

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAEd - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

KÁTIA APARECIDA MAGALHÃES PROVETTE

**O FLUXO DE INFORMAÇÕES ENTRE O SETOR DE PAGAMENTO DA  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE CARATINGA E AS ESCOLAS  
DE SUA CIRCUNSCRIÇÃO SOB O PRISMA DAS DESIGNAÇÕES**

JUIZ DE FORA

2018

KÁTIA APARECIDA MAGALHÃES PROVETTE

**O FLUXO DE INFORMAÇÕES ENTRE O SETOR DE PAGAMENTO DA  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE CARATINGA E AS ESCOLAS  
DE SUA CIRCUNSCRIÇÃO SOB O PRISMA DAS DESIGNAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Magrone

JUIZ DE FORA

2018

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

Provette, Kátia Aparecida Magalhães.

O Fluxo De Informações Entre O Setor De Pagamento Da Superintendência Regional De Ensino De Caratinga E As Escolas De Sua Circunscrição Sob o Prisma Das Designações / Kátia Aparecida Magalhães Provette. -- 2018.

166 f.

Orientador: Eduardo Magrone

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2018.

1. Designações. 2. Escolas. 3. Fluxo de informações. 4. Setor de Pagamento da SRE Caratinga. I. Magrone, Eduardo, orient. II. Título.

KÁTIA APARECIDA MAGALHÃES PROVETTE

**O FLUXO DE INFORMAÇÕES ENTRE O SETOR DE PAGAMENTO DA  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE CARATINGA E AS ESCOLAS  
DE SUA CIRCUNSCRIÇÃO SOB O PRISMA DAS DESIGNAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para defesa no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

---

Prof. Prof. Dr. Eduardo Magrone

---

Membro da banca

---

Membro da banca

Dedico esta dissertação, com imensa gratidão, à minha Mãe Ruth Magalhães Provette, pelos ensinamentos e pela oportunidade de viver este momento. À minha família e aos amigos mais que especiais que me sustentaram, nas alegrias e nas dificuldades.

## AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a Deus que nos concede uma nova oportunidade todos os dias.

A meus pais, em especial à dona Ruth, que foi e é meu paradigma de honestidade, de força e de fé nas capacidades da Educação... e nas minhas.

A meus filhos e neto por compreenderem (ou não) as ausências, as comidas estranhas e corridas e muitas vezes queimadas.

A meu companheiro que foi compelido a evoluir principalmente em suas capacidades culinárias e exercício de paciência.

A todos os profissionais da UFJF, desde os professores e agentes de suporte acadêmico, até os mais humildes funcionários: todos vocês contribuíram enormemente para o meu crescimento enquanto acadêmica e enquanto gente.

A meu orientador doutor Eduardo Magrone pelas intervenções objetivas e esclarecedoras que revelaram nuances que eu não perceberia sozinha no decorrer desta pesquisa.

A meu ASA Leonardo Ostwald Vilard pela tranquilidade transmitida durante toda a trajetória de escrita e de campo.

Aos meus colegas de jornada acadêmica, um grupo ímpar, diverso e simplesmente maravilhoso de pessoas quem me enriqueceram com suas experiências e conhecimentos.

À SEEMG que possibilitou a realização deste sonho e à SRE Caratinga nas pessoas de Landislene, Patrícia, Ellen, Kadu e de todos os meus colegas do setor de Pagamento. O apoio de vocês me alimentou.

Ao professor e amigo Maxwell Lomeu Bastos pelo exercício constante de empatia e de sensibilidade.

Ao Meu Amigo, meu Agente de Suporte de Caratinga, Delcio Fernando da Rocha. Você faz jus ao sobrenome que carrega. Presente e imprescindível até o último momento.

Khalil Gibran acertou maravilhosamente quando escreveu que “O vosso amigo é a resposta às vossas necessidades”.

E a todos que vibraram, torceram e se preocuparam.

Gratidão!

“Todo néscio confunde valor e preço”.

(AntonioMachado)

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão aqui estudado descreve e analisa as designações buscando identificar entraves e dificuldades na troca de informações entre o Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga (SRE) e as escolas estaduais de sua circunscrição. Tais entraves e dificuldades ocasionam erros e inconsistências durante a inclusão de designações no Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais (SISAP). Pretende-se conhecer como as informações e orientações referentes às designações são repassadas às escolas e a forma como as instituições de ensino tratam tais informações para realizar o trabalho com a folha de pagamento. O objetivo geral deste estudo é analisar os possíveis entraves ao fluxo de informações entre o setor de Pagamento da SRE Caratinga e as escolas estaduais de sua circunscrição, no que se refere às designações, trazendo propostas de intervenção para minimizar suas consequências. Os objetivos específicos são: (i) descrever como ocorre o fluxo de informações referentes às designações entre as escolas e o setor de Pagamento da SRE Caratinga; (ii) analisar o fluxo de informações entre escolas e o setor de Pagamento e identificar os problemas e os erros recorrentes nas designações; (iii) propor ações que minimizem a ocorrência de erros e aprimorem o funcionamento do setor de Pagamento da SRE Caratinga pela elevação do padrão de qualidade dos dados e informações prestados pelas escolas para a alimentação do SISAP. Para tanto a questão que norteia o presente caso é a seguinte: Como solucionar os entraves que dificultam/prejudicam o fluxo de informações entre as escolas e o setor de Pagamento da SRE Caratinga, no que se refere às designações de professores e demais servidores escolares? A metodologia usada na pesquisa tem cunho qualitativo com a utilização de levantamento e análise de dados obtidos por meio de pesquisa documental, entrevista semiestruturada com a coordenadora do setor de Pagamento, com a servidora que trabalha no balcão de atendimento e com dois taxadores, sendo um com experiência de pelo menos nove anos no setor e outro com ingresso mais recente nessa função, além da aplicação de questionário aos servidores responsáveis pela folha de pagamento das escolas da circunscrição da SRE Caratinga. A pesquisa possibilitou a confirmação da maioria das hipóteses e suposições iniciais, bem como apontou alguns achados que não constavam das expectativas iniciais da pesquisadora.

**Palavras-chave:** Designações; Escolas; Fluxo de informações; Setor de Pagamento da SRE Caratinga.

## ABSTRACT

This thesis has been developed within the scope of the Professional Master of Management and Assessment of Public Education (PPGP) in the Center for Public Policies and Educational Assessment of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied here describes and analyzes the designations seeking to identify obstacles and difficulties in the exchange of information between the Payment Sector of the Regional Education Board of Caratinga (SRE)) and the state schools of its constituency. These obstacles and difficulties cause errors and inconsistencies during the inclusion of designations in the System of Administration of Personnel of the State of Minas Gerais (SISAP). It is intended to understand how the information and guidelines are passed on to schools and how these educational institutions treat such information and guidelines for carry out the work with the payroll. The general objective of this study is to analyze the possible obstacles to the flow of information between the Payment Sector of SRE Caratinga and the state schools of its circumscription, with regard to the designations, bringing intervention proposals to minimize their consequences. The specific objectives are: (i) to describe how the flow of information regarding designations between schools and the Payment Sector of SRE Caratinga occurs; (ii) analyze the flow of information between schools and the Payment Sector and identify recurring problems and errors in designations; (iii) propose actions that minimize the occurrence of errors and improve the operation of the Payment Sector of SRE Caratinga by raising the quality standard of data and information provided by schools for SISAP. To this end, the question that guides the present case is: How to solve the obstacles that hamper the information flow between schools and the Payment Sector of SRE Caratinga, with regard to the designations of teachers and other school employees? The research methodology is qualitative with the use of a survey and analysis of data obtained through documentary research, semi-structured interview with the SRE Caratinga Payment Sector coordinator, with the server that works at the service desk and with two taxpayers, being one with at least nine years' experience in the sector, besides the application of a questionnaire to the servers responsible for the payroll of the SRE Caratinga constituency schools. The empirical research made it possible to confirm most of the hypotheses and initial assumptions, as well as pointed out some findings that were not part of the initial expectations of the researcher.

**Keywords:** Designations; Schools; Flow of information; Payment Sector of SRE Caratinga.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais....	26
Figura 2 - Organograma da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga.....	39
Figura 3 - Fluxograma das Designações na SRE Caratinga.....	56
Figura 4 - Dados e informações: os modelos em ação .....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receita X Despesas com Pessoal/Todos os Poderes 2009 a 2016 – Valores em bilhões .....	35
Gráfico 2 - Escolaridade dos Servidores Pesquisados.....	84
Gráfico 3 – Situação Funcional dos Servidores Pesquisados .....	84
Gráfico 4 – Cargo Efetivo ou Designado .....	85
Gráfico 5 – Cargo em Comissão, Função Gratificada e Não Comissionado .....	86
Gráfico 6 – Tempo de atuação com a Folha de Pagamento da Escola .....	87
Gráfico 7 – Experiência com a Folha de Pagamento em outras Escolas .....	88
Gráfico 8 – Avaliação do início da atuação com a Folha de Pagamento .....	89
Gráfico 9 – Complexidade e dificuldade para trabalhar com a Folha de Pagamento após a aquisição de conhecimento .....	94
Gráfico 10 – Setores que realizaram treinamentos voltados para a Folha de Pagamento .....	97
Gráfico 11 – Número de treinamentos recebidos da SRE Caratinga referentes à Folha de Pagamento .....	98
Gráfico 12 – Responsabilidade de orientar sobre Pagamento .....	99
Gráfico 13 – Arquivo de orientações disponíveis na Escola.....	100
Gráfico 14 – Ferramentas usadas para arquivamento de informações e orientações	93
Gráfico 15 – Conhecimento suficiente para a realização do trabalho .....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atribuições da Divisão de Gestão de Pessoal.....	43
Quadro 2 - Dados, Informação e Conhecimento .....	62
Quadro 3 - Critérios de qualidade da informação.....	67
Quadro 4 - Problemas apontados pela análise dos dados da Pesquisa .....	106
Quadro 5 - Dados da Pesquisa e Ações Propositivas por eixo de análise.....	111
Quadro 6 - Ferramenta 5W2H.....	113
Quadro 7 - Resumo das ações de acordo com a ferramenta 5W2H.....	124

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de Designações nos Anos de 2014 a 2016 no Estado de Minas Gerais referente às Folhas de Pagamento de Outubro .....	30
Tabela 2 - Vagas criadas pela Lei 15.293/2004 para a SEEMG .....	31
Tabela 3 - Quantitativo de Designações nos Anos de 2014 a 2016 na SRE Caratinga referente às Folhas de Pagamento de Outubro .....	45
Tabela 4 - Levantamento de erros de Fevereiro de 2014 a 2016 .....	50
Tabela 5 - Número de Escolas, Matrículas e Docentes da Rede Estadual em 2016... 54	
Tabela 6 - Escolas de acordo com o número de alunos atendidos .....	55
Tabela 7 – Solicitação de correção e providências - Fevereiro e Outubro de 2014 a 2016 .....	78
Tabela 8 - Cálculo do grau de concordância com a existência de complexidade e de dificuldade na execução do trabalho com a Folha após adquirir conhecimentos ....	82
Tabela 9 - Comparativo de Cargos Efetivos e Designados .....	85
Tabela 10 - Justificativas por responder Sim quanto à complexidade e dificuldade inicial para o trabalho com a Folha de Pagamento .....	89
Tabela 11 - Justificativas por responder Não quanto à complexidade e dificuldade inicial para o trabalho com a Folha de Pagamento .....	92
Tabela 12 - Servidor encarregado de receber e compartilhar informações .....	100
Tabela 13 - Dificuldades apontadas pelos responsáveis pela execução da Folha de Pagamento nas Escolas.....	101
Tabela 14 - Sugestões dos atores escolares para melhoria na qualidade das informações prestadas pelas Escolas .....	104

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
ALMG	Assembleia Legislativa de Minas Gerais
ANE/IE	Analista Educacional– Inspetor Escolar
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
ASB	Ajudante de Serviços da Educação Básica
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAT	Certificação de Avaliação de Títulos
CCGPGF	Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças
CRP	Certificado de Regularização Previdenciária
DAFI	Diretoria de Administração e Finanças
DIGE	Diretoria de Informações Gerenciais
DIPE	Divisão de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVAE	Divisão de Atendimento Escolar
DIVEP	Divisão de Equipe Pedagógica
EEB	Especialista da Educação Básica
FGD	Função Gratificada
GO	Guia de Ocorrência
IA	Informativo de alteração
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IOF	Imprensa Oficial de Minas Gerais
LIP	Licença para Tratar de Interesses Particulares
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços Sociedade Anônima
MASP	Matrícula do Servidor Público
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PEB	Professor da Educação Básica
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional

PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
QI	Quadro Informativo
RH	Recursos Humanos
RP1	Relatório de Pagamento
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SI	Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais
SNP	Superintendência de Normas e Informações de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
STF	Supremo Tribunal Federal
SYSADP	Sistema de Designação de Pessoal
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1 DESIGNAÇÃO: UMA ABORDAGEM DO CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO NA SEE/MG</b> .....	<b>23</b>
<b>1.1 A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais - SEE</b> .....	<b>24</b>
<b>1.2 As Superintendências Regionais De Ensino E SRE Caratinga</b> .....	<b>37</b>
1.2.1 Diretoria de Pessoal .....	40
1.2.1.1 Divisão de Direitos e Vantagens .....	41
1.2.1.2 Divisão de Gestão de Pessoal .....	43
1.2.1.3 O Setor de Pagamento .....	45
1.2.1.4 Escola, onde o fluxo informacional começa .....	54
<b>2 CONTEXTUALIZANDO O FLUXO INFORMACIONAL ENTRE ESCOLAS E O SETOR DE PAGAMENTO</b> .....	<b>59</b>
<b>2.1 Referenciais teóricos</b> .....	<b>60</b>
2.1.1 Conceito e características de Dado, Informação e Conhecimento.....	61
2.1.2 Fluxo informacional e gestão da informação .....	66
<b>2.2 Metodologia</b> .....	<b>70</b>
<b>2.3 Reflexão sobre as respostas dos questionários e entrevistas</b> .....	<b>81</b>
2.3.1 Perfil dos servidores responsáveis pelas Designações.....	81
2.3.2 Experiência e formação em serviço .....	92
2.3.3 Gerenciamento da informação e do conhecimento .....	98
2.3.4 Rotinas do SISAP .....	100
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL</b> .....	<b>107</b>
<b>3.1 Propostas de intervenção</b> .....	<b>113</b>
3.1.1 Formação continuada para servidores responsáveis pela Folha de Pagamento das Escolas.....	114
3.1.2 Diminuir a rotatividade dos servidores que trabalham com a Folha nas Escolas (Orientação aos diretores para que adotem como critério prioritário a indicação de servidores efetivos para atuarem com a Folha de Pagamento) .....	115
3.1.3 Participação dos servidores que realmente atuam com a Folha de Pagamento das Escolas nas capacitações sobre o tema.....	116
3.1.4 Formação continuada para servidores do setor de Pagamento .....	117

3.1.5 Capacitação sobre ferramentas digitais de arquivo e exercício exploratório do Google Drive .....	118
3.1.6 Estudo sistematizado das resoluções e orientações, nas Escolas.....	119
3.1.7 Atualização de tabelas e codificações e disponibilização para consulta pelas Escolas.....	120
3.1.8 Sugestão de orientar a adoção de um caderno organizado por temas ligados à Folha de Pagamento com a finalidade de organizar durante o mês as informações que serão enviadas nas Guias de Ocorrências.....	121
3.1.9 Disponibilizar, em local de fácil visualização a lei que trata das situações de desacato ao servidor público, não disponível desde a mudança para a nova sede da SRE Caratinga .....	122
3.1.10 Integração do SYSADP ao SISAP .....	123
<b>3.2 Sistematização das ações propostas utilizando a ferramenta 5W2H.....</b>	<b>126</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO I - FORMULÁRIO GUIA DE OCORRÊNCIA Nº 1 .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO II - FORMULÁRIO GUIA DE OCORRÊNCIA Nº 2 .....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO III – FORMULÁRIO QUADRO INFORMATIVO .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO IV – FORMULÁRIO DE DADOS PESSOAIS.....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO V – FORMULÁRIO DE OPÇÃO POR CONTRIBUIÇÃO AO IPSEMG .....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DE CORREÇÕES E PROVIDÊNCIAS 2014 a 2016.....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS SERVIDORES RESPONSÁVEIS PELA FOLHA DE PAGAMENTO NAS ESCOLAS DA CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE CARATINGA.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE C - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS TAXADORES, À COORDENADORA DO SETOR DE PAGAMENTO E À RESPONSÁVEL PELO ATENDIMENTO NO BALCÃO DO PAGAMENTO DA SRE CARATINGA.....</b>	<b>166</b>

## INTRODUÇÃO

A Constituição cidadã de 1988, entre outros direitos sociais, prevê o direito à educação e, quando se fala em atingir melhores patamares educacionais, o professor aparece, em estudos e documentos, entre eles a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), como uma das figuras centrais do processo educativo e em especial da construção da tão almejada educação de qualidade na escola pública brasileira (JACOMINI E PENNA, p. 3, 2016).

O Artigo 37 da Constituição prevê acesso via concurso público para todos os cargos públicos e entre eles estão os cargos de professores e demais carreiras do magistério. Um dos pontos relevantes que dizem respeito à qualidade da educação pública se refere à valorização das carreiras dos profissionais da educação por meio de planos de carreiras que garantam a esses profissionais a possibilidade real de evoluírem por meio de critérios que levem em conta o tempo de serviço, bem como o aperfeiçoamento profissional.

Apesar de a Constituição Federal brasileira prever que o acesso a cargo público se dê por meio de concurso de provas ou de provas e títulos, e das leis infraconstitucionais, entre elas a Lei de Diretrizes e Bases (LDB/96), determinarem que estados e municípios realizem concursos e implementem planos de carreiras para seus quadros do magistério, chega-se ao segundo decênio do século XXI com inúmeros estados e municípios tendo grande parte de seus quadros de trabalhadores em educação exercendo suas profissões por meio de contratos temporários para atender às demandas de suas redes (JACOMINI E PENNA, p. 3, 2016).

O contrato temporário não fere a norma constitucional, visto que está nela previsto no rol das exceções. Todavia, há registros, obtidos por meio de estudos recentes, de que a exceção tem sido praticada em larga escala em todo o Brasil. No contexto macro tal situação representa a negação, a grande número de profissionais da educação, da valorização que se pode obter por meio dos planos de carreira, e em consequência disso, observa-se o pouco interesse pelas carreiras do magistério, a desmotivação dos profissionais em exercício e a migração de estudantes e mesmo dos profissionais mais bem preparados para outras carreiras que oferecem reconhecimento e valorização social, além de retorno financeiro.

Nesse contexto insere-se a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEEMG). O contrato temporário ou a título precário, é uma das modalidades de vínculo empregatício que mais movimentam os setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais. No ano de 2014, a SEEMG realizou a contratação temporária, para as carreiras da educação, de pouco mais de 89.000 servidores. Do total, 72,36% foram designados para atuar em lugares vagos e 27,64% para substituição a servidores afastados do trabalho.

