilo das informações.

A participação na pesquisa não traz riscos significativos, mas é possível que alguns participantes se sintam desconfortáveis ao relatar dificuldades ou falhas institucionais. Para minimizar qualquer desconforto, garantimos que todas as informações serão tratadas com anonimato, confidencialidade e sigilo das informações levantadas. Para o seu resguardo, nós utilizaremos nomes fictícios, nomes reais não serão divulgados, sendo utilizados pseudônimos nos registros e nas

publicações. Os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos e científicos. Ao término da pesquisa, todos terão acesso gratuito e por tempo indeterminado aos seus resultados. Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira, mas espera-se que os resultados contribuam para a melhoria da gestão pública, beneficiando os profissionais e as instituições envolvidas. Apesar disso, se você tiver algum dano ocasionado por atividades realizadas nessa pesquisa, isso instituirá seu direito pela busca de uma possível indenização. Nos colocamos à disposição para qualquer esclarecimento. Você terá todas as informações que precisar sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. O arrependimento poderá ocorrer a qualquer tempo, sendo assim interrompida a participação na pesquisa. Caso o participante deseje retirar seu consentimento após a coleta dos dados, estes poderão ser excluídos, se solicitado. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Com a sua anuência, o áudio desta entrevista será gravado e ficará temporariamente armazenado em nuvem (Google Drive), vinculada a uma conta segura da pesquisadora, exclusivamente para fins de transcrição e análise dos dados. Somente a pesquisadora poderá acessar as informações existentes no *google drive*. Após a conclusão da pesquisa e elaboração do texto final, os dados serão baixados e armazenados em suporte físico seguro, sendo, então, excluídos da nuvem, conforme as recomendações éticas para pesquisas realizadas em ambiente virtual, dispostas no Ofício Circular nº 2/2021 da CONEP.

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

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

Pará de Minas,, _____de _____de 20 .

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

**Nome do Pesquisador Responsável: Vanessa Passos de Oliveira Campus
Universitário da UFJF**

**Faculdade/Departamento/Instituto: Programa de Pós-Graduação Profissional
em Gestão e Avaliação da Educação Pública/ CAED/ Faculdade de Educação/
Universidade Federal de Juiz de Fora**

CEP: 36036-900

Fone: 35 99921-6202

E-mail:vanessapo.ppgp2023.see@caed.ufjf.br

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável:

Rubrica do pesquisador:

APÊNDICE G – FERRAMENTAS OPERACIONAIS DO PAE

CHECKLIST DE CONFERÊNCIA (Ação 12)

MANUAL LOCAL COMPARTILHADO (Ação 8)

MANUAL DE BORDO PARA NOVOS SERVIDORES (Ação 9)

CHECKLIST DE CONFERÊNCIA (Ação 12)

Finalidade: Verificar, antes de qualquer envio à SRE, se todas as informações obrigatórias foram preenchidas corretamente. Este *checklist* deve ser preenchido e assinado pelo servidor responsável pela digitação do processo de contratação e pelo conferente (preferencialmente outra pessoa).

CHECKLIST PRÉ PROCESSAMENTO DA AÇÃO NO SYSADP E ENVIO À SRE

Escola: _____

Data do envio: ____/____/____

Tipo de processo:

() Cadastro de Vaga () Alteração de carga horária () Dispensa ()

Alteração período de contratação () Outro: _____

Servidor que digitou: _____

Conferente (segunda pessoa): _____

#	Item a ser conferido	Sim	Não	N/A	Observação
1	O nível de ensino está correto?	☐	☐	☐	
2	A carga horária está correta e dentro dos limites legais?	☐	☐	☐	

#	Item a ser conferido	Sim	Não	N/A	Observação
3	O código da vaga/disciplina está correto?	☐	☐	☐	
4	A documentação exigida foi anexada integralmente?	☐	☐	☐	
5	O nome do servidor está escrito corretamente (sem abreviações e caracteres especiais)?	☐	☐	☐	
6	O número da admissão foi conferida no ato da contratação?	☐	☐	☐	
7	O período da contratação está dentro do estabelecido?	☐	☐	☐	
8	O campo "observações" foi preenchido se necessário?	☐	☐	☐	
9	O processo contém todas as assinaturas obrigatórias?	☐	☐	☐	
10	O comprovante de envio foi anexado ao processo físico?	☐	☐	☐	

DECLARAÇÃO DO CONFERENTE

Declaro que confiro os itens acima e que, no momento do envio, todas as informações estavam corretas conforme minha verificação.