O contrato temporário representa um alto custo para o estado de Minas Gerais, pelo fato de que todo o processo é burocrático, envolve várias pessoas entre servidores das escolas, das SREs e da SEEMG e apresenta vários problemas durante seu longo percurso. O processo acarreta dificuldades para todos os envolvidos, mas, especialmente, para o setor de Pagamento das Superintendências Regionais de Ensino e para as escolas, as quais necessitam contratar servidores, e nem sempre o fazem observando todas as exigências necessárias para garantir um fluxo informacional de qualidade. As possíveis causas das imperfeições na execução das designações serão explicitadas do capítulo 2 desta dissertação

O contrato temporário, anteriormente referido, se revela um entrave ao alcance da tão almejada educação pública de qualidade, uma vez que é consenso entre muitos estudiosos, que há diferença significativa na qualidade da educação que se produz com um professor que tem um vínculo efetivo com uma determinada unidade escolar e conhece os alunos, sua realidade e a comunidade em que atua e a educação que se produz com professores que não têm a possibilidade ou mesmo tempo de conhecerem e de desenvolverem vínculo com os alunos e a comunidade escolar, pois a cada ano podem estar, e muito provavelmente estarão, em uma escola diferente. Além do problema da rotatividade de professores, há também a desvalorização, uma vez que o professor designado não tem plano de carreira e por esse motivo tem remuneração menor do que a do professor efetivo. Outro ponto relevante, em se tratando do estado de Minas Gerais, é que os servidores designados não passam pela avaliação de desempenho e, portanto, acabam sendo menos cobrados e responsabilizados no que se refere ao desempenho da escola e dos alunos sob sua responsabilidade. Enumeramos aqui algumas indiscutíveis e preocupantes desvantagens do contrato temporário em uma área tão nobre quanto à educação pública.

Os dados obtidos durante o desenvolvimento desta dissertação oferecem indícios robustos de que os problemas desencadeados pelo grande número de designações no estado de Minas Gerais estão muito além do alcance do plano de ação proposto por esta pesquisadora. Todavia não pode a mesma se furtar de apontá-los e de demonstrar, em alguma medida, as consequências de uma prática utilizada por vários administradores públicos do estado de Minas Gerais, que tem cunho político e que tão grande mal causou e ainda causa à vida de muitos cidadãos mineiros. Percebe-se que a solução do problema referente à vultosa quantidade de designações em Minas Gerais diz respeito aos altos níveis hierárquicos da administração estadual, por meio do governo do estado e da SEEMG, e propomos o estudo dos problemas locais e de ordem prática, ocasionados pelo grande volume de erros detectados nos contratos temporários, e que carecem de soluções práticas.

No estado de Minas Gerais, o contrato temporário ou ainda contrato a título precário é conhecido como designação, nome que utilizamos a partir de agora. O presente trabalho dedica-se à análise das designações no âmbito da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEEMG), com foco nos documentos enviados pelas escolas e processados na Superintendência Regional de Ensino de Caratinga e apresenta a seguinte pergunta como fio condutor desta dissertação: Como solucionar os entraves que dificultam/prejudicam o fluxo de informações entre as escolas e o setor de Pagamento da SRE Caratinga, no que se refere às designações de professores e demais servidores escolares?

O vínculo de ligação desta pesquisadora com o tema deve-se ao exercício profissional como Técnica da Educação (TDE 2 E), respondendo pela Função Gratificada de Supervisora de Taxação, lotada na SRE Caratinga há doze anos e, desde o primeiro dia no setor de Pagamento. Além disso, atuo como Professora da Educação Básica (PEB 2 D) numa escola estadual da mesma regional. A experiência profissional, tanto no setor de pagamento da SRE, como na escola, propicia vivenciar os problemas de quem atua na regional e depende das informações prestadas pelas escolas e as dificuldades dos servidores que atuam com a folha nas escolas, tendo que atender demandas e prazos curtos e convivendo com as dificuldades oriundas de mudanças. Tais mudanças nem sempre são acompanhadas das necessárias orientações. Além disso, a experiência profissional da pesquisadora permite o contato com outros servidores e com a visão que têm de quem trabalha com a folha de pagamento na regional e na escola, visão esta nem

sempre condizente com os esforços realizados para que os dados dos designados sejam inseridos no SISAP e seus pagamentos sejam regularizados no menor lapso de tempo possível.

Entre o momento em que um gestor escolar toma ciência da necessidade de designar um servidor para substituir outro ou mesmo para uma nova turma que se forma, até o momento em que a designação se concretiza, há um grande número de protocolos que devem ser revestidos do princípio da legalidade, sendo realizados com correção, a fim de gerar a folha de pagamento de forma precisa, tempestiva, que garanta a satisfação do trabalhador em educação. A satisfação, aqui referenciada, diz respeito a proporcionar ao servidor tranquilidade para exercer seu trabalho, sem os sobressaltos e sem a incerteza de ter ou não o pagamento correto depositado em sua conta, ao fim de um mês de trabalho.

No momento em que surge uma vaga para designação em uma escola estadual, dificilmente se imagina toda a sequência de ações necessárias, a quantidade de pessoas envolvidas e recursos tecnológicos de que se lança mão para garantir que todo o processo ocorra revestido de transparência e impessoalidade. As designações e todo o processo que as envolvem são detalhadamente descritos na última seção do capítulo 1 desta dissertação.

Para uma melhor compreensão do contrato por tempo determinado e de sua utilização no âmbito da SEE/MG, retomamos o artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, citado anteriormente, o qual determina que o ingresso em cargo ou emprego público se faça por meio de concurso público de provas ou provas e títulos (BRASIL, 1988).

Com o intuito de garantir os princípios da legalidade e da eficiência, entre outros, fez-se necessário regulamentar os contratos por tempo determinado, uma vez que os afastamentos dos servidores e, mais especificamente, de professores das universidades, institutos federais e escolas, não deve prejudicar o direito do aluno à aprendizagem e ao cumprimento de sua carga-horária mínima, prevista na Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 2009, p. 3).

Tendo em vista tal necessidade, a Constituição prevê uma ressalva no inciso IX do supracitado artigo que diz respeito à contratação por tempo determinado nas esferas federal, estadual e municipal, além do Distrito Federal (BRASIL, 1988).

Em consonância com a Constituição Brasileira, a Constituição Estadual de Minas Gerais prevê, em seu Artigo 22, que “a lei estabelecerá casos de contratação

por tempo determinado, para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público” (MINAS GERAIS, 2009), ressaltando a aplicação do mesmo ao magistério, que tem regulamentação específica por meio da Lei nº 10.254, de 20/07/1990, a qual legaliza a possibilidade da contratação por tempo determinado, presente em seu artigo 10º, com a terminologia de “designação” e prescreve que “para suprir a comprovada necessidade de pessoal, poderá haver designação para o exercício de função pública (...)” (MINAS GERAIS, 1990). Entre as possibilidades estão a substituição devido ao impedimento do titular do cargo e, em caso de cargo vago, para o qual não exista “candidato aprovado em concurso público para a classe correspondente” (MINAS GERAIS, 1990).

O parágrafo 1º do mesmo artigo restringe tal possibilidade de designação aos cargos de Professor, Especialista em Educação e Serviçal que devem atuar nas unidades estaduais de ensino, ou seja, nas escolas estaduais. O prazo de exercício da função não pode exceder o ano letivo em que se der a designação.

Uma vez exposta a legislação, é possível inferir que as designações deveriam ser a exceção e não a regra. Entretanto, no estado de Minas Gerais, no início do ano de 2016 (25/01/2016 a 11/02/2016), a primeira taxaço<sup>1</sup> do ano, quando é feita a inclusão da maior quantidade de designações para garantir o funcionamento das escolas, foram designados, pela SEE/MG, “130 mil professores e trabalhadores da Educação (...). O número representa mais de 82% do total de vagas disponíveis. Outras 20 mil designações já estão asseguradas e tramitam no sistema” (MINAS GERAIS, 2016).

Na SRE Caratinga, a previsão era de aproximadamente 2.600 (duas mil e seiscentas) designações para o mês de fevereiro de 2016, mas o número ultrapassou 9.000 (nove mil), de acordo com informações obtidas no Sistema de Designação de Pessoal (MINAS GERAIS, 2016).

Sobre os contratos temporários, Cegala et al (2012) ensinam que, por atividade temporária, compreende-se “aquela que não está relacionada com as atividades essenciais do estado, e que não necessitam de uma continuidade, pois, uma vez realizada a atividade, se exaure para o ente estatal o objeto que originou a contratação”. O exemplo de atividade temporária apresentada pelos autores é o de

---

<sup>1</sup> Período mensal em que o SISAP está aberto para taxadores incluírem pagamentos e outras alterações funcionais de servidores da SEEMG.

contratação para as pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Ao final das pesquisas, extingue-se o motivo da contratação (CEGALA et al, 2012, s/p). Ainda de acordo com os ensinamentos de Cegala et al (2012), conclui-se que “necessidade excepcional diz respeito a uma situação de imprevisibilidade, ou seja, que não tinha condições de ser percebida pela Administração Pública, decorrente de caso fortuito ou força maior, podendo, dessa forma, abarcar atividades de caráter permanente” (CEGALA et al, 2012, s/p).

O objetivo geral deste trabalho é, a partir da apresentação da SRE Caratinga, de suas diretorias, com maior atenção à diretoria de Pessoal e ao setor de Pagamento, bem como apresentando a maneira como se dá a troca de informações entre este último setor e as escolas da circunscrição, analisar o processo de designações, no âmbito da SEEMG, com foco nos documentos enviados pelas escolas e processados pelo setor de Pagamento da SRE Caratinga, no que se refere aos contratos por tempo determinado ou a título precário/designação de professores e outros servidores, trazendo propostas de intervenção que minimizem as consequências dos entraves no fluxo de informações entre o setor de Pagamento e as escolas. Os objetivos específicos são: (i) descrever como ocorre o fluxo de informações referentes às designações entre as escolas e o setor de Pagamento da SRE Caratinga; (ii) analisar o fluxo de informações entre escolas e o setor de Pagamento e identificar os problemas e os erros recorrentes nas designações; (iii) propor ações que minimizem a ocorrência de erros e aprimorem o funcionamento do setor de Pagamento da SRE Caratinga pela elevação do padrão de qualidade dos dados e informações prestados pelas escolas para a alimentação do SISAP.

Pretendemos alcançar os objetivos propostos por meio de pesquisa e análise documental qualitativa, realizada nas guias de ocorrências número 1 e 2 (anexos 1 e 2 respectivamente), referentes aos meses de fevereiro de 2014, 2015 e 2016 e outubro dos anos de 2014 e 2016, bem como pela quantificação, juntamente com a Coordenação do setor de Pagamento, das reclamações protocolizadas na SRE e as que chegaram por meio de e-mail e da Ouvidoria do Estado, no período de abril a junho de 2016. Outro instrumento de pesquisa a ser utilizado é o questionário, aplicado aos servidores que respondem pelo preenchimento de guias de ocorrências e QIs nas escolas da circunscrição da SRE Caratinga. A intenção é pesquisar todas as escolas da circunscrição. Além dos dois instrumentos citados anteriormente faremos uso de entrevista semiestruturada, aplicada a quatro servidores do setor de

pagamento: a coordenadora de taxação, a dois taxadores e a atendente do balcão de reclamações.

A presente dissertação, em seu Capítulo 1, trata dos aspectos legais que regem o acesso ao serviço público, em seguida, apresenta legislação referente à exceção em que consiste o contrato temporário e sua situação em Minas Gerais, no âmbito da SEE/MG. Em seguida é feita a apresentação da SEE/MG, suas subsecretarias, as Superintendências Regionais de Ensino e da SRE Caratinga com suas diretorias. Detalhamos a Divisão de Pessoal - DIPE, onde se situa o setor de Pagamento e a troca de informações entre esse último e as escolas da circunscrição, no tocante às designações, esta última nosso foco.

O Capítulo 2 destina-se à análise de dados e informações obtidos por meio de pesquisas e de entrevistas, à luz de referencial teórico das áreas de Administração, Gestão de Pessoal e Gestão da Informação, especificando também a metodologia utilizada durante a pesquisa.

O Capítulo 3 destina-se às propostas e encaminhamentos para o caso de gestão, levando em conta as melhores práticas cabíveis à realidade em estudo.

## **1 DESIGNAÇÃO: UMA ABORDAGEM DO CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO NA SEE/MG**

Neste capítulo descrevemos como se dá o fluxo informacional entre as escolas e o setor de Pagamento da SEE/MG. Apontamos os problemas identificados quanto ao referido fluxo informacional, no que tange às designações de professores e demais servidores escolares, partindo da legislação que rege as nomeações para cargo ou função pública e o caso especial que ora se apresenta sob a forma de contrato por tempo determinado/designação. Para alcançar tais objetivos, apresentamos a SEE/MG em sua estrutura orgânica, onde se inserem as SREs. Estas últimas são apresentadas brevemente destacando a organização e as competências. Em seguida passamos a discorrer sobre a SRE Caratinga, suas diretorias, notabilizando as divisões que integram cada uma delas. O foco de nossa descrição da SRE é tornar conhecida a rotina do setor responsável pela inserção dos dados de designações no Sistema de Administração de Pessoal da SEE/MG - SISAP - também conhecido como setor de Pagamento.

No Pagamento, com a inserção da designação no SISAP, completa-se um ciclo iniciado no momento em que surge uma vaga de designação na escola estadual. Se todo o ciclo ocorrer como se espera, ao final, teremos o pagamento gerado de forma correta, tempestiva e satisfatória. Todavia, se, durante o ciclo, as informações forem repassadas sem a devida correção e completude, teremos ou uma designação não incluída e um pagamento não concretizado para o servidor, ou uma designação incluída com alguma incorreção. As duas situações geram devolução de documentos à escola, atraso ou incorreção no pagamento do servidor, reclamação de pagamento, mais atendimentos a servidores no setor de Pagamento, gasto de tempo para se determinar onde ocorreu o problema, solicitação de correção e retrabalho. Devido a todos os fatores enumerados anteriormente, teremos, além da perda de tempo precioso, que poderia ser utilizado para a execução de outras das muitas atividades atribuídas aos taxadores, um nível mais alto de insatisfação e estresse para todos os envolvidos no processo de designação.

De acordo com Lopes (2015):

É sabido que, para executar bem suas tarefas, o profissional precisa adquirir o conhecimento necessário para atender aos anseios da

organização. Para tanto, é importante que a instituição lhe ofereça condições de aquisição e ampliação dos saberes essenciais à boa prática do trabalho. (LOPES, 2015, p. 33)

Faz-se necessário compreender o caminho percorrido pela informação de designação até o Pagamento para conhecermos os entraves que permeiam tal processo e identificarmos se esses entraves podem ser atribuídos à inexistência ou à ineficiência de uma cultura organizacional que prepare os servidores escolares, responsáveis pela prestação de informações de designação, para a execução do trabalho, incluídos nesse preparo o treinamento inicial, mas, principalmente, o tratamento e uso adequado das informações e orientações disponibilizadas pelo setor de Pagamento da SRE Caratinga.

A seguir apresentamos o contrato por tempo determinado nos moldes em que é praticado no Estado de Minas Gerais.

### **1.1 A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais - SEE**

A apresentação da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e suas atribuições, realizada nesta seção, é precedida pelos aspectos legais relacionados ao acesso a cargo público, de acordo com a legislação estadual mineira e da exceção que se faz através do contrato temporário.

É certo que a eficiência, um dos princípios anteriormente citados, que deve revestir as atividades públicas, foi adicionada aos princípios da administração pública pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, vindo a asseverar que, mais que prescrever direitos e oferecer serviços, faz-se necessário que tais serviços sejam revestidos da virtude de “produzir um efeito desejado, eficiente” (FERREIRA, 2010, p. 271), justificando assim os gastos públicos neles revertidos.

Buscando atender aos princípios constitucionais, a SEE/MG vem aprimorando a sistemática das designações no Estado. Para tanto, tem modernizado e informatizado, progressivamente, o processo de inscrição dos candidatos às designações implantando a inscrição *on-line*, passando pela escolha das escolas em que o candidato tem prioridade de trabalhar, até a tabulação dos dados e determinação de qual servidor tem direito a ser encaminhado a cada escola para a assinatura do QI (2017). A divulgação de vagas inseridas no portal SYSADP e a implementação das designações *on-line* visam aos quesitos de legalidade,

impessoalidade, transparência e publicidade. Entretanto, o quesito eficiência tem deixado a desejar, tanto no processo de implantação dos portais e ferramentas, quanto na eliminação do grande volume de papéis gerados pelas designações e na quantidade de erros que chegam à SRE. Apesar da autorização das vagas, emissão dos editais e a divulgação das referidas vagas (2016) e das designações *on-line* (em implantação em 2017), todo o processo continua se convertendo em papéis (Quadros Informativos - QIs), que continuam sendo encaminhados ao setor de Pagamento para inclusão no SISAP.

Cabe à SEEMG a missão de “desenvolver e coordenar políticas públicas de educação básica, inclusivas e de qualidade, garantindo plenas condições de funcionamento da rede pública, em especial da rede estadual, promovendo a formação integral dos estudantes”. A missão preconiza o preparo para o “exercício da cidadania e à inserção no mundo do trabalho” (MINAS GERAIS, 2008).

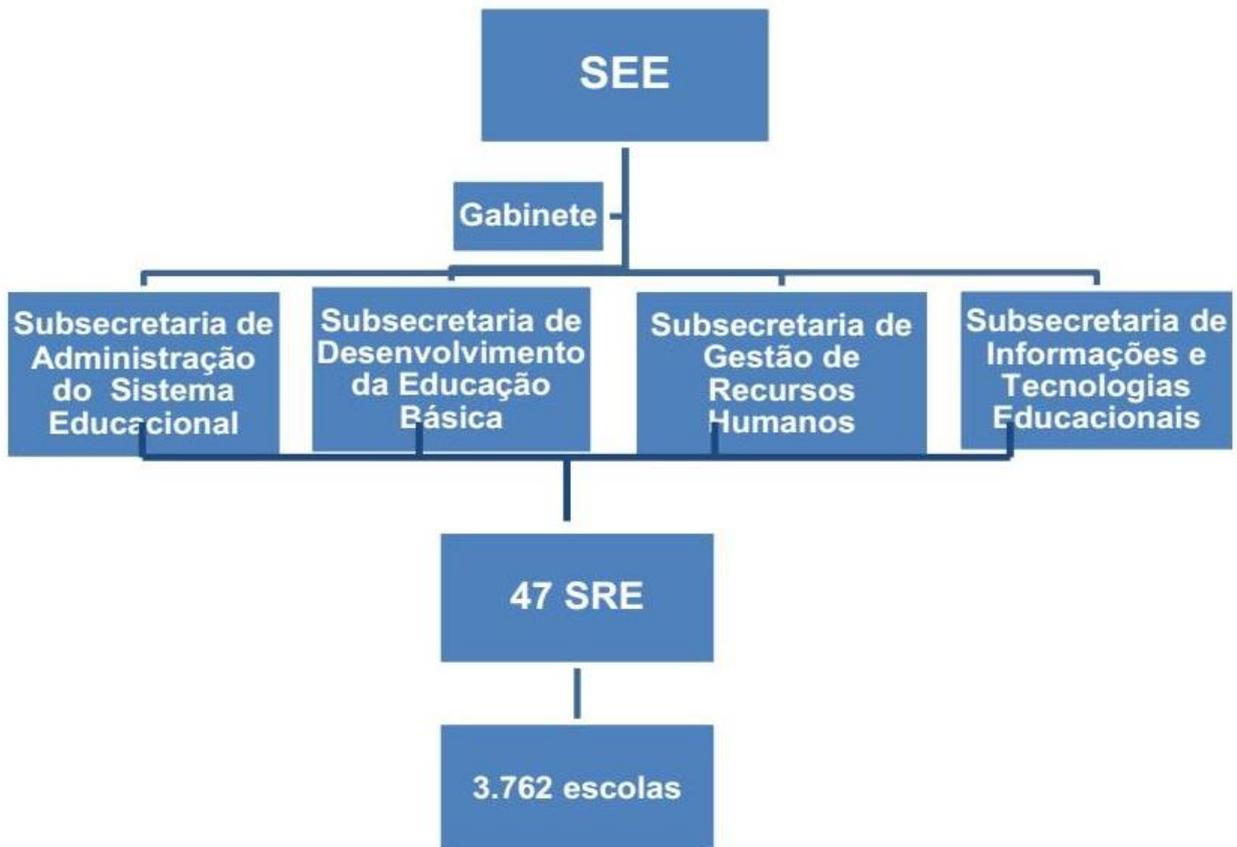
De acordo com o Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, em seu Artigo 70, as Superintendências Regionais de Ensino são órgãos subordinados à SEEMG, que possuem o objetivo de “exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (MINAS GERAIS, 2011).

Em todo o Estado de Minas Gerais, a SEEMG conta com 47 SREs, que estão distribuídas em seis polos regionais. A SRE Caratinga, que pertence ao polo Regional Vale do Aço, assessora 24 (vinte e quatro) municípios e 89 (oitenta e nove) escolas estaduais, 228 escolas municipais, nove escolas particulares e oito APAEs (SRE CARATINGA, 2016) e está organizada em três diretorias: Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), Diretoria Educacional (DIRE) e Diretoria de Pessoal (DIPE) (LOPES, 2015, p. 24).

Lopes (2015) esclarece que, de acordo com a disposição contida na Lei Delegada nº. 180, de 20 de janeiro de 2011, a SEE /MG possui, em sua estrutura orgânica básica quatro subsecretarias em funcionamento no Órgão Central, em Belo Horizonte. São elas: de Administração do Sistema Educacional (SA); de Desenvolvimento da Educação Básica (SB); de Informações e Tecnologias Educacionais (SI); e de Gestão de Recursos Humanos (SG) (LOPES, 2015, p. 20).

A seguir apresentamos a Figura 1 com o organograma que representa a estrutura organizacional da SEE/MG, suas Subsecretarias, Superintendências Regionais de Ensino e finalmente, as escolas da rede estadual.

**Figura 1 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**



Fonte: LOPES (2015, p. 20).

Observando o organograma desenvolvido por Lopes (2015), percebe-se que as 47 SREs são vinculadas diretamente à SEEMG, por meio das quatro subsecretarias nomeadas na figura 1. O SISAP Central é vinculado à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, sendo parte integrante da Diretoria de Administração de Pessoal da Superintendência de Pessoal, a qual, juntamente com a Diretoria de Legislações e Normas de Pessoal da Superintendência de Normas e Informações de Pessoal são responsáveis pelas normas e orientações que regem o SISAP.

A SEEMG utiliza-se dos dispositivos legais que possibilitam a designação para garantir o funcionamento das escolas estaduais pertencentes às SREs, uma vez que, profissionais das carreiras da educação e, em especial professores, que se

afastam do trabalho por meio de licença para tratamento de saúde (LTS), férias-prêmio, afastamento eleitoral, ou ainda, afastamento da função em sala de aula por meio de licença para tratar de interesses particulares (LIP), de Ajustamento Funcional<sup>2</sup>, precisam ser substituídos para garantir assim, a carga-horária dos alunos e a continuidade dos serviços nas cantinas e na área administrativa e pedagógica (MINAS GERAIS, 2016).

Sobre os afastamentos supracitados, é necessário esclarecer que entre eles, apenas Férias-Prêmio e LIP são regulados pela SEE/MG. As Férias-Prêmio são autorizadas mediante regras que definem o percentual de servidores que podem se afastar, em cada unidade escolar e nas SREs. A regra que rege, atualmente, os afastamentos de férias-prêmio data de 19 de novembro de 2015, e determina através da Orientação de Serviço SG Nº 5/ 2015 que:

a autorização do usufruto obedecerá ao limite expresso de 20% (vinte por cento), ao ano, do total dos servidores com saldo de férias-prêmio adquirido após 29/02/2004, podendo afastar-se 10% (dez por cento) em cada semestre, utilizando-se na base de cálculo do percentual o número de servidores por setor em cada unidade administrativa/escola. (MINAS GERAIS, 2015)

A LIP<sup>3</sup>, por sua vez, deve ser solicitada, pelo servidor e enviada, para aprovação pelo dirigente máximo do órgão ao qual o servidor é vinculado, no caso

---

<sup>2</sup> Ajustamento Funcional: Resolução SEPLAG nº 61 de 15 de junho de 2013 que disciplina a execução do disposto no artigo 30, §2º, da Constituição Estadual e dá outras providências. Quando o servidor apresenta uma doença que reduz sua capacidade para o trabalho de forma que não consiga exercer as atividades do seu cargo original, mas possa ainda exercer outras atividades, ele pode ser ajustado de função. (...) Para que o servidor seja ajustado, ele precisa ser submetido a uma avaliação pericial da sua capacidade laborativa, ou seja, da sua capacidade para o trabalho. Essa avaliação é realizada pelas unidades periciais oficiais da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, ao constatarem a necessidade desse procedimento. Após a avaliação, a Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional – SCPMSO - emitirá orientações sobre as limitações que o servidor apresenta em função de sua doença. De posse dessas orientações, a chefia imediata do servidor, junto com ele, definirá as novas atividades que ele deverá desempenhar. O benefício, no entanto, é temporário e, durante esse período, o servidor deverá buscar o tratamento de saúde necessário para seu restabelecimento, com o objetivo de retornar à função de origem. O ajustamento funcional é indicado para os casos em que o servidor possua "capacidade laborativa residual". Isso quer dizer que o servidor, devido à doença ou acidente, não consegue mais desenvolver as atividades inerentes ao seu cargo, no entanto, possui, ainda, capacidade para desenvolver outras atividades. Com isso, o servidor é afastado, parcialmente, de suas atividades, durante o período que for necessário para o tratamento de saúde. (MINAS GERAIS, 2013).

<sup>3</sup> A base legal do afastamento por LIP, disponível no Portal do Servidor é relacionada a seguir: Lei 10.254/90; Lei 869, de 05/07/52 – Arts. 159, 179, 180, 181, 183 e 184; Decreto nº 28.039, de 02/05/1988; Decreto nº 31.930/90; Decreto nº 36.695/95; Deliberação da Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças – CCGPGF nº2, de 03/09/2014; Decreto 46. 289, de 31/07/2013 – art. 12 e Resolução nº 2.321/92 (MINAS GERAIS).

em questão, a SEE/MG. A previsão legal do afastamento é de até dois anos, podendo ser prorrogado por igual período. Durante a gestão do Governador Antonio Augusto Junho Anastasia (2010 – 2014), com a publicação da Deliberação CCGPGF Nº 1, de 09 de janeiro de 2012, a qual, em seu Art.1º, com a justificativa, entre outros motivos, de restrição orçamentária, foi suspensa essa modalidade de afastamento (MINAS GERAIS, 2012). Passou a ser, novamente autorizada, em número reduzido, a partir de 2015, devido à publicação da Deliberação CCGPGF Nº 2, de 03 de setembro de 2014, que revoga o Art. 1º da deliberação de 2012 (MINAS GERAIS, 2014, p. 6).

Quanto aos outros tipos de afastamentos, fogem totalmente ao controle da SEE/MG, visto que não se pode prever quantos servidores adoecerão no decorrer de um ano ou quantos usufruirão os dias adquiridos, trabalhando durante as eleições, cujo afastamento é previsto na Lei Eleitoral 9.504/97, a qual garante que “para cada dia trabalhado como mesário, a pessoa tem direito a duas folgas compensatórias” (BRASIL, 2012), incluindo-se os dias de reuniões de orientação.

De acordo com dados obtidos junto à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), por meio da Diretoria de Informações Gerenciais (DIGE), no Estado de Minas Gerais, os afastamentos por LTS totalizaram 166.617 em 2014, 177.009 em 2015 e 103.501 em 2016. Nesses números, estão incluídos afastamentos de servidores efetivos, efetivados pela Lei Complementar 100/2007( da qual falaremos à frente) e designados (afastados por até 15 dias). Os afastamentos superiores a 15 dias, desses últimos servidores, ficam a cargo do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), não constando nos afastamentos informados pela DIGE.

Os números de ocorrências de ajustamentos funcionais de efetivos e efetivados, obtidos por meio de solicitação à DIGE, foram os seguintes: em 2014, entraram em ajustamento 105.493 servidores. Em 2015, foram 75.291 e, em 2016, o total caiu para 44.301 servidores. Uma das explicações para a redução progressiva do número de ajustamentos, durante o lapso temporal em questão, é a concessão de afastamento preliminar à aposentadoria aos servidores efetivados, que, sem condições de retornar ao trabalho, por não terem recuperado as condições de saúde e por não terem mais vínculo com a SEEMG na situação funcional de designados, conseguiram, por meio de determinação do STF e de acordo entre o Governo do Estado de Minas e entidades sindicais, o direito à aposentadoria por invalidez.

O afastamento utilizado por um número pequeno de servidores é a LIP, modalidade que ficou suspensa entre 2013 e 2014, na qual o servidor não faz jus a sua remuneração. Ao se utilizar desse afastamento, há a perda de lotação e, no momento do retorno, o servidor pode ser lotado em qualquer localidade onde exista vaga, mesmo fora de seu domicílio, desde que pertença à circunscrição da SRE, à qual seja vinculado. A partir de 2015 este afastamento voltou a ser concedido e ocorreram 97 afastamentos em 2015 e 49 em 2016.

Para o ano letivo de 2016, eram previstas, em toda a Regional Caratinga, 2.600 (duas mil e seiscentas) designações, divididas entre os cargos de EEB (Especialista da Educação Básica), ASB (Auxiliar de Serviços da Educação Básica), ATB (Assistente Técnico da Educação Básica) e PEB (Professor da Educação Básica) para as escolas estaduais, além de ANEI (Analista da Educação Escolar - Inspetor) para a SRE Caratinga (SISAP, 2016). De acordo com dados do EDUCACENSO, havia 2.511 docentes em exercício em sala de aula no ano de 2016, na regional Caratinga (EDUCACENSO, 2016). A partir das informações obtidas, verifica-se um grande número de designações e um expressivo número de cargos vagos, aqueles que não são ocupados por servidor efetivo, disponíveis para nomeação e que precisam ser preenchidos no início do período letivo para garantir o funcionamento das escolas estaduais de Minas Gerais.

Com o intuito de trazer à luz informações mais detalhadas sobre os números das designações, utilizamos os dados referentes a esse procedimento no Estado de Minas Gerais, obtidos através do SISAP e que apresentamos de forma detalhada na Tabela 1. De acordo com a observação dos resultados obtidos, de um total de 161.028 designações, em outubro de 2016, 140.455 foram em lugar vago (não ocupado por servidor efetivo), ao passo que, em substituição, ocorreram 20.573 designações (SISAP, 2017). Apesar dos números significativos dos afastamentos nos três anos analisados, fica patente a discrepância entre designações em substituição e aquelas em lugar vago.

A implantação do sistema de chamadas para designações *on-line*, no final de janeiro e primeira quinzena de fevereiro de 2017, confirmou e reforçou a amplitude dos números de designados, uma vez que, devido a problemas técnicos no portal responsável pelas chamadas, inúmeras vagas não foram preenchidas, e as escolas tiveram autorização da SEE/MG para adiarem o início do ano letivo enquanto não

houvesse professores, ASBs, ATBs e EEBs para iniciarem as aulas na data prevista: 06/02/2017. De acordo com o Comunicado nº 323-2017:

Nos casos pontuais de escolas que atendem aos anos iniciais do Ensino Fundamental e que, por alguma eventualidade, não estiverem com seu quadro de professores necessário para o início do ano letivo poderão alterar a data início do ano letivo para 7 de fevereiro, terça-feira, mediante prévia aprovação da direção da Superintendência Regional de Ensino, conforme está previsto no Art. 6º da Resolução SEE nº 3.120, de 23 de novembro de 2016, que estabelece para a Rede Pública Estadual de Educação Básica o Calendário Escolar para o ano de 2017. Ressaltamos que caberá à direção da SRE e ao diretor escolar guardarem os dias letivos e a carga-horária dos alunos. Desta forma, a escola deverá recompor o seu calendário escolar. (MINAS GERAIS. 2017. p. 2)

A Tabela 1, a seguir, apresenta o panorama das designações efetuadas no Estado de Minas Gerais, entre os anos de 2014 a 2016, onde se discriminam designações em lugar vago, designações em substituição e a soma das duas modalidades.

**Tabela 1 - Quantitativo de Designações nos Anos de 2014 a 2016 no Estado de Minas Gerais referente às Folhas de Pagamento de Outubro**

ANO	Designados em cargo vago	Percentual	Designados em substituição	Percentual	Total
2014	64.844	72,36%	24.769	27,64%	89.613
2015	74.743	79,20%	19.635	20,80%	94,378
2016	140.455	87,22%	20.573	12,78%	161.028

Fonte: SISAP, 2016.

Faz-se necessário esclarecer que em 31 de dezembro de 2015, por força da Ação Direta de Inconstitucionalidade – ADI 4.876 de 2014 – 57.000 servidores perderam o vínculo de efetivados em todo o estado de Minas Gerais, passando à situação de desligados do serviço público. Estes servidores eram parte dos 98.000 efetivados sem concurso público na SEEMG pela Lei Complementar 100, de 05/11/2007. Os desligamentos ocasionaram aumento significativo do número de designações em lugar vago nos anos posteriores a 2015, apesar de a modalização emitida pelo Supremo Tribunal Federal – STF – ter determinado nomeações por meio dos concursos vigentes na época, além de determinar a realização de novos

concursos para as vagas em que não houvesse concurso em andamento, conforme trecho do texto da decisão, a seguir:

O Tribunal, por maioria, modulou os efeitos da declaração de inconstitucionalidade para, em relação aos cargos para os quais não haja concurso público em andamento ou com prazo de validade em curso, dar efeitos prospectivos à decisão, de modo a somente produzir efeitos a partir de doze meses, contados da data da publicação da ata de julgamento, tempo hábil para a realização de concurso público, a nomeação e a posse de novos servidores, evitando-se, assim, prejuízo aos serviços públicos essenciais prestados à população. Em relação aos cargos para os quais exista concurso em andamento ou dentro do prazo de validade, a decisão deve surtir efeitos imediatamente. (STJ, 2014, s/p)

Em razão da decisão do STF, o governo do Estado de Minas comprometeu-se em nomear 60.000 concursados durante a gestão de Fernando Pimentel (2015 a 2018).

A Tabela 2 apresenta o total de vagas criadas por meio da Lei 15.293 de 2004 para a SEEMG.

**Tabela 2 - Vagas criadas pela Lei 15.293/2004 para a SEEMG**

Carreira	Quantitativo de cargos
Professor de Educação Básica	165.480
Especialista de Educação Básica	11.850
Assistente Técnico de Educação Básica	22.150
Assistente Técnico Educacional (Técnico da Educação)	2.364
Analista Educacional	2.975
Analista de Educação Básica	606
Auxiliar de Serviços de Educação Básica	38.656
Assistente de Educação	1.066
<b>TOTAL</b>	<b>245.147</b>

Fonte: SISAP, 2017.

A Tabela 2 é aqui disponibilizada no intuito de demonstrar a evolução do número de vagas entre 2004, quando a Lei 15.293 criou 165.480 vagas para professor de educação básica totalizando 245.147 cargos para todas as carreiras da Educação, e 2007, quando 98.000 desses cargos foram ocupados por servidores efetivados, por força da Lei Complementar 100/2007.

Pode-se observar que no ano de 2014, portanto antes da extinção da LC 100/2007, o Estado de Minas Gerais registra, nos quadros da SEE, um total de 89.613 designações, no mês de outubro, sendo que 72, % deste total são em lugar vago e 27,64%, em substituição. No ano de 2015, o total de designações eleva-se para 94.378, com aumento para 79,20% do percentual de designações em lugar vago e diminuição para 20,80% em substituição. A tabela revela um aumento da ordem de 5,3% no número de designações de 2014 para 2015 e de 71% entre 2015 e 2016. Não obstante a situação de 2016, que deve ser vista como excepcionalidade, o número de designações em lugar vago, que vem em progressivo crescimento antes dos episódios decorrentes da LC100/2007, pode encontrar justificativa em algumas hipóteses, entre as quais elencamos os longos períodos sem a realização de concursos públicos, a demora das nomeações, que algumas vezes não se concretizam até o final do período de vigência dos certames. Em consequência disso, não ocorre a reposição de professores aposentados. Além desse fato, há também a implementação de vários projetos nas escolas estaduais, entre eles o EJA, PRONATEC, Magistério e as designações para atender aos alunos com deficiências e transtornos globais de desenvolvimento (TGD), vagas para as quais as resoluções organizadoras do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais (entre 2014 a 2016) determinam a designação de professores e que tais aulas não sejam usadas para completar a carga-horária de professores efetivos.

A Lei Complementar 100, criada e enviada à Assembleia Legislativa de Minas Gerais – ALMG – pela administração estadual, foi sancionada na íntegra em 05/11/2007, efetivando, sem concurso público, 98.000 servidores designados da Educação e 199 servidores administrativos da ALMG. A benesse foi concedida aos servidores que iniciaram vínculo como designados com o Estado até 31/12/2006. A justificativa apresentada pelo Governo do Estado, na época, foi a de garantir o acerto de suas dívidas com o Ministério da Previdência e a consequente emissão do Certificado de Regularização Previdenciária – CRP. A obtenção de tal certificado possibilita o recebimento de verbas federais e convênios com a União. O certificado é uma declaração de que Estados e Municípios estão em dia com a Previdência, o que não era o caso de Minas, que desde 2004, vinha renovando seu certificado por meio de liminares. Em agosto de 2012, a Procuradoria Geral da República ajuizou Ação Direta de Inconstitucionalidade – ADI - contra a LC 100/07, alegando que a

mesma violava os princípios constitucionais da isonomia, impessoalidade e a obrigatoriedade do concurso público (MINAS GERAIS, 2015).

Em março de 2014, a inconstitucionalidade da lei foi reconhecida pelo Supremo Tribunal Federal – STF, o qual determinou que os funcionários deixassem os cargos até 1º de abril de 2015. O Governo de Minas assumiu o compromisso de garantir a aposentadoria dos 20.000 servidores que poderiam manter o benefício, de acordo com o STF. Outros 11.219 servidores, que deveriam abandonar os cargos, de acordo com a ADI, mas que constavam na lista de concursados pelo processo seletivo de 2011, deveriam ser nomeados. Além disso, outros tantos servidores, que se encontravam em afastamento por LTS ou ajustamento funcional em 31/12/2015, sem condições de saúde para retornar ao trabalho e tiveram suas situações prorrogadas para decisões mediante análise por parte da perícia médica.

Em abril de 2014, os efetivados perderam a titularidade de servidores efetivos, entretanto permaneceram em exercício até 31 de dezembro de 2015, devido a um recurso impetrado pela Advocacia-Geral do Estado e acolhido pelo Ministro Dias Tofoli, do STF. A justificativa apresentada pelo estado de Minas para a permanência dos servidores até o mês de dezembro era não prejudicar o ano letivo nas escolas mineiras. O total de 11.219 nomeações não seria alcançado até o fim da vigência do processo seletivo realizado em 2011, em novembro de 2016. Aproximadamente 67 mil vagas foram disponibilizadas para designações e nomeações, no início de 2016 (MINAS GERAIS, 2015).