Assinatura do conferente:	_____
Data:	____ / ____ / ____

Instruções de uso:

1. Preencher todos os campos do cabeçalho.
 2. Marcar "Sim", "Não" ou "N/A" (não se aplica) para cada item.
 3. Se qualquer item estiver marcado como "Não", **não enviar o processo** antes de corrigir.
 4. Após correção, refazer a conferência.
 5. Somente após todos os itens estarem "Sim" ou "N/A", assinar e enviar.
 6. Manter o checklist arquivado na escola por, no mínimo, 12 meses.
-

MANUAL LOCAL COMPARTILHADO (Ação 8)

Finalidade: Documentar os processos, fluxos, códigos e contatos específicos de cada escola, garantindo que o conhecimento local não se perca com a rotatividade de servidores. Este manual deve ser acessível a toda a equipe e atualizado semestralmente.

MANUAL LOCAL DA ESCOLA

Escola:	_____
Data da última atualização:	____ / ____ / ____
Responsável pela atualização:	_____

Escola:	_____
Local de armazenamento (Drive/pasta):	_____

SEÇÃO 1 – IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

Campo	Informação
Nome completo da escola	
Endereço	
Telefone	
E-mail institucional	
Código INEP	
Código na SRE	
Diretor(a)	
Vice-diretor(a)	
Secretário(a) escolar	
Auxiliar administrativo	

SEÇÃO 2 – CONTATOS DA SRE

Setor	Nome do contato	Telefone	E-mail	Melhor horário
Gestão de Pessoal				

Setor	Nome do contato	Telefone	E-mail	Melhor horário
Inspetor escolar				
Suporte SYSADP				
Outro:				

SEÇÃO 3 – PROCESSOS CRÍTICOS E FLUXOS

Esta seção deverá ser preenchida pela equipe gestora da escola, contemplando os principais processos relacionados à gestão do quadro de pessoal. O objetivo é registrar os responsáveis, os prazos e as etapas de cada procedimento, favorecendo a continuidade das atividades e reduzindo a dependência de conhecimentos individualizados.

Processo	Responsável	Prazo Típico	Fluxo Resumido	Observações
Cadastro de vaga	Diretor/e Secretário Escolar/Servidor do administrativo	Conforme cronograma SEE/SER ou necessidade da escola	Identificar necessidade → conferir quadro → cadastrar vaga → validar informações → encaminhar	Utilizar checklist antes do envio
Dispensa de servidor				

Processo	Responsável	Prazo Típico	Fluxo Resumido	Observações
Alteração de carga horária				
Alteração de período de contratação				
Preenchimento QI				
Conferência do Quadro de Escola – Verificar comporta de servidores				

SEÇÃO 4 – CÓDIGOS MAIS UTILIZADOS NO SYSADP

Utilizar as tabelas de códigos disponibilizadas pelos setores de Gestão de Pessoal e Pagamento, disponíveis em:

_____.

Com o auxílio dessas tabelas, realizar o preenchimento do cadastro da vaga e do QI, observando atentamente os campos descritos a seguir:

Descrição	Observação
Dados do cargo	Preencher de acordo com a vaga a ser provida, observando a escolaridade, habilitação e demais requisitos exigidos para o exercício da função..