Os números demonstram alguns dos problemas gerados pela formulação de uma lei inconstitucional, uma vez que, de 2015 para 2016, o número de designações dobrou, passando de 74.743 para 140.455. Retomando a Tabela 1, verifica-se, em sua terceira coluna, que o número de designados em substituição apresentou queda significativa entre 2014 e 2015 e um ligeiro crescimento em 2016. De acordo com informações prestadas pela Diretoria de Informações Gerencias da SEEMG, o número de designações repete-se mês a mês, portanto a multiplicação simples do total de outubro pelo número de meses do ano nos leva a um total anual bastante expressivo, mas que pode estar distante de corresponder aos números reais, uma vez que não registra as variações que ocorrem no número de designações em substituição ao longo do ano. Além do mais, chama a atenção o fato de que o número de designações em lugar vago, nos três anos pesquisados, supera e muito o número de designações em substituição. Importante elucidar que, em 2015, ano de

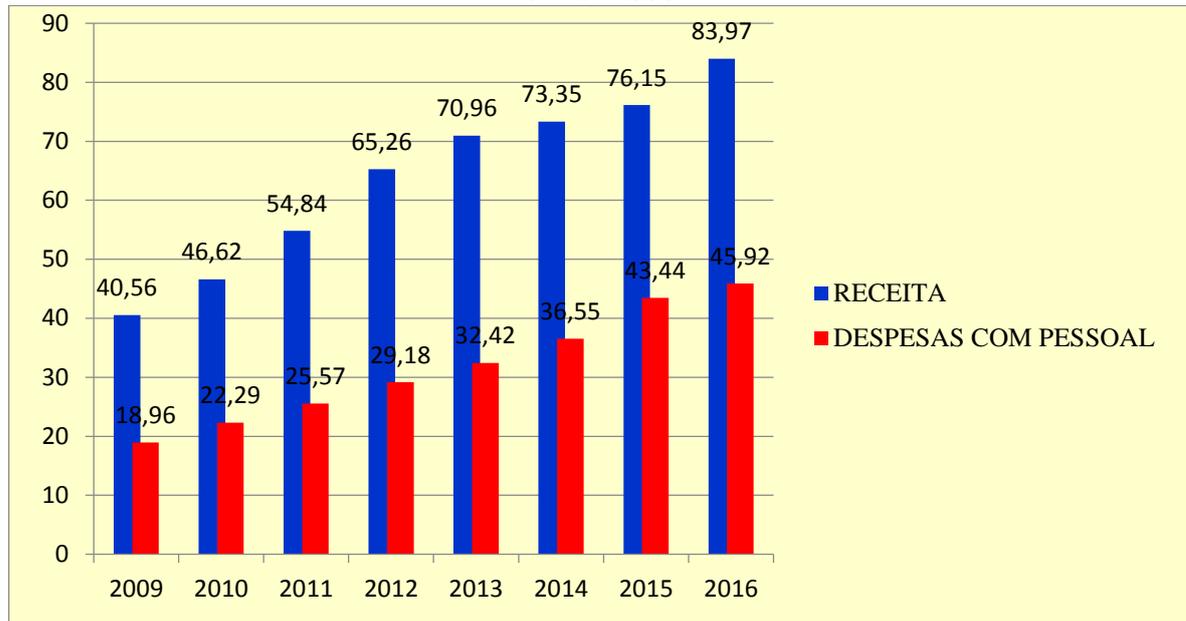
início da elaboração desta dissertação, a SEEMG possuía dois concursos públicos vigentes, realizados em 2011 (homologado em 30/01/2013), (MINAS GERAIS, 2013) e 2015 (homologado em 2015).

A Educação Pública é uma atividade que não se exaure para o ente estatal, por tratar-se de atividade contínua, o que desencadeia a reflexão sobre a prática de tão vultoso número de contratos temporários para lugares vagos, em especial, quando existem concursos públicos homologados e vigentes para nomeação de servidores.

Pode-se tentar explicar tal prática, que atravessou várias administrações no Estado de Minas Gerais, por meio de algumas hipóteses. Uma delas seria o respeito à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que prevê um teto de 60 % da receita líquida dos estados com folha de pagamento de pessoal, com distribuição discriminada em lei, para os diferentes poderes: Legislativo (3%), Judiciário (6%), Executivo (49%) e Ministério Público dos Estados (2%). Os servidores efetivos têm custo mais elevado para os cofres públicos do que os servidores designados, uma vez que os primeiros são detentores de plano de carreira – instrumento de valorização profissional do servidor, porém mais oneroso e, por isso menos favorável para as finanças do Estado.

O Gráfico 1, construído a partir do cruzamento de dados disponíveis no Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais, demonstra que os gastos com pessoal vinham se mantendo na faixa de 45% entre 2009 a 2013 e, na faixa dos 50% de 2014 a 2016, período pesquisado. O limite prudencial estabelecido para os gastos com a folha de pagamento é de 46,55%. A alteração para o patamar de 50% coincide com o descongelamento das carreiras da Educação de Minas Gerais e com o início do cumprimento da determinação do STF, em que a administração estadual se comprometeu em nomear 60.000 servidores.

**Gráfico 1 – Receita X Despesas com Pessoal/Todos os Poderes 2009 a 2016 – Valores em bilhões**



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Portal da Transparência MG, 2017.

Para corroborar a hipótese de que o servidor efetivo é mais oneroso aos cofres públicos, retomam-se aqui, as três alterações significativas ocorridas no plano de carreira dos servidores da SEE/MG, todas elas implantadas durante as gestões dos ex-governadores Aécio Neves da Cunha e Antonio Augusto Junho Anastasia. A primeira delas, introduzida pela Lei 64/2002, extinguiu biênios e parcialmente os quinquênios, ambas as vantagens por tempo de serviço. A segunda alteração, mais radical, instituída pela Lei 18.975, de 29 de junho de 2010, instituiu o sistema remuneratório por meio de subsídio. No regime de subsídio, a remuneração é fixada em parcela única, e a sistemática atingiu todas as carreiras do Magistério mineiro (MINAS GERAIS, 2010).

Todas as alterações, progressivamente, reduziram vantagens, diminuíram percentual de aumento nas progressões e promoções por escolaridade e, finalmente, as vantagens deixaram de fazer parte do contracheque de servidores da SEE/MG, quando da implementação do Regime de Subsídio, em janeiro de 2011, e do chamado Plano de Valorização dos Servidores da Educação, em 2013. De acordo com o referido plano, servidores deixaram de receber vantagens por tempo de serviço. Com efeito, esta vantagem causava grandes distorções entre a remuneração de servidores em início e fim de carreira, principalmente, pelo fato de que, servidores nomeados a partir de 2003 não obtiveram direito a quinquênio

(vantagem adquirida a cada cinco anos de serviço), que representava aumento de 10% sobre o vencimento básico, mas que, em alguns casos, incidia também sobre outras vantagens, aumentando ainda mais as distorções.

De acordo com cartilha divulgada pelo site da SEE/MG, à época da reestruturação, para corrigir a distorções remuneratórias entre servidores com a média abaixo e acima de doze anos de serviço, não se poderia dar um aumento linear, o que aumentaria a distância entre quem possuía muitas vantagens e quem possuía poucas ou nenhuma. A alternativa apresentada foi a de incorporação gradativa das vantagens existentes e a solução apresentada foi a seguinte:

As distorções somente não aumentariam se a incorporação fosse feita de uma única vez, integralmente. Elas seriam reduzidas se os recursos novos fossem, nesse novo cenário em que todas as vantagens tenham sido incorporadas, aplicados para elevar mais a remuneração daqueles que ganham menos. Somente nesse caso o conceito de carreira fará sentido, pois a remuneração do servidor dependerá apenas da sua posição em cada nível e grau e somente poderá ser aumentada por meio das regras de promoção e de progressão estabelecidas. E as regras atualmente em vigor preveem promoção e progressão por mérito, aferidas por meio de avaliação individual de desempenho. (MINAS GERAIS, 2017, p.2)

A forma de pagamento por subsídio é, então, a opção encontrada pela gestão mineira para a implantação de um sistema remuneratório baseado na meritocracia. Incorporar-se iam vantagens por tempo, entre outras que os servidores possuísem e, daí em diante, a avaliação de desempenho seria o instrumento determinante da obtenção de promoções e progressões.

Toda a recuperação histórica recente, das modificações ocorridas no sistema remuneratório da SEE/MG, aponta para a intenção de diminuição de gastos com pessoal efetivo, tanto pela extinção de vantagens, quanto pela diminuição dos percentuais concedidos nas promoções por escolaridade, onde, de acordo com a Lei 15.293, de 05 de agosto de 2004, inicialmente, uma mudança de um nível, de PEB1 para PEB2, representaria um acréscimo da ordem 22% ao vencimento básico do servidor. (MINAS GERAIS, 2004). Porém, no regime de subsídio, a variação seria de 10% (MINAS GERAIS, 2010).

As vantagens se constituíam em um gasto de difícil previsibilidade e controle para a administração estadual, uma vez que todo professor teria direito a mais 5% a cada dois anos e, com exceção dos Ajudantes de Serviços Gerais, todo o restante

teria direito a mais 10% a cada cinco anos de serviço. Além disso, designados também faziam jus a biênios e quinquênios e, com o fim dessas vantagens, a remuneração de designados passa a ter algum tipo de acréscimo apenas quando da concessão de correção nas tabelas salariais. O fim das vantagens por tempo de serviço acabou com o aumento mensal de gastos que ocorria com a folha de pagamento. O fato é que, os servidores efetivos e designados perderam o direito às vantagens por tempo de serviço, e os últimos custam menos ao estado por não terem direito à evolução na carreira. Além disso, outra hipótese, defendida por alguns estudiosos da administração pública, diz respeito à exploração e manipulação política de vagas para designação. É o que se vê em Cegala et al (2012), que afirmam:

O fato é que muitos administradores, notadamente nas outras esferas de governo, confundem, talvez de modo malicioso, os conceitos de atividade temporária e permanente, bem como a excepcionalidade do serviço, como forma de burlar o concurso público e buscar de todas as formas agraciar os eleitores mais próximos. (CEGALA et al, 2012)

Nas próximas seções, apresentamos os números de designações da SRE Caratinga, no mesmo recorte temporal da tabela anterior, isto é, entre 2014 e 2016.

## **1.2 As Superintendências Regionais de Ensino e SER Caratinga**

A SEE/MG se faz representar mais próxima das escolas e dos servidores da educação e da comunidade através das SREs. O Estado de Minas Gerais conta com 47 SREs, sendo três delas sediadas em Belo Horizonte – as Metropolitanas A, B e C e o restante em polos regionais no interior do Estado, que “têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município, em consonância com diretrizes e políticas educacionais (...)” (MINAS GERAIS, 2011).

Nas SREs, as atribuições que dizem respeito às designações envolvem de forma direta três setores: a Inspeção Escolar, o Sistema de Designação de Pessoal (SYSADP) e o pagamento.

Inspeção e SYSADP monitoram e liberam as vagas informadas pelas escolas estaduais para a geração dos editais que possibilitam as chamadas para

designações. Cabe ainda à inspeção, no tangente às designações, orientar servidores das escolas, conferir os QIs e assiná-los, assim como os diretores e taxadores, esses últimos após a inclusão no SISAP.

Ao setor de Pagamento cabe, através de seus taxadores, a tarefa de incluir os dados das designações no SISAP, com a finalidade de gerar o pagamento do servidor designado, além de efetuar o lançamento dos valores em atraso dentro dos limites previstos em lei. Faz-se necessário esclarecer as competências tanto do Órgão Central, quanto das SREs.

Dentro da Secretaria de Educação, a Superintendência de Pessoal do Órgão Central possui, de acordo com o disposto no Art. 43 do Decreto 45.849, de 27/12/2011, as seguintes competências:

- II – planejar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações da administração de pessoal;
- III – propor e elaborar as normas para orientação da administração de pessoal e acompanhar seu cumprimento;
- IV – manter a articulação com as unidades administrativas da Secretaria, objetivando a administração e o aperfeiçoamento do quadro de pessoal da Secretaria, das Superintendências Regionais de Ensino e das escolas estaduais. (MINAS GERAIS, 2011, p. 12)

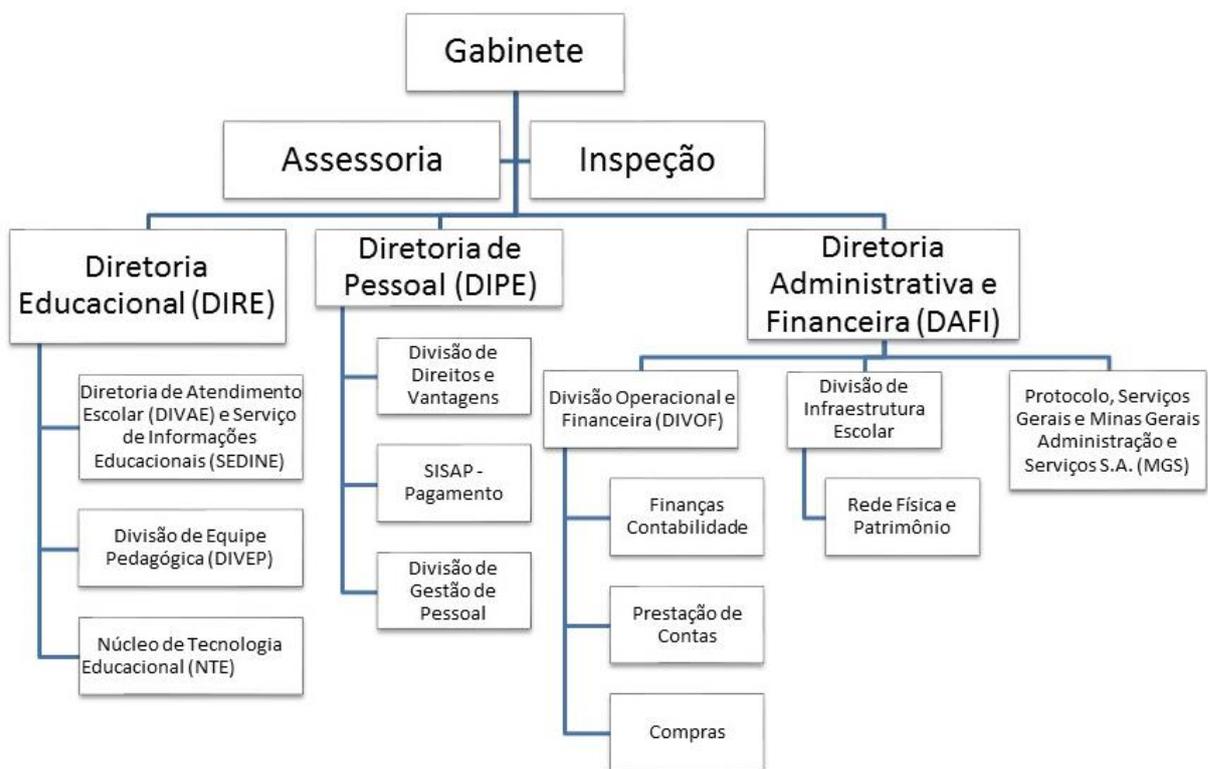
Na prática, cabe ao Órgão Central, entre outras atividades, atuar junto à SRE e, mais especificamente, junto ao setor de Pagamento, na orientação das rotinas referentes à liquidação de despesas públicas concernentes a vantagens e direitos de servidores da SEEMG, bem como na conferência de cálculos de tais valores, caso excedam R\$ 5.000,00 (MINAS GERAIS, 2003). Os cálculos, aos quais nos referimos, são executados no setor de Pagamento, por taxadores e coordenadores de taxaço, dos quais esclareceremos as atribuições nas próximas seções.

A partir de agora, conheceremos um pouco mais a respeito das SREs, às quais cabe, entre outras atribuições, coordenar, orientar e supervisionar a divulgação e o preenchimento das vagas disponibilizadas para designação pelas escolas no portal da SEE MG. Dentro das Superintendências Regionais, o setor de Pagamento é o responsável, entre outros trabalhos, por incluir no SISAP as designações advindas das escolas estaduais de Minas Gerais.

A SRE é administrada por servidor (a) público (a) estadual da área da Educação, que passa por um processo de certificação e posterior indicação pelo governador, por se tratar de cargo de confiança. Não é um cargo atribuído a um gestor, embora muitas vezes seja ocupado por um gestor escolar.

A Figura 2, a seguir, apresenta o organograma da SRE Caratinga, elaborado pela autora deste trabalho com a colaboração das diretoras de Pessoal, Administrativo-financeira e Educacional.

**Figura 2 - Organograma da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga**



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados coletados na SRE de Caratinga.

O organograma da Figura 2 representa a estrutura da SRE Caratinga, de acordo com a reestruturação ocorrida na SEE/MG a partir do Decreto nº 45859 de 27 de dezembro de 2011. Na figura, pode-se observar a divisão da Superintendência em diretorias que se dedicam a áreas diversas, sendo elas a Diretoria Educacional, voltada para a área educacional, pedagógica e tecnológica; a Diretoria de Pessoal, que trata de direitos e vantagens, assuntos voltados à gestão de pessoas e à manutenção e atualização dos dados no SISAP, além da Diretoria Administrativa e Financeira, que se dedica à gestão operacional e financeira, de infraestrutura

escolar e coordenação do pessoal de Serviços Gerais e MGS.

A figura 2 possibilita identificar os envolvidos no processo de designação dentro da SRE Caratinga. Tal processo passa pela Inspeção Escolar e a Divisão de Gestão de Pessoal e SISAP, esses últimos integrantes da DIPE, a qual é apresentada, de forma detalhada na próxima seção.

### 1.2.1 Diretoria de Pessoal

A Diretoria de Pessoal (DIPE) é composta pela Divisão de Direitos e Vantagens, Gestão de Pessoas e Pagamento (MINAS GERAIS, 2016). De acordo com Corrêa a “Diretoria de Pessoal é gerenciada por um gestor subordinado tecnicamente à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos do Órgão Central, além da subordinação administrativa, ao Superintendente Regional de Ensino”. (CORRÊA, 2014, p. 32). Outro esclarecimento, prestado por Correia (2014), diz respeito às atribuições da DIPE das SREs e, mais especificamente, da SRE Ubá, onde realizou sua pesquisa.

Suas atribuições estão relacionadas ao planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação e execução de todas as ações de administração de pessoal no âmbito regional, as quais envolvem as duas divisões: Gestão de Pessoal e Direitos e Vantagens, além do NTE e Arquivo, todos diretamente vinculados à DIPE. É responsável também por treinar e assessorar as unidades escolares na execução das atividades descentralizadas de administração de pessoal, quanto à interpretação de normas e operacionalização de ações para o processamento correto das informações funcionais de cada servidor. (CORREA, 2014, p. 32)

Cada SRE tem autonomia para dar nome a seus setores e autonomia parcial para distribuí-los. Diante disso, percebemos algumas diferenças entre a SRE Caratinga e a SRE Ubá, onde o arquivo aparece como um setor ou divisão, e o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) está vinculado à Divisão de Pessoal.

No entanto, o NTE teve sua organização administrativa normatizada por meio da Resolução SEE Nº 2972 de 16 de maio de 2016, que em seu artigo 2º, o vincula à Diretoria Educacional da Superintendência Regional de Ensino (MINAS GERAIS, 2016).

Em Caratinga os três setores que integram a DIPE possuem seus arquivos como partes integrantes dos setores, ficando sob a responsabilidade de cada

servidor arquivar os documentos que trabalhou. A DIPE, na Regional Caratinga, durante o período de realização da presente dissertação, estava sob a direção de uma servidora de carreira da SRE.

Apresentamos a seguir os setores que integram a DIPE, iniciando pela Divisão de Direitos e Vantagens.

#### 1.2.1.1 Divisão de Direitos e Vantagens

A apresentação da Divisão de Direitos e Vantagens é iniciada com a observação da visão de coisa pública presente no nome usado para designar a divisão da SRE que é responsável por estudar e conceder direitos, previstos em lei, a que os servidores da SEE MG fazem jus.

O termo vantagem, de acordo com o Ferreira (2010), é a qualidade do que está adiante ou é superior, podendo ser compreendido também como benefício, favor, lucro ou proveito, de acordo com o mesmo autor. Em suma, a palavra vantagem é semanticamente compatível com privilégio e dá a ideia de um tipo de favorecimento, o que causa estranhamento utilizado para nomear uma parte integrante de um órgão público.

No âmbito das SREs, a Divisão de Direitos e Vantagens é o setor responsável por exercer, entre outras atividades, as orientações para subsidiar os servidores que, na área administrativa das escolas, trabalham com as pastas funcionais dos servidores escolares da circunscrição da SRE Caratinga, no que tange ao afastamento preliminar à aposentadoria, aposentadoria e à concessão de direitos e vantagens. Além disso, o setor é responsável por executar atividades referentes à contagem de tempo dos servidores da SRE Caratinga; orientação aos secretários escolares sobre a emissão de contagem de tempo dos servidores das escolas; contagem de tempo para averbação junto ao Instituto Nacional do Seguro Social – INSS; instrução e envio de processo de averbação de tempo para a Secretaria de Planejamento (SEPLAG); acompanhamento de processos funcionais de diretores de escolas estaduais e dos servidores em adjunção; orientação e montagem de processos de acúmulo de cargo; encaminhamento de todos os atos de concessões para publicação na Imprensa Oficial de Minas Gerais (IOF MG); monitoramento do ForPonto – software utilizado para o controle do ponto dos servidores da SEEMG.

É possível inferir que, a partir do momento em que foi fixado o regime de

subsídio para as “carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo Estadual e do Pessoal Civil da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais”, por força da Lei 18.975, de 29/06/2010, a Divisão de Direitos e Vantagens deixou de executar alguns serviços, o que ocasionou a redução das atividades de seus colaboradores, tendo em vista que, de acordo com o Artigo 1º da referida lei, todas as carreiras anteriormente mencionadas “passam a ser remunerados por subsídio, fixado em parcela única” (MINAS GERAIS, 2010).

O parágrafo único da supracitada lei é claro quanto à proibição de percepção de gratificações, adicionais e abonos, dentre os quais gratificações e adicionais que eram concedidos a partir da análise e publicação providenciadas na Divisão de Direitos e Vantagens.

Parágrafo único – Os valores dos subsídios das carreiras de que tratam os incisos I e II do caput são os constantes nos Anexos I e II desta Lei, fixados em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio e verba de representação ou outra espécie remuneratória, ressalvado o disposto no art. 3º. (MINAS GERAIS, 2010)

Em 2015, o dispositivo legal que deu origem ao subsídio foi revogado pela Lei 21.710, de 30 de junho, entretanto concessões e vantagens não voltaram a ser regulamentadas para integrarem os contracheques dos servidores (MINAS GERAIS, 2015). É necessário ressaltar que, além dos processos de aposentadoria, algumas vantagens foram mantidas e ainda necessitam de análise e conferência pelo setor de Direitos e Vantagens, como é o caso das férias-prêmio, evolução na carreira por meio de promoção por escolaridade e progressão. O fato é que a diminuição do número de concessões tem possibilitado aos servidores deste setor trabalhar com volume de atividades reduzido e, assim, gerenciar mais tranquilamente o tempo disponível entre a execução de suas atividades e o necessário estudo da legislação pertinente à aposentadoria e às concessões, o que tem levado a questionamentos, entre os taxadores, sobre a possibilidade de remanejamento de funções gratificadas do setor de Aposentadoria para o setor de Pagamento como uma forma de tornar equânime a distribuição do trabalho no SISAP.

Os questionamentos são embasados em números, uma vez que, diante das dúvidas quanto ao volume de trabalhos executados pelo SISAP e pelo setor de Aposentadoria, um grupo de taxadores da SRE Caratinga realizou uma pesquisa,

que resultou num dossiê. Esse documento foi entregue à Secretária de Estado de Educação, à época, Ana Lúcia Almeida Gazzola. Os números obtidos na pesquisa davam conta de uma grande discrepância entre o volume de trabalhos analisados e entregues pelos servidores dos dois setores, tendo o setor de Pagamento a agravante de que a execução da folha de pagamento consiste num trabalho que tem grande volume e tem data determinada para se encerrar. O referido dossiê também foi apresentado, com a utilização de slides, às duas últimas diretoras da SRE Caratinga, com o intuito de conseguir mais servidores para a execução da Folha. O objetivo foi, parcialmente, alcançado na atual gestão.

A próxima subseção trata de apresentar a Divisão de Gestão de Pessoal da SRE Caratinga, uma das subdivisões da Diretoria de Pessoal – DIRE.

#### 1.2.1.2 Divisão de Gestão de Pessoal

A presente seção dedica-se à apresentação da Divisão de Gestão de Pessoal (DIGEP), divisão esta que é estreitamente ligada ao setor de Pagamento, uma vez que nela ocorre o gerenciamento do SYSADP. Na SRE Caratinga, a DIGEP conta com uma supervisora e outros seis servidores, que dividem várias atribuições de monitoramento, orientação e coordenação, além da emissão de documentos.

São atribuições da Divisão de Gestão de Pessoal (DIGEP):

#### **Quadro 1 - Atribuições da Divisão de Gestão de Pessoal**

<p>Monitorar o Quadro de Pessoal das escolas estaduais;  Orientar e monitorar o processo de designação nas escolas estaduais;  Orientar e monitorar atos de movimentação de pessoal;  Orientar, controlar e instruir processos de disposição e adjunção;  Orientar ações referentes a afastamentos para participação em cursos de pós-graduação;  Orientar afastamentos para cumprimento de mandato eletivo;  Orientar e acompanhar as ações do Colegiado Escolar;  Coordenar ações de provimento para o cargo de Diretor e funções de vice-diretor e secretário;  Emissão de Certificação de Avaliação de Títulos (CAT);  Coordenar os procedimentos referentes à Avaliação de Desempenho.</p>
---

Fonte: MINAS GERAIS, 2016.

De acordo com Lopes (2015):

A maximização do desempenho organizacional está intimamente

ligada à capacidade da empresa de implementar práticas, ações e instrumentos capazes de gerenciar as pessoas, interferindo positivamente em suas atitudes profissionais e conduzindo-as de maneira assertiva dentro da organização. (LOPES, 2015, p. 53)

Faz-se necessário esclarecer a diferença entre Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoal, para que possamos compreender, pela análise das atribuições da DIGEP, se esse setor das SREs atende ao que preconizam as modernas teorias da Administração.

Ensinam Soviensi e Stigar (2008, p. 54) “O setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia dele apenas experiência e técnica; não havia um programa de capacitação continuada”.

A evolução do RH aponta para a Gestão de Pessoas como instrumento que vem humanizar as empresas:

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 54)

Os mesmos autores afirmam, entretanto, que, apesar da Gestão de Pessoas ser um assunto atual, reside apenas no campo do discurso em muitas organizações.

Entre as atribuições da DIGEP, a orientação e o monitoramento das designações nas escolas estaduais nos interessa sobremaneira, por se tratar do início da atividade que é o foco do presente estudo: o processo de designação.

O monitoramento das designações acontece no portal SYSADP, que é um sistema de gerenciamento de vagas que já vinha sendo utilizado pela SEEMG anteriormente a 2016. Entretanto, a partir desse ano, passou a desempenhar um papel de destaque no processo de contratação temporária, pois, com seu uso efetivo nas designações, todo e qualquer quadro informativo (QI) deve ser inserido pela escola dentro do portal, prática inexistente anteriormente, quando quase todos os QIs eram preenchidos manualmente. Em alguns poucos casos, o referido documento chegava digitado ao pagamento, mas sem passar pelo portal, onde as vagas eram apenas lançadas para gerar o edital de designação.

Iniciamos agora a apresentação do setor de Pagamento do qual apresentaremos a legislação que define o que é taxação, bem como o que são e

quem são os Supervisores de Taxação, o Coordenador de Taxação, bem como suas respectivas atividades.

### 1.2.1.3 O Setor de Pagamento

O setor de Pagamento é responsável por executar tarefas referentes ao processamento da folha de pagamento dos servidores de cada uma das SREs. De acordo com Lopes “cada setor de pagamento conta com um coordenador e um número específico de supervisores de taxaçoão (que são os servidores responsáveis pela análise da vida funcional dos servidores e lançamento de dados no SISAP)” (LOPES, 2015, p.35).

O termo taxaçoão é muito conhecido dos servidores dentro da SRE, e, em especial no setor de Pagamento, sendo regulamentado por meio do Decreto 43.441, de 17 de julho de 2003, que em seu Artigo 1º, expressa ser “a taxaçoão da folha de pagamento ato de liquidaçoão de despesa pública, nos termos dos Artigos 62 e 63 da Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964”.

De acordo com o mesmo decreto, a taxaçoão efetiva-se mediante o registro, no Sistema de Administração de Pessoal - SISAP, módulo de pagamento - SIAP, dos valores devidos ao servidor, bem como dos respectivos descontos (MINAS GERAIS, 2003).

A SRE Caratinga atende, atualmente, 24 municípios, 89 escolas estaduais, 6.347 servidores efetivos (número alterado pelas nomeaçoões incluídas desde o início do ano de 2016, devido ao acordo firmado entre sindicatos representantes de professores e o atual governo do Estado, Gestão 2015-2018).

A Tabela 3, a seguir, apresenta os totais de designaçoões ocorridas na SRE Caratinga nos anos de 2014 a 2016.

**Tabela 3 - Quantitativo de Designaçoões nos Anos de 2014 a 2016 na SRE Caratinga referente às Folhas de Pagamento de Outubro**

Ano	Designados
2014	1.672
2015	1.676
2016	3.397

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados fornecidos pelo SISAP 2016.

O número de designações sofre pouca alteração de 2014 para 2015 e tem o crescimento de 102,7%, entre 2015 e 2016, mantendo o mesmo patamar de alteração registrado em nível estadual no mesmo período.

Para realizar as atividades referentes à folha, o setor de Pagamento da SRE Caratinga conta com uma equipe formada por uma coordenadora do setor de Pagamento e 10 supervisores de taxaço. Além dos Supervisores de taxaço, conta com três outros servidores que auxiliam em tarefas variadas. Todos fazem parte do quadro de servidores efetivos da SEE.

Faz-se necessário esclarecer que as funções de Supervisor e Coordenador de Taxação são funções gratificadas, concedidas a servidores detentores de cargo público na SEE/MG.

Os taxadores alimentam o SISAP e têm a responsabilidade de incluir e atualizar dados pessoais e funcionais por meio de alterações de nome, salário-família, vantagens (progressões, promoções), afastamentos preliminares à aposentadoria, aposentadorias, férias-prêmio em espécie, além das alterações de carga-horária, que acontecem com frequência e as designações. Tudo isso a partir, principalmente, de mudanças no quadro de pessoal das escolas.

É importante ressaltar que, uma vez incluídos no SISAP os dados do servidor, como, por exemplo, a designação e dispensa, nomeação, ampliação de carga-horária de professores efetivos das escolas e de servidores das SREs, o contracheque passa a ser gerado automaticamente e a posterior autorização do pagamento parte da Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG<sup>4</sup>. Toda e qualquer alteração na composição da carga-horária de professores ou no período ou ainda no tipo de designação deve ser informada por meio dos formulários próprios – Guia de Ocorrência e Quadro Informativo. Tais formulários são protocolizados na SRE e encaminhados ao setor de pagamento, após conferência por parte do inspetor escolar, para só então se incluir as informações no SISAP (Minas Gerais,

---

<sup>4</sup> A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) tem como atribuição formular, coordenar estrategicamente políticas públicas que propiciem o desenvolvimento econômico, cultural e social sustentável do Estado de Minas Gerais com o objetivo de promover a redução das desigualdades regionais e sociais. Cabe à Seplag a elaboração do orçamento do governo a partir da premissa de controle da qualidade do gasto, bem como a realização de operações de crédito que financiem os investimentos públicos. Também está sob sua responsabilidade a política de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, o que inclui carreiras e renumerações, saúde do servidor, previdência e relações sindicais. A gestão do patrimônio, as compras governamentais e os contratos também atribuições da secretaria, assim como a logística e tecnologia da informação.

2015). Além disso, desde janeiro de 2016, os Quadros Informativos (QI) deixaram de ser preenchidos manualmente ou digitados e passaram a ser preenchidos e impressos pelas escolas dentro do SYSADP, no portal da Secretaria de Educação de Minas Gerais.

Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo. As funções do cargo são definitivas; as funções autônomas são, por índole, provisórias, dada a transitoriedade do serviço que visam a atender. Daí por que as funções permanentes da Administração devem ser desempenhadas pelos titulares de cargos, e as transitórias, por servidores designados, admitidos ou contratados precariamente. Os servidores podem estabilizar-se nos cargos, mas não nas funções. Não obstante a validade deste princípio, muitas leis vinham dando estabilidade a servidores exercentes de funções, que, por natureza, são transitórias. Para liquidar de vez com essa aberração administrativa foi que o constituinte, desde 1967, passou a vincular a estabilidade à prévia aprovação em concurso público, requisito essencial para o preenchimento dos cargos de provimento efetivo. (MEIRELLES, 2016, p. 125)

De acordo com o manual do Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais (SISAP) existem diversas classificações e/ou tipos de designações para os mais variados cargos das escolas estaduais de Minas Gerais. Tais designações apresentam-se sob diversos códigos específicos para cada situação e que constam no manual do SISAP, disponível no anexo 1 desta dissertação.

A ocorrência do aumento e acúmulo de reclamações direcionadas ao setor de Pagamento, registrada na introdução deste trabalho, ocorrida entre os meses de abril a junho de 2016, poderia ser atribuída, apenas, à extinção da LC 100/2007. Entretanto a implementação do Portal SYSADP e as dificuldades enfrentadas pelas escolas, em sua operação, vieram somar dificuldades a um período que, por si só, já é bastante conturbado. Fevereiro é, tradicionalmente, o mês em que o setor de Pagamento tem maior volume de designações e maior número de atendimentos e reclamações. O volume de QIs, normalmente grande durante todo o ano, nessa época, duplica ou mesmo triplica. O ano de 2016 apresentou mais um complicador pelo fato de que, devido às dificuldades de operação do SYSADP, por parte das escolas e da própria SRE Caratinga, o número de QIs emitidos e protocolados no setor de Pagamento foi três vezes maior que a expectativa das gestoras do portal. Durante todo o ano de 2016, foram realizadas inúmeras correções de carga-horária de servidores designados por estarem com número de aulas diferente do que

constava no SISAP. Isto ocorreu devido às supracitadas dificuldades de retificar a carga-horária no SYSADP e devido também à demora das escolas em perceber as incorreções. O número de erros e outros problemas, tais como falta de documentos, de conta bancária que normalmente ocasionam o envio de muitos e-mails, ligações, solicitações via bate-papo, e devoluções triplicou.

Faz parte da rotina do setor de pagamento a grande quantidade de guias de ocorrências, telefonemas e e-mails solicitando correção de informações pelos taxadores. Mas os servidores desse setor estão expostos a outros tipos de problemas. Existem relatos de vários eventos, não registrados formalmente e presenciados por vários servidores do setor de Pagamento e mesmo por servidores escolares, de situações de desrespeito e de agressividade dos servidores que procuram atendimento na SRE para com a servidora responsável pelo atendimento externo do Pagamento, taxadores e mesmo para com a coordenadora do setor de Pagamento e a Diretora de Pessoal. Algumas dessas situações são relatadas pela Entrevistada 3, atendente do setor de Pagamento. Ao questioná-la sobre alguma situação de animosidade por parte de servidores que procuram atendimento no balcão do pagamento ou mesmo situações em que tenha sido pressionada ou ainda tenha ficado abalada emocionalmente devido à ação de algum desses servidores, a atendente faz algumas revelações preocupantes:

Abalada emocionalmente é boa viu, essa aí já aconteceu, mas não que ele me chutasse nem nada, mas a pessoa insistiu tanto naquilo e eu me desgastei tanto pra tentar explicar pra ele aquilo e a pessoa não entendia, que eu que desgastei, na hora que ele saiu eu desabei, desabei, chorei, chorei, chorei, chorei. Mas sobre agressão já teve uma pessoa, só que o colega estava do lado, então assim ele já impôs um pouco, porque se não tivesse eu não sei o que teria acontecido não. Ela estava muito nervosa e assim chegou a encostar na gente e ameaçar também (...) Tanto nesse dia, a coordenadora do setor até estava na hora, e ela falou que ia fazer tal coisa e a coordenadora falou nem repete isso. (...) ela falou de tacar gasolina aqui, tacar fogo, então quer dizer, não ia ser a minha (vida), ia ser de todos no prédio. (ATENDENTE DO BALCÃO, ENTREVISTA, 2017).

Com o objetivo de diagnosticar o volume de erros nos documentos enviados ao Pagamento da SRE Caratinga, erros que permeiam o exercício profissional desta pesquisadora e de seus colegas de trabalho, realizou-se levantamento detalhado nas guias de ocorrências dos meses de fevereiro e outubro dos anos de 2014 e

2016 e no mês de fevereiro de 2015, discriminando a quantidade de erros separando a situação de servidores designados e servidores efetivos. De acordo com esse levantamento, em fevereiro de 2016, das 89 escolas da regional, 73 receberam guia de ocorrência nº 2, com redução sensível nos meses posteriores. No mesmo mês do ano de 2014, 61 escolas receberam GO2 e em 2015, foram 59.

A justificativa para a escolha das Guias dos meses de fevereiro e outubro deve-se ao fato de que fevereiro é o mês que apresenta o maior volume de designações, e o mês de outubro, por ser aquele que a Diretoria de Assuntos Gerenciais da SEE MG utilizou para fornecer os totais de designações dos anos de 2014 a 2016, em Minas Gerais e em Caratinga. O mês de outubro, segundo a DIGE, é o momento em que as designações estão estabilizadas, quando já se passaram os períodos de maiores alterações no quadro das escolas. O pedido de informação pública, referente a designações, foi enviado por meio de ofício à DIGE. Nele foram solicitados os números de designações do mês de fevereiro de 2014, 2015 e 2016, mas a informação prestada foi apenas do mês de outubro. Diante disso, reiterou-se a solicitação dos dados de fevereiro e não se obteve resposta alguma. Mantivemos a proposta inicial de utilizar a pesquisa de levantamento de erros do mês de fevereiro e a do mês de outubro, o que possibilitou a comparação do volume de problemas no período com maior número de designações e num período em que ocorrem menos alterações nas designações.

Na tabela 4, a seguir, apresentamos os dados obtidos na pesquisa documental, referentes a erros e solicitações de correção, enviados às escolas da circunscrição da SRE Caratinga. A tabela traz os meses de fevereiro de 2014, 2015 e 2016. Nela são demonstrados os erros registrados nas guias de designados e de efetivos, com a finalidade de possibilitar a comparação do número de problemas detectados nas situações destes dois grupos de servidores.

Faz-se necessário observar que se a carga-horária de um servidor efetivo estiver incorreta ou não corresponder à realidade do servidor, as designações em substituição não podem ser incluídas, o que pode gerar a não inclusão de uma designação e devolução de um Quadro Informativo, ou sua inclusão no grupo e natureza 07:30 – designação com autorização da SEE – que não exige a inserção do MASP e de outros dados do servidor substituído, mas se transforma em pendência sob a responsabilidade do taxador, que muitas vezes lança mão de tal

artifício para não deixar o designado sem pagamento, conforme se percebe nas entrevistas dos servidores do setor de pagamento.

**Tabela 4 - Levantamento de erros de Fevereiro de 2014 a 2016**

Ano	Servidores Efetivos	Servidores	Total
2014	184	54	238
2015	80	73	153
2016	118	327	445

Fonte: Elaborada pela autora com base em pesquisa documental nos arquivos de GO da SRE Caratinga.