Descrição	Observação
Grupo e Código de Natureza	Selecionar o código correspondente ao motivo da contratação. Em caso de dúvida, consultar as tabelas atualizadas e verificar a descrição disponível no próprio sistema.
Período da contratação	Registrar o período da contratação em conformidade com a legislação vigente. Nas contratações em substituição, o período informado deverá corresponder ao período de afastamento do servidor titular.
Tipo, nível, modalidade de ensino e turno	Conferir essas informações de acordo com a organização da vaga e as modalidades ofertadas pela escola. Quando se tratar de vaga em substituição, os dados da vaga do contratado deverão corresponder aos dados da vaga ocupada pelo servidor titular.
Códigos das Disciplinas	Consultar os códigos vigentes nas tabelas de referência e no sistema SYSADP antes do preenchimento.
Dados do substituído (Grupo e Códigos de Natureza)	Informar corretamente o motivo da substituição, utilizando o grupo e o código de natureza correspondentes. Registrar também o MASP e a admissão do servidor substituído, conforme os dados constantes no sistema.

Atenção: antes da conclusão do cadastro da vaga ou do QI, realizar nova conferência de todos os códigos e períodos informados, uma vez que inconsistências nesses campos estão entre as principais causas de devolução de processos e retrabalho administrativo.

SEÇÃO 5 – CHECKLIST DE ROTINA (DIÁRIO/SEMANAL)

Atividade	Frequência	Realizado por	Verificado por
Verificar e-mails da SRE	Diário		
Atualizar frequência dos servidores	Diário		
Conferir pendências no SYSADP	Diário		
Arquivar documentos enviados	Diário		
Reunião de alinhamento	Semanal		
Backup dos arquivos	Semanal		

SEÇÃO 6 – REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Versão	Descrição da alteração	Responsável
	1.0	Versão inicial	

MANUAL DE BORDO PARA NOVOS SERVIDORES (Ação 9)

Finalidade: Acelerar a ambientação de novos diretores, secretários ou auxiliares administrativos, reduzindo a curva de aprendizado por tentativa e erro. Este manual deve ser entregue ao novo servidor no **primeiro dia de trabalho**.

MANUAL DE BORDO – [NOME DA ESCOLA]

Bem-vindo(a) à nossa equipe!

Este manual foi criado para ajudar você a se localizar rapidamente. Leia com atenção e mantenha-o sempre à mão durante o primeiro mês.

Escola:	_____
Nome do novo servidor:	_____
Função:	() Diretor () Secretário () Assistente administrativo () Outro: _____
Data de início:	____ / ____ / _____
Mentor de referência (servidor experiente):	_____

O QUE VOCÊ PRECISA SABER NOS PRIMEIROS 5 DIAS

Dia	Tarefa prioritária	Quem ajuda
1º dia	Conhecer a equipe, obter acesso aos sistemas (e-mail, SYSADP, Drive)	Diretor
2º dia	Entender o fluxo do processo de cadastro de vagas	Secretário experiente
3º dia	Aprender o checklist pré-envio (obrigatório)	Conferente da escola
4º dia	Conhecer prazos fixos da SRE (datas de envio, fechamento de mês)	Diretor escolar
5º dia	Participar da primeira reunião semanal de alinhamento	Toda a equipe

ONDE ENCONTRAR O QUE VOCÊ PRECISA

O que você precisa	Onde está
Manual local completo da escola	Drive compartilhado > pasta "Manuais"
Checklist pré-envio em branco	Pasta "Checklists" na secretaria
Planilhas de controle funcional	Drive compartilhado > pasta "Planilhas Servidores – Situação Funcional"
Contatos da SRE	Solicitar ao diretor
Senhas e acessos	Solicitar ao diretor

ERROS MAIS COMUNS (E COMO EVITÁ-LOS)

Erro frequente	Como evitar
Cadastro de vaga com informações incorretas (nível, modalidade, disciplina, número de aulas, turno ou período)	Realizar conferência completa utilizando o checklist antes do envio.
Cadastro de vaga em substituição divergente dos dados do servidor titular	Conferir cuidadosamente os dados da vaga do titular antes de concluir o cadastro.
Utilização incorreta de códigos de natureza ou disciplina	Consultar as tabelas atualizadas disponibilizadas pela SRE e conferir as informações no SYSADP.
Ausência de documentação obrigatória	Verificar a documentação necessária antes do envio do processo.