A observação do levantamento de erros do mês de fevereiro de 2014 e 2015 torna perceptível que o número de eventos referentes a servidores efetivos é maior que o de designados e ressalta uma explosão de eventos registrada em 2016, sendo que o número de erros ocorridos com servidores designados é quase 200% maior que os de servidores efetivos. Faz-se necessário esclarecer que o mês de fevereiro é naturalmente o mês em que ocorrem mais informações relativas a servidores efetivos, visto ser o momento em que são distribuídas as aulas para composição dos cargos dos professores efetivos e, normalmente, ocorrem muitas alterações na carga-horária de professores regentes de aulas. Tais mudanças advêm de movimentação de professores, aumento ou diminuição de turmas de determinadas séries entre outros. O grande diferencial entre servidores efetivos e designados reside no fato de que, se os dados da designação não forem incluídos no SISAP, o designado não tem pagamento no mês subsequente, enquanto o efetivo terá seu pagamento garantido, se as alterações de carga-horária não forem incluídas, salvo algumas poucas situações. Quando ocorrem mais informações de efetivos ocorrem mais erros. Normalmente, nos outros meses do ano, o número de informações de efetivos é bem menor e, portanto, há menos erros. Tal observação se faz presente na entrevista com a Coordenadora do setor de Pagamento. Quando questionada sobre a que trabalho o setor de pagamento dedica mais tempo no período de taxaço, ela afirma que é à designação, conforme se percebe a seguir: “Mas assim no início do ano aí não é o mesmo tanto, mas tem muita informação de efetivo, muita informação de efetivo. É, distribuição das aulas” (Coordenadora do setor de Pagamento, Entrevista).

A inclusão de guias de ocorrências e QIs no SISAP não é o único trabalho do setor de pagamento. Lopes esclarece uma parcela importante das atribuições do Pagamento das SREs:

Para gerir os dados funcionais e financeiros dos servidores vinculados à SEE, existem, nas SREs, os setores de pagamento, que têm, entre outras, a atribuição de processar a folha de pagamento, bem como de incluir e atualizar os dados funcionais e financeiros, de todos os servidores vinculados aos órgãos regionais de ensino (professores, servidores administrativos das escolas e servidores lotados nas sedes das SREs.) no Sistema de Administração de Pessoal. (SISAP, apud LOPES, 2015, p 111)

Todo o volume de informações/alterações da jurisdição da SRE Caratinga é incluído no SISAP por 10 taxadores, que trabalham com setores que possuem entre 08 a 10 escolas e uma média de 637 servidores para cada taxador. Existem controvérsias sobre qual seria o número ideal de servidores por taxador, uma vez que, de acordo com dados da SEE MG existem SREs que trabalham com média de quinhentos (500) servidores por taxador e algumas em que o número por taxador fica próximo de mil (1000). A média da SRE Caratinga é considerada alta, se comparada com o primeiro grupo e razoável se comparada com o segundo grupo. É preciso esclarecer que, se por um lado nem todos os servidores apresentarão alterações todos os meses, embora nosso EC esteja voltado para o processo de designação, esse não é o único trabalho executado pelos taxadores, no período de trabalho com a folha de pagamento. Há também as alterações de carga-horária de professores (que normalmente apresentam erros), remoções, mudanças de lotação, faltas de exercício, faltas de greve, paralisações, entre outras inclusões no SISAP, além disso, o número de designações tem aumentado a cada ano.

O trabalho executado pelo SISAP, nas Superintendências Regionais, lida com dados funcionais e pagamento dos servidores da educação, sendo também vinculado à SEPLAG. Todavia o SISAP não recebe a devida atenção nem da SEE e nem da SEPLAG. Tanto a missão, quanto a visão da SEE/MG mantém o foco na Educação Básica, em sua qualidade, equidade, na formação integral do estudante. As atividades que extrapolam a esfera pedagógica passam por grandes lapsos temporais sem treinamento, formação, atualização e quando os mesmos ocorrem, são curtos e corridos. O setor de Pagamento não é mais importante do que qualquer outro setor, mas lida com uma área que impacta diretamente a vida do servidor em

um de seus mais complexos aspectos – o financeiro. O argumento preponderante aqui apresentado é o de que o setor de Pagamento lida diretamente com recursos financeiros do Estado e em qualquer tempo, mas em especial em tempos de escassez de recursos, investir em prevenção por meio de formação e treinamento é uma forma necessária de minimizar a ocorrência de erros e de ampliar a eficiência e a eficácia do trabalho executado com a folha.

Segundo Lopes (2015) chamava a atenção para a necessidade de treinamento e de formação continuada serem oferecidos pela SEEMG e para a diferença entre a necessidade dos órgãos vinculados a esta secretaria e a prática:

Para auxiliar os supervisores e coordenadores de taxaço no desempenho de suas funções, é importante que a SEE lhes conceda a possibilidade de adquirir e compartilhar conhecimentos e informações relativas às suas atividades profissionais. Para tanto, os mecanismos de treinamento e formação continuada devem se constituir em instrumentos por meio dos quais a SEE busque capacitar seus servidores para o exercício das funções lhes são atribuídas. É importante que os programas de capacitação estejam alinhados aos objetivos do Órgão Público e visem propiciar a aquisição e a partilha do conhecimento entre os servidores. Como analisado na seção anterior, verifica-se que a SEE mantém modelos de formação em serviço junto a seus servidores. No entanto, muitas vezes, esses modelos deixam a desejar, pois há longos intervalos de tempo entre a realização de um treinamento e outro, e, na maioria das vezes, menos da metade dos servidores são capacitados. (LOPES, 2015, p. 37)

Conhecimento técnico para execução das atividades referentes à alimentação do SISAP demanda estudo e treinamento por parte dos taxadores, coordenadora do setor de Pagamento, mas também e principalmente por parte dos funcionários responsáveis por prestar informações para inclusão dos dados dos servidores no SISAP e para alterações referentes à carga-horária de professores das escolas estaduais. Entretanto, apesar de termos passado por inúmeras alterações no quadro de gestores escolares e de seus secretários no ano de 2015, quando aconteceu o último processo eletivo nas escolas estaduais de Minas Gerais, com a mudança de grande parte dos gestores escolares e de seus secretários (os quais, normalmente, são responsáveis por alimentar dados de designações no SYSADP e pelo preenchimento das GO1 e dos QIs), não foram oferecidos treinamentos do SISAP aos servidores das escolas estaduais da SRE Caratinga, exceto em alguns poucos casos em que o novo responsável tenha solicitado, movido, possivelmente, por

dificuldades na execução do serviço. É preciso ressaltar que os secretários de escolas são servidores, efetivos ou não, que ocupam a função de secretário (a) por indicação do (a) diretor (a) eleito (a). Pode ser indicado (a) um(a) auxiliar de secretaria, mas também um (a) professor (a) que não tenha nenhum conhecimento da área administrativa da escola.

Além disso, a ocorrência da implementação das mudanças no SYSADP vem reforçar a necessidade de capacitações e de orientações que supram as demandas de qualidade das informações, promovendo a integração dessas informações entre o SYSADP e o SISAP.

Explicita-se, a seguir, algumas evidências cuja obtenção foi possibilitada pela experiência profissional de mais de 12 anos desta pesquisadora no SISAP da SRE Caratinga, por meio de pesquisa documental *in loco* e de conversas informais com a chefia imediata e outros servidores que fazem parte do SISAP Caratinga.

Destaca-se que o setor de Pagamento mantém atendimento presencial diário no balcão do Pagamento<sup>5</sup>, o que torna questionável ou curioso o número de reclamações observado no início de 2016. De acordo com levantamento feito por meio de contagem simples dos documentos, foram 200 reclamações. Tal número foi considerado atípico pela coordenadora do setor de Pagamento, uma vez que, com atendimento diário, apenas problemas mais complexos que exigem estudo ou pesquisa mais demorada da situação do servidor que geram reclamação por escrito e esses casos não ocorrem em grande número, diariamente.

Houve a detecção de inúmeras situações de desrespeito e de agressividade dos reclamantes para com vários servidores que trabalham no setor de pagamento e até mesmo para com a coordenadora e com a diretora de Pessoal. Não há registro de ocorrências policiais, entretanto, por inúmeras vezes, a coordenadora do setor de Pagamento ou a Diretora da DIPE foram chamadas a resolver situações de servidores que se exaltaram durante o atendimento, chegando a desrespeitar ou agredir verbalmente a servidora que faz o atendimento no balcão.

Houve grande quantidade de guias de ocorrências número 2, citadas anteriormente, telefonemas por parte de alguns taxadores e e-mails solicitando correção de informações. É importante ressaltar que apenas as solicitações de correções feitas por meio da GO2 são passíveis de verificação e totalização com

---

<sup>5</sup> O atendimento presencial ocorre de 13:30 às 17:00 horas, de segunda a sexta-feira.

menor dificuldade, conforme percebemos em nossa pesquisa documental. Todavia algumas observações devem ser elencadas: durante o período de taxaço e contrariando orientaçoes do SISAP Central, muitos taxadores acabam ligando para as escolas, na tentativa de sanar as dúbidas suscitadas pelos erros nos QIs e GO1, tentando corrigi-los dentro da taxaço.

Há crescente desmotivaço dos servidores que trabalham no setor de Pagamento, devido ao grande volume de trabalho e acentuada pela quantidade de informaçoes incorretas, confusas e incompletas.

Frequentemente, algum taxador cogita a possibilidade de sair do setor, mas, normalmente, tal situaço não é levada a efeito devido à gratificaço pela funço de taxador, que, apesar de pequena, pesa na decisào de sair do setor, além da argumentaço da chefia com relaço à dificuldade em ter disponível alguém que queira trabalhar no setor de pagamento e que é utilizada quando algum servidor tenta de desvincular do SISAP. No início do último trimestre de 2016 a coordenadora colocou o cargo à disposiço, mas diante das solicitaçoes, por parte da Diretora de Pessoal, concordou em permanecer por mais três meses na funço.

Abordaremos, na próxima subseço, as escolas estaduais da circunscriço de SRE Caratinga, e, em especial, percorreremos o caminho da designaço, desde o momento em que surge uma vaga na escola até o momento em que o servidor recebe seu pagamento.

#### 1.2.1.4 Escola, onde o fluxo informacional começa

Apresentaremos, nesta seço, as escolas da SRE Caratinga sob o aspecto da estrutura, organizaço da área administrativa, localizaço rural ou urbana, atendimento ao Ensino Fundamental - Anos Iniciais/Anos Finais e Ensino Médio, acesso à tecnologia e à internet entre outros aspectos.

A SRE Caratinga, como dito anteriormente, possui 89 escolas em sua circunscriço. A Tabela 5 traz o quadro detalhado da área de atuaço da SRE Caratinga de acordo com dados disponibilizados pelo EDUCACENSO (2016). Nela é apresentado o total de escolas de acordo com as redes de ensino: estadual, municipal e privada.

**Tabela 5 - Número de Escolas, Matrículas e Docentes da Rede Estadual em 2016**

Rede	Escolas	Alunos	Docentes
Estadual	89	39.934	2.511
Municipal	198	24.358	1.611
Privada	20	2.979	266
Total	307	67.311	4.388

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados fornecidos pelo EDUCACENSO.

A quarta coluna da Tabela 5 registra o número de docentes que estão efetivamente em sala de aula como Regentes de Aulas e Regentes de Turma em 2016, na circunscrição da SRE Caratinga. Na segunda linha da mesma coluna consta o total de regentes nas escolas da rede estadual. Não são contados nesses dados do EDUCACENSO os Professores para o Ensino do Uso da Biblioteca (PUB), Especialistas e Professores Eventuais.

Entre o total de escolas da Regional Caratinga, 13 (treze) são escolas do campo (rurais) e 76 (setenta e seis) urbanas. Abordando os aspectos tecnológicos no ano de 2016 havia a previsão de todas as escolas receberem uma impressora e um número mínimo de quatro (4) e máximo de oito (8) computadores por escola, de acordo com o número de alunos atendidos.

No ano de 2016, das 89 escolas, uma não possuía conexão com a internet e 53 possuíam duas conexões, sendo uma por convênio com o MEC e uma por convênio com a SEE/MG.

A tabela 6 apresenta as escolas da circunscrição da SRE Caratinga, de acordo com o número de escolas.

**Tabela 6 - Escolas de acordo com o número de alunos atendidos**

Número de alunos atendidos	Número de Escolas
05 a 100	12
101 a 300	32
301 a 500	09
501 a 700	14
701 a 900	13
A partir de 901	07
Número de alunos não informado	02

Fonte: Elaborada pela autora de acordo com dados do EDUCACENSO 2016.

De acordo com a tabela 6, 38% das escolas da circunscrição podem ser classificadas como médias ou grandes e isso significa dizer que possuem de 501 a mais de 900 alunos. De acordo com os dados do EDUCACENSO de 2016, na regional Caratinga a escola com o maior número de alunos atendia a 1.088 alunos.

Uma vez apresentados alguns dados referentes à estrutura das escolas, verificamos que 98,87% das escolas da regional possuem alguma conexão com a internet e que 59,55% possuem duas conexões com a internet, o que possibilita não apenas o acesso ao Portal SYSADP para informar, monitorar e gerar os QIs de designações, como também para manutenção de contato com a SRE Caratinga para elucidação de dúvidas quanto aos procedimentos do cotidiano escolar e para acessar orientações oriundas, no nosso caso específico, do setor de Pagamento (MINAS GERAIS, 2016).

Entretanto, todo esse aparato tecnológico mostra-se insuficiente para garantir a qualidade do fluxo informacional entre as escolas e o setor de pagamento da SRE Caratinga. Tal hipótese é confirmada pela observação dos números auferidos em nossa pesquisa documental, realizada nas Guias de Ocorrências nº 2, dos meses de fevereiro e outubro do ano de 2016. A opção por fazer o levantamento de dados dos meses de fevereiro e de outubro deve-se a dois motivos distintos: o mês de fevereiro foi escolhido, inicialmente, por esta pesquisadora, que, como taxadora, está imbuída da curiosidade científica de acompanhar e entender a evolução do número de designações e, conseqüentemente, do volume de trabalho e estresse a que os taxadores são submetidos em meses de pico de designações. Por sua vez, o mês de outubro foi o mês escolhido pelo gestor do SISAP Central, quando da solicitação desta pesquisadora dos números de designações de fevereiro. O envio dos números de designações de outubro, segundo o gestor citado anteriormente, é o retrato de um período em que as designações estão normalizadas, isto é, neste mês o quadro das escolas encontra-se estabilizado e não sofre grandes alterações, assim como a carga-horária dos professores já passou pelos períodos em que são comuns alterações de carga-horária. Por esse motivo a carga-horária e o contracheque de outubro, normalmente, servem como base para o cálculo do 13º salário dos servidores da SEE/MG, tanto efetivos, quanto designados. O levantamento de erros consta no Apêndice A da presente dissertação e demonstra a existência de um problema merecedor de atenção por parte da gestão local e por parte da SEE/MG.

De acordo com os dados coletados nas GO2 de fevereiro de 2016, foram identificadas 327 solicitações de correções ou providências referentes a designações e 118 referentes a servidores efetivos, perfazendo um total de 445 problemas notificados às escolas. No entanto, no mês de outubro de 2016, 30 escolas receberam a GO nº 2, tendo sido observadas 40 solicitações sobre servidores designados e 17 sobre servidores efetivos, totalizando 47 notificações. Apesar da perceptível diferença numérica constatada entre os dois meses, levando-se em consideração que o preenchimento dos QIs é rotineiro, passa pelo administrador do portal SYSADP e pelo Inspetor Escolar, por duas vezes (no momento do deferimento da vaga e no da assinatura do QI), antes de chegar ao SISAP, consideramos que os totais numéricos auferidos constituem um Caso de Gestão.

A seguir, na Figura 3, apresentamos um fluxograma, com a intenção de demonstrar o caminho percorrido pela vaga de designação, desde sua origem, na escola, até o momento em que é gerado o contracheque do servidor designado.

**Figura 3 – Fluxograma das Designações na SRE Caratinga**



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados obtidos na SRE Caratinga.

Percebe-se que o caminho percorrido para vaga é extenso, passa por diversas instâncias e por diversas pessoas até que seja concluído. O longo caminho e a passagem por diversas pessoas, antes de chegar ao pagamento, constituem-se em potenciais causas para a grande quantidade de erros e outros problemas detectados nas designações. Entre os problemas que podem ser citados, elencamos a divergência de informações e orientações que costumam ocorrer entre Inspeção Escolar, SYSADP e setor de Pagamento e que resultam, muitas vezes, em retrabalho para a escola, para o administrador do SYSADP e para o Pagamento.

Alguns dos principais problemas enfrentados pelos taxadores para incluírem as designações no SISAP, dizem respeito a códigos e naturezas incorretos, falta de documentação pessoal dos servidores designados, e em especial para a implantação do SISAP.

## **2 CONTEXTUALIZANDO O FLUXO INFORMACIONAL ENTRE ESCOLAS E O SETOR DE PAGAMENTO**

Conforme apontado no capítulo 1, o setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga – SRE Caratinga, assim como os das outras 46 SREs, trabalham a partir de informações prestadas pelas escolas das respectivas circunscrições, por meio de documentos específicos, tais como: o relatório de Pessoal - RP1; a Guia de Ocorrência número 1 e os Quadros Informativos (QIs), bem como, a partir de Informativos de Alteração (IA), advindos da Divisão de Direitos e Vantagens. Trabalha também diligências e relatórios encaminhados pela SEPLAG e SEE.

A presente dissertação levanta o seguinte questionamento: Como solucionar os entraves que dificultam/prejudicam o fluxo de informações entre as escolas e o setor de Pagamento da SRE Caratinga, no que se refere às designações de professores e demais servidores escolares?

Para tanto, nossos objetos de acompanhamento são as GO1 (anexo 1) e os QIs (anexo 3) e as Guias de Ocorrência número 2 - GO2 (anexo 2). Nossa primeira tarefa é identificar quais são os entraves que prejudicam a comunicação e o fluxo de informações entre escolas e pagamento, em seguida, caberá analisar os entraves identificados para, então, apresentarmos possíveis soluções por meio de um plano de ação.

A designação, conforme abordado no capítulo anterior, é um processo que demanda ações de diversos atores, desde a escola até a SRE, passando pela autorização da vaga pela SEE/MG. O caminho percorrido pela vaga e vislumbrado na Figura 3 é longo; e, embora esse longo caminho seja uma forma de conferir transparência e lisura ao processo, há entraves significativos em seu desenrolar. O mais perceptível deles manifesta-se no setor de Pagamento, por meio de erros e informações incompletas, devolução de QIs sem a devida inclusão no SISAP, retrabalho e reclamações de pagamento.

Neste capítulo, desenvolveremos a apresentação dos eixos de análise da presente dissertação. Para iniciarmos, conceituaremos alguns termos com o intuito de possibilitar um melhor entendimento do que será trabalhado nos eixos de análise, em torno de fluxo informacional e gestão da informação. Logo depois, será descrita a metodologia adotada para o desenvolvimento de todas as etapas desta

dissertação, bem como o referencial teórico que justifique as escolhas metodológicas trilhadas tanto na pesquisa documental, quanto na escolha e construção dos instrumentos de pesquisa a serem utilizados.

A próxima seção dedica-se à análise dos eixos teóricos delimitados para esta pesquisa, à luz de referencial teórico que possibilite a compreensão de Fluxo Informacional e Gestão da Informação. Para iniciarmos apresentamos conceitos e diferenciações de alguns termos importantes para a compreensão desta dissertação, entre eles, dados, informações e conhecimentos. Na subseção seguinte temos definições e características de Fluxo Informacional e Gestão da Informação. Encerrando a seção, temos a descrição da metodologia de elaboração deste trabalho.

## **2.1 Referenciais teóricos**

Para cumprir com os objetivos desta dissertação, optamos por analisar o Fluxo Informacional e a Gestão da Informação em contexto de constantes mudanças. A presente dissertação é voltada para o fluxo informacional escola/pagamento, bem como para entender como é gerenciado todo o volume de informações que chega à escola, que ferramentas são utilizadas para acessar e recuperar informações e como são utilizadas. Além disso, tentamos entender como ocorre a transmissão de informações necessárias ao trabalho com a folha de pagamento nos momentos de transição de equipes gestoras. Pretendemos entender como se dá a comunicação entre as escolas e a SRE Caratinga, mediante as constantes mudanças e a necessidade de incorporação de novas informações referentes a codificações e práticas de preenchimento de documentos concernentes à folha de pagamento, bem como às práticas das escolas, no sentido de gerenciar as muitas informações a que têm acesso e das quais necessitam fazer uso cotidiano.

Desejamos compreender se o modo como os servidores responsáveis pela folha de pagamento nas escolas acessam e utilizam as orientações e informações enviadas pelo setor de Pagamento pode ser elencada entre os entraves ao fluxo de informações escola/ pagamento. Iniciamos a próxima subseção com esclarecimentos de alguns autores sobre dado, informação e conhecimento. A intenção é trazer à luz conceitos que facilitem a percepção da diferenciação e da

complementaridade dos três termos. Tal construção deve facilitar a compreensão do que sejam fluxo informacional e gestão da informação.

### 2.1.1 Conceito e características de Dado, Informação e Conhecimento

Lidar com a enorme quantidade de informações que podem ser acessadas pelos mais variados canais e pelas mais variadas mídias é um dos maiores desafios do nosso tempo. Quando se fala em ambientes institucionais e em órgãos públicos não seria diferente. Não por acaso, muitos teóricos afirmam que vivemos a era da Informação, era do Conhecimento, ou mesmo que somos a sociedade da informação (ALVARENGA NETO, 2002).

Seguindo as noções de Alvarenga Neto, a pesquisadora Tarapanoff (2006, p. 9) faz a seguinte afirmação: “[...] o contexto que se impõe sobre as corporações, hoje, é o da sociedade da informação e do conhecimento. Esta nova sociedade, globalizada, apoia-se em tecnologias de informação e comunicação, exigindo, para que esta última ocorra, uma estrutura em rede”.

Ao tomar contato com as palavras dados, informações e conhecimentos, as três podem soar muito parecidas e chegam a ser tomadas como sinônimas por estudiosos. É o caso apresentado em Degagne et al (2003, apud WILSON, 2006) em que se constata a confusão entre informação e dado onde, após afirmar que conhecimento é informação processada que uma pessoa conecta a outras partes relevantes de informação, Degagne et al (2003, apud WILSON, 2006, p. 44) também asseveram que duas pessoas as quais passaram por formação semelhante retiram de uma mesma informação conhecimentos únicos. Entretanto, logo em seguida afirmam, que “a causa principal do excesso de informação consiste no fato de que a maior parte da informação hoje recolhida no ambiente complexo de negócios apresenta-se sob forma bruta e desestruturada”. A observação presente em Wilson (2006, p. 44) é que a afirmação acima diz respeito a dados, não à informação, e, em seguida, questiona “como a informação pode ser bruta e desestruturada, quando se trata de dados já colocados em um contexto de significado?”

Em especial, os pares dado/informação e informação/conhecimento podem causar tal confusão. No intuito de melhor compreender e diferenciar tais conceitos necessários ao delineamento da presente dissertação apresentam-se algumas outras definições. De acordo com Ferreira et al (2016), é interessante diferenciar

conhecimento dos termos a ele relacionados (dados e informações). O autor recorre a Carbone e colaboradores (2009) para fazer a necessária diferenciação:

Dados são apenas conjuntos ordenados de palavras e números. Já a informação surge quando os dados são compreendidos, quando fazem algum sentido para a pessoa que o possui. O conhecimento, por sua vez, seria formado por uma rede de informações que um indivíduo possui e que lhe permite interpretar a realidade na qual está inserido, chegando a conclusões mais bem fundamentadas sobre os problemas que precisa enfrentar. (FERREIRA et al, 2016, pp. 20-21).

No Quadro 2, a seguir, pode-se visualizar a distinção entre dados, informações e conhecimentos, concebida por Davenport & Prusak (1998) e citada por Valentim (2002), por meio dos conceitos e características atribuídos a cada um dos termos.

**Quadro 2 - Dados, Informação e Conhecimento**

Dados, Informação e Conhecimento		
Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simples observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado</li> <li>• Facilmente obtido por máquinas</li> <li>• Frequentemente quantificado</li> <li>• Facilmente transferível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado</li> <li>• Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil estruturação</li> <li>• De difícil captura em máquinas</li> <li>• Frequentemente tácito</li> <li>• De difícil transferência</li> </ul>

Fonte: Davenport e Prusak (1998, apud Valentim, 2002).

A definição de dados apresentada por Ferreira et al (2016) bem como a oferecida por Valentim (2002) referem-se a dados fazendo uso, respectivamente, de advérbio e adjetivo que atribuem ao termo uma denotação de primariedade que nem sempre condiz com a realidade. De acordo com Capurro e Hjørland (2007, p. 17): “[...] a informação não é um elemento observável puro, mas um construto teórico. É um dado interpretado”. É preciso refletir que, para se chegar a “conjuntos ordenados de palavras e números”, várias informações e conhecimentos foram mobilizados

anteriormente em outras esferas e em outros âmbitos. Isso nem sempre é simples, de vez que certos dados podem tornar-se informações para um elemento e não ganhar significado nenhum para outro elemento.

Os estudos de Moresi (2006, apud MOLINA, 2010, p. 157), demonstram o contrário dessa primariedade, quando nomeia as bases de dados como Sistemas de Conhecimento e afirma que: “[...] as estruturas significantes armazenadas em bancos de dados, arquivos ou memórias organizacionais possuem a competência para produzir conhecimento, mas que só se efetiva a partir de uma ação de comunicação mutuamente consentida entre a fonte e o receptor”. Destaca também a importância do elemento humano na interpretação de dados:

Davenport (1998) é categórico ao afirmar que, apesar dos trilhões gastos em tecnologia de informação com objetivos comerciais, a tecnologia parece incapaz, por si só, de fornecer as informações necessárias para a execução e administração de negócios. Acrescenta ainda que a informação e o conhecimento são criações essencialmente humanas e que nunca seremos capazes de administrá-los sem que levemos em conta o papel fundamental desempenhado pelas pessoas. (DAVENPORT, 1998, apud ALVARENGA NETO, 2002, p. 18)

Em torno do conceito de conhecimento, Alvarenga Neto (2002), referencia Davenport & Prusak (1998):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998:6, apud ALVARENGA NETO, 2002, p. 16)

A respeito da relevância do que se vivencia, atualmente, Alvarenga Neto (2002) apresenta a seguinte afirmação:

É mister perceber o novo desafio gerencial que se impõe no contexto da chamada Sociedade da Informação, Era Informacional ou Era do Conhecimento. A transição Era Industrial-Era Informacional vem suscitando novos questionamentos e tem levado inúmeros autores à investigação do fenômeno e à proposição de novos modelos de intervenção nas organizações. (ALVARENGA NETO, 2002, p. 14)

O mesmo conceito é citado por Ferreira et al (2016). O autor vai além da conceituação e faz uma reflexão em torno do conhecimento e da apropriação do conhecimento nos ambientes organizacionais:

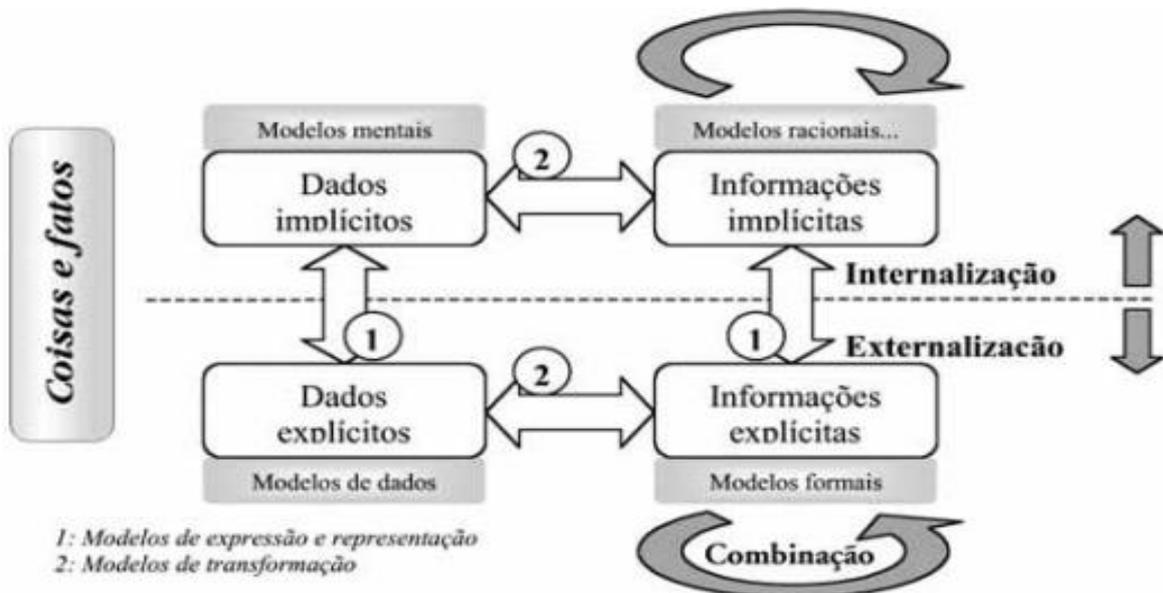
a sua origem é sempre a mente da pessoa que o gera, e o desafio para as organizações é dele se apropriar, fazendo com que os conhecimentos detidos por seus trabalhadores se reflitam não apenas nos documentos possuídos, mas, sobretudo, nos processos de trabalho, gerando modos mais eficientes e eficazes de operar. (DAVENPORT E PRUSAK, 1998, apud FERREIRA et al, 2016, p. 21)

A abordagem de Costa (2003, apud RODRIGUES E BLATTMANN, 2014, p. 7), segundo a qual a informação é concebida como matéria-prima para gerar o conhecimento, dá a medida da importância da informação, em especial nos ambientes organizacionais e da necessidade de dar a ela o melhor tratamento no que se refere ao direcionamento, armazenamento e uso.

Alguns outros conceitos vêm juntar-se aos que até aqui apresentamos para embasar os eixos teóricos propostos. Nesse sentido, surgem termos, entre os quais, se destacam conhecimento tácito, conhecimento explícito e inteligência. O conhecimento tácito é entendido como aquele conhecimento individualizado, vinculado às aptidões individuais e às experiências individuais. Turban et al (2003, apud TARAPANOFF, 2006, p. 285) apresentam conhecimento tácito como resultado de aprendizagem experimental e subjetiva, enquanto o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento técnico, racional e objetivo. O último é geralmente documentado, enquanto o primeiro normalmente não é.

A Figura 4, de acordo com Tarapanoff (2006), oferece a representação de fatos e coisas como dados explícitos e implícitos que, a partir de operações mentais, se movimentarão num ciclo para se transformarem em informações explícitas e implícitas.

**Figura 4. Dados e informações: os modelos em ação**



Fonte: TARAPANOFF, 2006, p. 232.

Na presente dissertação, o foco direcionar-se-á à comunicação estabelecida entre SRE Caratinga e as escolas de sua circunscrição, no âmbito das informações que devem constituir-se no ponto de partida da aquisição de conhecimento.

Davenport e Prusak (1998, apud VALENTIM, 2002), em seu trabalho *Inteligência Competitiva em Organizações*, apresentam os três termos – dados, informações e conhecimentos, entretanto mantém maior ênfase ao termo informação, o qual está intimamente relacionado com dados e conhecimento, constituindo-se em elo entre os dados brutos, ou sem o devido tratamento e o conhecimento que pode ser alcançado.

A expressão “tratamento da informação” está ligada à gestão da informação, sendo, de acordo com Valentim e Molina (2004, apud PEREIRA et al, 2012, p. 5), uma das etapas que envolvem a análise e monitoramento informacional. A sequência de etapas é composta por: diagnóstico organizacional; construção de redes de informação; identificações de fontes informacionais; coleta de dados; tratamento da informação; disseminação da informação e avaliação do monitoramento.

O detalhamento de cada uma dessas etapas, inclusive do tratamento da informação é exposto a seguir por Valentim e Molina (2004, apud PEREIRA et al, 2012):

- a) Diagnóstico organizacional – mapeamento dos fluxos informacionais, estabelecimento de contato com as lideranças e levantamento das necessidades informacionais;
- b) Construção das redes informacionais – arquitetura de dados, informação e conhecimento quanto a geração e uso dessa massa informacional, visando a elaboração de futuros produtos e serviços especializados;
- c) Identificação de fontes informacionais – mapeamento de fontes informacionais, formais e informais, no ambiente interno e externo à organização;
- d) Coleta de dados – varredura das fontes informacionais identificadas, bem como sua seleção e filtragem, visando estabelecer a prioridade na entrada desses dados, informação e conhecimento nos sistemas de informação existentes da organização;
- e) Tratamento da informação – análise e agregação de valor aos dados, informação e conhecimento, visando dar consistência e confiabilidade à massa informacional selecionada, quanto maior valor agregado melhor os serviços e produtos elaborados;
- f) Disseminação da informação – elaboração de produtos e serviços informacionais direcionados aos diferentes públicos da organização, visando atender as ansiedades informacionais anteriormente diagnosticadas. Nessa etapa a palavra chave é a velocidade de resposta, ou seja, a capacidade da atividade de prospecção e monitoramento atender as demandas informacionais da organização;
- g) Avaliação do monitoramento – verificação junto aos diversos setores e pessoas da organização, da eficiência e da eficácia dos serviços e produtos oferecidos, advindos dessa atividade. A avaliação deve ser contínua e ser o parâmetro básico para as adequações e alterações na atividade de prospecção e monitoramento informacional. (VALENTIM E MOLINA apud PEREIRA et al, 2012, p 5)

A próxima seção se dedica a conceituar Fluxo Informacional e Gestão da Informação ou Gestão Informacional.

### 2.1.2 Fluxo informacional e gestão da informação

Fluxo informacional é o processo disseminador de informações que media a comunicação, segundo Altíssimo (2009, apud GREEF E FREITAS, 2012), podendo ser compreendido ainda como sequência de eventos desde a geração da informação, por parte do emissor, até sua captação/assimilação/aceitação pelo receptor, gerando saberes individuais e coletivos, conforme Barreto (1998, apud GREEF E FREITAS, 2012). Ou ainda de acordo com Jamil (2001, apud GREEF E FREITAS, 2012), fluxo informacional é "a transmissão de dados ou conjunto de

dados através de unidades administrativas [...], organizações e profissionais, [...] para alguém que delas necessitam".

A seguir temos o Quadro 3, apresentado por Greef e Freitas (2012), onde se verificam os critérios e as definições das qualidades da informação.

**Quadro 3 - Critérios de qualidade da informação**

<b>Critério</b>	<b>Definição</b>
Abrangência / Escopo	Capacidade, da informação, de ser suficiente para solucionar o problema
Acurácia / Veracidade	Caráter legítimo e verdadeiro da informação, passíveis de verificação
Confiabilidade	Grau em que a informação torna-se justificável e passível de conferência
Confidencialidade / Privacidade	Manutenção do sigilo de informações de caráter particular e/ou estratégico, associada à confiança quanto ao compartilhamento
Existência	União dos estados tácito e explícito da informação
Contextualização	Características da informação que a tornam atrativa e agregam significado a ela, em relação a seu público-alvo
Identidade	Nomenclatura e rotulação da informação para que seja identificada
<b>Critério</b>	<b>Definição</b>
Ineditismo / Raridade	Grau em que a informação é rara, não percebida ou disponibilizada como estratégica no ambiente em que se encontra
Originalidade	Medida em que a informação é gerada pela primeira vez
Pertinência / Agregação de valor	Medida em que a informação atende demandas e decisões a serem tomadas, e contribui de forma especial para as mesmas
Audiência	Grau em que a informação é acessada e permanece de interesse
Aceitação	Informação que reflete a necessidade
Amplitude	Alcance e foco da informação, no ambiente interno e/ou externo
Apresentação / Mídia	Formato e mídia utilizados para apresentar e/ou apresentar a informação
Clareza	Grau de facilidade de compreensão da informação
Concisão	Apresentação somente da informação necessária para o problema ou situação em questão
Desempenho	Relatividade da informação ao desempenho do ambiente
Detalhamento	Grau de minúcia contido na informação de que se trata
Frequência (de uso)	Capacidade da informação de ser utilizada várias vezes
Ordem	Organização da informação conforme um esquema predefinido
Relevância	Coerência/Coesão da informação em relação ao problema
Precisão	Informação livre de erros
Integridade	Informação incorruptível
Atualidade / Período / Temporalidade	Vínculo da informação com a realidade em que se insere; sua capacidade de refletir estados anterior, atual e futuro do ambiente
Disponibilidade / Prontidão	Informação disponível àqueles que dela necessitam, no momento ideal para atender à demanda

Fonte: Greef e Freitas, 2012, pp. 42-43, adaptado de Silva (2003); Sordi (2008).

Como objeto de investigação, a gestão de recursos informacionais configura-se como área de interesse de diferentes campos do conhecimento, entre eles, a administração de empresas e a ciência da computação. A primeira buscou desenhar fluxos informacionais para o melhor funcionamento e possibilidade de intervenção em unidades de produção, enquanto a última desenvolveu ferramentas em apoio à tomada de decisão e planejamento estratégico, a saber: sistemas gerenciais, inteligência artificial e sistemas especialistas. A gerência de recursos informacionais enfatiza a análise dos conteúdos das informações ambientais internas e externas, gerando inteligência para a tomada de decisão nas organizações, baseando-se

fortemente nas tecnologias de informação e comunicação (TARAPANOFF, 2006, p. 24).

As pesquisas sobre teoria organizacional revelam que as empresas criam e utilizam a informação em três arenas estratégicas. Primeiro, a empresa interpreta a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização e ao que ela está fazendo (gestão da informação e inteligência competitiva). Em segundo lugar, cria novos conhecimentos, combinando a experiência de seus membros, de modo a aprender e inovar (gestão do conhecimento). Finalmente, processa e analisa a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação apropriados (inteligência estratégica). O processo de gestão do conhecimento, em si, é uma atividade independente, mas, quando ligada ao processo decisório, está fortemente ligado ao processo de gestão da informação e ao trabalho e análise da informação. A inteligência (estratégica) pode ser considerada síntese do processo de trabalho da informação e do conhecimento, gerando conhecimento novo capaz de indicar novos caminhos para a empresa, a inovação em si é inteligência também. (TARAPANOFF, 2006, p. 30)

No que concerne à gestão da informação, Hicks (2007, apud GREEF e FREITAS, 2012, p. 38) “[...] observa que gerir informações e aperfeiçoá-las constantemente, em organizações, beneficia operações de todas as áreas e agrega a elas eficiência, competitividade e responsabilidade”. Farias (2007, apud GREEF e FREITAS, 2012, p. 39) relaciona o desempenho organizacional com fluxos de recursos e afirma que “a qualidade do desempenho organizacional é relacionado a dos fluxos de recursos que perpassam o contexto: quando aderentes e sinérgicos ao ambiente em questão, contribuem para o alcance de objetivos operacionais, táticos e estratégicos”. A responsabilidade da Gestão da Informação é o desenvolvimento de “soluções criativas e de custo-benefício correspondente ao investimento disponibilizado por seus usuários; planejar políticas de uso e manutenção destas; e organizar e aprimorar fluxos informacionais” (GREEF e FREITAS, 2012, p. 39).

Davenport (2000) é citado por Rodrigues e Blattmann (2014) onde “define o gerenciamento da informação como processos”, ou seja, um coletivo estruturado de atividades que incluem as forma de obtenção, distribuição e uso da informação e do conhecimento (RODRIGUES E BLATTMANN, 2014, p.7).