Erro frequente	Como evitar
Erro na digitação do nome, MASP ou dados funcionais do servidor	Conferir diretamente nos documentos oficiais apresentados pelo servidor.
Perda de prazos institucionais	Utilizar agenda, calendário eletrônico ou alertas com antecedência mínima de três dias.
Encaminhamento de processos sem dupla conferência.	Realizar revisão final antes do envio e, sempre que possível, solicitar a conferência por outro membro da equipe.
Dúvidas resolvidas apenas por mensagens instantâneas	Registrar orientações importantes por e-mail e arquivá-las em pasta específica da escola.

Atenção: Grande parte dos retrabalhos observados na gestão do quadro de pessoal decorre de falhas de conferência, utilização incorreta de códigos e perda de prazos. Antes de concluir qualquer procedimento, realize uma revisão final utilizando os checklists disponibilizados neste manual.

PERGUNTAS FREQUENTES (FAQ)

1. O que devo fazer quando tiver dúvida sobre um procedimento ou processo?

Consulte inicialmente este Manual de Bordo e os materiais de apoio da escola (checklists, fluxos e tabelas de consulta). Caso a dúvida persista, procure o servidor responsável pela orientação interna ou o servidor designado como referência para a atividade. Não sendo possível solucionar a questão, entre em contato com a SRE pelos canais oficiais disponibilizados pela escola.

2. Posso utilizar o *whatsApp* para encaminhar documentos ou solicitar orientações oficiais à SRE?

O WhatsApp deve ser utilizado apenas para comunicações rápidas e informais. Documentos oficiais, solicitações, dúvidas técnicas e orientações que necessitem de registro devem ser encaminhados por e-mail institucional, garantindo rastreabilidade e possibilidade de consulta futura.

3. Quem deve conferir os processos antes do envio à SRE?

Todo processo deve passar por conferência prévia antes do envio. Sempre que possível, recomenda-se a dupla conferência (servidor responsável pelo preenchimento e servidor responsável pela revisão), utilizando os checklists disponibilizados pela escola.

4. O que devo fazer se identificar um erro após o envio do processo?

Comunique imediatamente a direção da escola e verifique junto à SRE os procedimentos necessários para correção. Quanto mais cedo o erro for identificado, menores serão os impactos administrativos e a necessidade de retrabalho.

5. Sou novo na função. O que devo fazer primeiro?

Leia este Manual de Bordo, conheça os principais processos da escola, consulte os fluxos de trabalho e acompanhe as orientações do servidor responsável pelo treinamento inicial. Em caso de dúvidas, procure apoio antes de executar procedimentos que possam gerar inconsistências.

6. Onde posso encontrar os principais documentos, tabelas e orientações utilizadas pela escola?

Esses materiais devem estar disponíveis na pasta compartilhada da unidade escolar ou em local definido pela direção. Consulte a seção: “Onde encontrar o que você precisa” deste manual para localizar os arquivos.

7. O que fazer quando houver divergência entre uma orientação recebida informalmente e a normativa vigente?

Em caso de divergência, deve prevalecer a normativa oficial vigente. Recomenda-se consultar os documentos institucionais e, se necessário, solicitar orientação formal à SRE.

8. E se eu cometer um erro mesmo seguindo as orientações?

Erros podem ocorrer, especialmente em processos complexos. O mais importante é identificar a inconsistência, comunicar a situação, realizar a correção necessária e registrar os aprendizados para evitar que o problema se repita. O objetivo é promover a melhoria contínua dos processos, e não a busca por culpados.

Espaço para Personalização da Escola

Registre abaixo até cinco orientações ou cuidados específicos da sua unidade escolar:

1.

2.

3.

4.

5.

Data de entrega ao servidor: ____ / ____ / ____

Nome do servidor: _____

Assinatura do servidor (ciência): _____

Assinatura da direção escolar: _____