## 2.2 Metodologia

A pesquisa ora apresentada é desenvolvida no formato de estudo de caso. De acordo com Gil (2002)<sup>6</sup> e André<sup>7</sup> (2013), essa modalidade de pesquisa é largamente utilizada, há muito tempo, em diferentes áreas do conhecimento, entre as quais destacam-se as ciências biomédicas e ciências sociais – medicina, psicologia, sociologia, antropologia, administração. A ferramenta “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (...) (GIL, 2002, p. 54).

O estudo de caso é uma ferramenta de pesquisa qualitativa. A respeito das pesquisas qualitativas, André (2013) apresenta algumas considerações:

Na perspectiva das abordagens qualitativas, não é a atribuição de um nome que estabelece o rigor metodológico da pesquisa, mas a explicitação dos passos seguidos na realização da pesquisa, ou seja, a descrição clara e pormenorizada do caminho percorrido para alcançar os objetivos, com a justificativa de cada opção feita. Isso sim é importante, porque revela a preocupação com o rigor científico do trabalho, ou seja: se foram ou não tomadas as devidas cautelas na escolha dos sujeitos, dos procedimentos de coleta e análise de dados, na elaboração e validação dos instrumentos, no tratamento dos dados. Revela ainda a ética do pesquisador, que ao expor seus pontos de vista dá oportunidade ao leitor de julgar suas atitudes e valores. (André, 2013, p. 96)

O estudo de caso não objetiva, de acordo com Gil (2002), oferecer o conhecimento preciso das características de uma população, mas tem o objetivo de “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p. 55). A justificativa para a opção por essa ferramenta metodológica deve-se, exatamente, ao objetivo da presente pesquisa, que intenciona identificar e analisar os fatores que influenciam os entraves à troca de informações entre as escolas e o setor de pagamento da circunscrição da SRE Caratinga, no que se refere às designações, e, a partir disso, propor ações que minimizem tais entraves.

---

<sup>6</sup> GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002, 4 ed. 176 p. Disponível em:

<[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_pr\\_ojeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_pr_ojeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 16 jun.2017.

<sup>7</sup> ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? Revistas UNEB, v. 22, n. 40, 2013. Disponível em: <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/view/753/526>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

A abordagem qualitativa norteia, prioritariamente, o presente estudo de caso, o qual aborda aspectos da interação escola/ pagamento, a partir da proximidade da pesquisadora enquanto sujeito dos ambientes pesquisados, ou seja, taxadora do setor de Pagamento da SRE Caratinga e professora em uma das escolas estaduais da mesma regional. André (2013) aborda a necessidade da aproximação do pesquisador das situações pesquisadas:

As abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados. Assim, o mundo do sujeito, os significados que atribui às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores. Se a visão de realidade é construída pelos sujeitos, nas interações sociais vivenciadas em seu ambiente de trabalho, de lazer, na família, torna-se fundamental uma aproximação do pesquisador a essas situações. (ANDRÉ, 2013, p. 97)

A primeira tarefa a que nos propomos diz respeito à confirmação da hipótese inicial de que as designações enviadas ao setor de pagamento da SRE Caratinga não apenas representam o maior volume de trabalho executado pelo setor nos períodos de taxaço, mas representam também aquele em que é registrado maior número de incorreções e problemas no decorrer do ano. Tais incorreções e problemas dificultam e, muitas vezes, inviabilizam a inclusão das designações no SISAP, além de ocasionarem erros de lançamento, que implicam em retrabalho e em reclamações de pagamento.

Nesse sentido, Gordon (1997, apud ALVARENGA NETO, 2002, p. 22) pontua “que as empresas pagam um preço alto ao falhar em gerenciar melhor sua informação e seus documentos (...)”. Entre as várias consequências apontadas por Gordon, estão a duplicação de esforços e o retrabalho e sobrecarga de informações, o planejamento e a tomada de decisão distorcida.

A observação da quantidade e dos tipos de erros detectados nos períodos de taxaço e as reclamações dos taxadores dentro do setor de pagamento despertaram o interesse pelo tema que demanda muito trabalho, não apenas no setor de pagamento, como na inspeção escolar e na gestão de pessoas. Todavia, no primeiro setor, além das dificuldades oriundas dos erros no momento das inclusões das

designações no SISAP, acabam ocasionando também as reclamações de falta de pagamento ou de incorreções dos valores pagos.

A um questionamento a respeito do trabalho executado pelo setor de pagamento, com a intenção de saber o que tem maior volume - se inclusões e de alterações de efetivos ou de designados - durante os períodos de taxaço, a coordenadora do setor afirma que, nesse período do ano, referindo-se ao mês de setembro, quando ocorreu a gravação da entrevista que faz parte dos instrumentos de pesquisa, é a “designação, desse período do ano é muita designação, é mais designação, sempre tem mais designação” (Coordenadora do setor de Pagamento, Entrevista).

A mesma entrevistada, quando questionada sobre o trabalho de inclusão de carga-horária de efetivos, afirma que, apesar de no início do ano, devido às inclusões de carga-horária de efetivo, haver muita demanda de trabalho relativa a esses servidores, não é igual a quantidade de efetivos e designados (Coordenadora do setor de Pagamento, Entrevista).

A investigação, que deu início a este estudo de caso, resultou de questionamento informal - à administradora do SYSADP - sobre a possibilidade de obtenção, na própria SRE Caratinga, do total de designações ocorridas no início do ano letivo de 2016. De acordo com as informações prestadas pela referida administradora, havia uma estimativa, repassada pela coordenação da inspeção escolar, de ocorrerem, aproximadamente, 2.600 designações no mês de fevereiro de 2016. Todavia, registrou-se o protocolo de algo em torno de 9.000 QIs – mais que o triplo da previsão de designações.

Observa-se que, entre os QIs protocolados cotidianamente, são enviados ao SISAP, QIs de designação, de dispensa de designação, retificações de designação. Ressalta-se o fato de que um servidor aceita uma designação numa localidade, mas, tão logo surja uma vaga em outra localidade de interesse do mesmo, ele pode pedir dispensa e, por essa razão, um mesmo servidor pode gerar vários QIs em cada admissão, a cada taxaço, mas, principalmente, na primeira taxaço do ano, em fevereiro. Por esse motivo, o total de 3.397 designações, informado pela Diretoria de Informações Gerenciais - DIGE/SEE MG - ocorridas em Caratinga, em fevereiro de 2016 e observáveis na Tabela 5, é menor do que o número de QIs protocolados na SRE Caratinga, uma vez que a informação da DIGE traz o número de pagamentos

ou contracheques de designados gerados para o mês de fevereiro e não o número de documentos incluídos no SISAP para gerar esses contracheques.

A opção de iniciar a pesquisa pelo ano de 2016 não se deve, unicamente, ao fato de ser o ano em curso no início da pesquisa. Todavia, sendo o ano em curso no início da pesquisa, tem-se a possibilidade de acompanhar, de modo mais eficaz, todo o processo que, de outra forma, teria que ser resgatado, por meio de documentos e depoimentos, caso se optasse por algum ano anterior a 2016.

No entanto, com o intuito de percebermos o problema em períodos sem a influência do fim da LC 100/2007, decidiu-se pelo levantamento dos erros e inconsistências registrados nas guias dos dois anos anteriores a 2016 (2014 e 2015). O levantamento foi realizado, inicialmente, nas guias de ocorrências de fevereiro de 2016. Este mês foi escolhido, exatamente, por ser um período em que há grande volume de trabalho e que demanda dos taxadores mais dedicação e horas-extras para dar conta do total das designações protocoladas e para não deixar servidores sem pagamento no mês subsequente. A intenção era confirmar que, num mês com volume mais elevado de designações, haveria também excesso de erros, elevando número de QIs devolvidos às escolas, aumentando o número das inclusões de designações que divergem da realidade da escola, o que posteriormente gera reclamações de pagamento. Todo esse contexto eleva o nível de estresse entre os taxadores, o que potencializa a ocorrência de erros no próprio setor de pagamento. Todavia seria impossível estabelecer uma comparação sem o registro de erros e inconsistências em outro período do ano.

A respeito da ocorrência de erros na inclusão das designações, por parte dos taxadores, a entrevistada 3 também afirma que ocorrem e, entre as justificativas para tais erros, aponta o volume de trabalho e o curto espaço de tempo para executá-lo. A respeito da proporção de erros em comparação com erros das escolas, a entrevistada faz considerações relevantes:

Eu acho que isso aí fica meio a meio. Porque as escolas costumam errar muito, igual falei anteriormente, por causa dessa troca de servidora, de secretária, a falta mesmo de estudo, do tempo pra isso, porque é muito trabalho, mas também os taxadores também, tem coisas que não precisavam acontecer, às vezes uma falta de atenção, ou às vezes até a correria que o trabalho é muito mesmo naquele período, aí assim, um descuido, aí tem muito erro que acontece, por isso também. (ATENDENTE DO BALCÃO, ENTREVISTA)

Retomando o desenvolvimento do estudo de caso, logo após iniciarmos o levantamento de erros, em 20 de novembro de 2016, enviamos solicitação de informação pública à DIGE, vinculada à SNP, a qual integra a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. O objetivo era obter os números reais das designações em substituição e em lugar vago, ocorridas em Caratinga e no estado de Minas Gerais, nos três anos pesquisados. A decisão de incluir os dados estaduais justifica-se pela intenção de comparar e analisar se o que acontece em Caratinga é o retrato do que ocorre no plano estadual. A solicitação foi feita por meio de ofício, o qual foi devolvido com a justificativa de que deveria obedecer a um padrão. Para atender a tal padrão o ofício deveria ser formulado nos termos do inciso XXXIII do art. 5º e do § 2º do Art. 216 da Constituição da República Federativa do Brasil e da Lei 12.527 de 2011, os quais tratam da obtenção de informações públicas. Foram colhidas as assinaturas da Diretora de Pessoal e da Diretora da SRE Caratinga, além da pesquisadora. A solicitação foi enviada novamente em 22 de novembro de 2016. O retorno foi recebido em 25 de novembro.

A solicitação referia-se às designações dos três anos pesquisados, mês a mês. A resposta da DIGE trouxe as designações do mês de outubro de cada um dos anos em foco, na SRE Caratinga e em Minas Gerais, com a orientação de que, para obtermos o total anual, deveríamos multiplicar as designações de outubro pelos meses do ano. Quanto à solicitação dos números de fevereiro, de acordo com nosso informante, não retrata a realidade, portanto não seria atendida. Mais uma vez recorreremos ao diretor da DIGE, explicamos nosso ponto de vista sobre a importância da obtenção dos números reais incluídos em fevereiro no SISAP, uma vez que tal volume é o que de fato passa pelas mãos do mesmo número de taxadores que trabalham no setor de pagamento, sem a possibilidade de realização de uma força-tarefa ou de ajuda de servidores de outros setores. Não obtivemos resposta a essa solicitação.

A partir dos dados obtidos e da negativa silenciosa quanto aos números de inclusões de fevereiro, o caminho escolhido foi o de dar andamento à pesquisa documental nas guias de ocorrências dos anos determinados *a priori*, porém, não mais apenas do mês de fevereiro, mas dos meses de fevereiro e outubro de cada um dos anos. Fevereiro por ser a escolha inicial da pesquisadora, por retratar a realidade à qual os taxadores são submetidos todos os anos. Realidade em que taxadores são responsabilizados no caso da ocorrência de qualquer problema, sem

que se leve em consideração o volume gigantesco de alterações para um único período de taxação e o grande número de erros e inconsistências presentes nesse grande volume de QIs de designações, emitidos pelas escolas da circunscrição. O mês de outubro foi acrescentado à pesquisa devido ao fato anteriormente descrito, ou seja, uma vez que foi o mês escolhido pelos prestadores de informação da DIGE.

Destacam-se alguns pontos sobre os dados obtidos junto àquela diretoria: em primeiro lugar, a gratidão à equipe pela solicitude nas respostas aos três pedidos encaminhados àquela diretoria. Ressalta-se a percepção da pesquisadora quanto à pertinência da decisão de fornecer números referentes a um período em que as designações se encontram normalizadas, a tal ponto que o contracheque do mês de outubro é usado para gerar a folha de pagamento do décimo terceiro salário dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Todavia registra-se a contrariedade em não obter os números de fevereiro, que seriam importantes para revelar as condições de trabalho a que os servidores do setor de Pagamento são submetidos anualmente e a necessidade de um melhor planejamento que atenuem os problemas que causam erros que impactam diretamente o erário do Estado. Outro ponto importante é que se repense a implementação de mudanças nos sistemas que envolvem as designações sem a realização prévia e exaustiva de testes que possibilitem a resolução da maior quantidade possível de problemas e evitando que todas as regionais sejam submetidas a dificuldades, inseguranças e ao tumulto de implementações precipitadas, em escala estadual.

Outra ressalva, apontada anteriormente no capítulo 1, diz respeito à forma de cálculo do total anual de designações fornecida pela DIGE, em que se multiplica o total de designações de outubro pelos meses do ano. Essa fórmula de cálculo pode ser questionada, uma vez que sua utilização desconsidera as designações em substituição, por períodos curtos, que ocorrem durante todo o ano e que não aparecem na soma. Então, o que temos é uma média anual do número de designações, baseada no número de pagamentos efetuados em outubro, dos anos incluídos no recorte temporal 2014 a 2016.

O trabalho de levantamento de dados, referente aos erros e inconsistências nas informações advindas das escolas, foi realizado pela pesquisadora responsável pelo presente estudo de caso, entre 12 a 23 de dezembro de 2016. Nesse período, foram pesquisados dados referentes aos meses de fevereiro e outubro de 2016 e fevereiro de 2014. O levantamento foi interrompido pela mudança da sede da SRE

Caratinga, na última semana de dezembro de 2016, pela posterior organização da nova sede, na primeira semana de 2017, e pela participação no período presencial do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, em Juiz de Fora, de 09 a 20 de janeiro de 2017, sendo retomada e concluída entre 20 e 23 de março de 2017.

De acordo com Tarapanoff (2006, p. 288), a “informação armazenada deve ser útil e atender a necessidades importantes na organização, facilitando a recuperação de conhecimento relevante que agrega valor aos seus objetivos estratégicos”. Todavia, o que se percebe com relação à pesquisa documental nas GO 1 e 2 arquivadas no setor de Pagamento, é que são armazenadas apenas para possíveis comprovações de erros por parte das escolas ou dos taxadores e não como um instrumento rico em informações sobre desempenho e desenvolvimento dos servidores que trabalham com as guias e QIs nas escolas.

O levantamento de dados foi executado manualmente, uma vez que o arquivo das guias de ocorrência tem apenas a versão física (de papel). As guias permanecem no setor de Pagamento por dois anos, prazo após o qual, são direcionadas para o arquivo morto. Não existe um acompanhamento ou mesmo uma totalização dos problemas detectados no trabalho das escolas, no decorrer do trimestre - período em que cada um dos setores fica sob a responsabilidade de um (a) taxador (a). Não existe a cultura de fazer uso desse material produzido como forma de monitoramento da qualidade das informações prestadas pelas escolas ou mesmo como critério para definir um calendário de treinamento, orientação ou ainda como instrumento coadjuvante na avaliação de desempenho das equipes gestoras das escolas.

Esta última opção é abordada pelo fato de que muitas escolas recebem, de forma contumaz, a GO2, apresentam inúmeras reclamações de servidores, quanto ao atraso ou erro no pagamento, ou ainda causam problemas no setor de Pagamento, por protocolarem seus documentos quase no final do período de taxaço, dificultando assim o planejamento do taxador que trabalha com escola. Tal situação acaba se refletindo em toda a equipe. Ainda assim, o responsável pelo preenchimento da GO e dos QIs costuma permanecer por vários anos sem que a equipe gestora ou a direção da SRE cogite cobrar desse servidor uma mudança de postura e menos ainda sua responsabilização, ou mesmo sua substituição.

Utilizamos as guias de ocorrências dos meses de fevereiro de 2014, 2015 e 2016 e dos meses de outubro dos anos de 2014 e 2016 para pesquisarmos a quantidade de pedidos de correções e providências solicitadas, fazendo a separação dos problemas observados em servidores efetivos e designados. O mês de outubro de 2015 não foi incluído no levantamento de dados por se tratar de um mês que não retrata a realidade do setor. A justificativa é que, nesse mês, foram trabalhadas informações de designações do período de greve dos servidores da SRE, com duração de julho a setembro de 2015. Todo o volume de designações acumuladas nesse período foi trabalhado no mês de outubro de 2015, por meio de reorganização do trabalho e do uso de horas-extras. O número de designações de outubro de 2015 não corresponde ao volume normal de outubro e separar os documentos seria impraticável.

A intenção precípua da pesquisa nas GO é verificar se o número de erros e outros problemas registrados justificariam levar para o campo teórico um caso até então amparado no conhecimento empírico da pesquisadora. Os dados obtidos na pesquisa documental apontam para a existência de um problema, na medida em que o trabalho com a folha de pagamento, que é executado pelas escolas, faz parte de uma rotina. Entretanto essa rotina passa por constantes alterações, tais como a inclusão de novos códigos de designações e dispensas, a criação de novos conteúdos, de novos níveis e modalidades de ensino, de acordo com a implementação de novos projetos ou atendimentos escolares estabelecidos pelas diretrizes da SEEMG.

Com o intuito de comprovar as hipóteses em torno dos erros recorrentes nas designações e observados no dia a dia do setor de pagamento, optamos por realizar a coleta de dados em outras duas frentes. Além da pesquisa documental, que subsidiou a criação das planilhas de erros, decidimos pela utilização de entrevistas e de questionários. A realização de entrevistas a dois taxadores, à responsável pelo atendimento e à coordenadora do setor de Pagamento da SRE Caratinga, além da aplicação de questionários junto aos responsáveis pela folha de pagamento de cada uma das escolas da circunscrição da SRE Caratinga.

Fraser e Gondim (2004, s/p) afirmam que, pesquisas qualitativas, geralmente, têm o enfoque “mais vago (tema mais amplo) e é comum que ele se defina no próprio processo da entrevista (...) à medida que o entrevistado vai expressando suas opiniões e significados, novos aspectos sobre o tema vão emergindo e o

entrevistador pode redefinir seu roteiro (...). A redefinição do roteiro pode permitir a obtenção de informações e a ampliação da compreensão do tema proposto, o que não acontece quando se opta por uma estrutura rígida na entrevista:

As entrevistas mais comumente utilizadas nas pesquisas qualitativas são as semi-estruturadas e as não-estruturadas. A opção por uma delas está relacionada com o nível de diretividade que o pesquisador pretende seguir, variando desde a entrevista na qual o entrevistador introduz o tema da pesquisa e deixa o entrevistado livre para discorrer sobre o mesmo, fazendo apenas interferências pontuais (por exemplo: história oral), até a entrevista um pouco mais estruturada, que segue um roteiro de tópicos ou perguntas gerais. (BARTHOLOMEW, HENDERSON & MÁRCIA apud FRASER E GONDIM, 2004, s/p)

André (2013, p. 3) aponta três pressupostos que julga necessário observar, quando se decide pelo estudo de caso qualitativo. São eles: “1) o conhecimento está em constante processo de construção; 2) o caso envolve uma multiplicidade de dimensões; e 3) a realidade pode ser compreendida sob diversas óticas”. Em torno do item dois, a autora ensina “que o pesquisador procure utilizar uma variedade de fontes de dados, de métodos de coleta, de instrumentos e procedimentos para contemplar as múltiplas dimensões do fenômeno investigado e evitar interpretações unilaterais ou superficiais”. Os ensinamentos da autora ratificam as escolhas metodológicas feitas neste estudo de caso, para o qual, foram definidos instrumentos destinados a demonstrar aspectos do problema a partir de três diferentes fontes (pesquisa documental, entrevistas e questionários) e sob a ótica dos dois grupos de atores diretamente envolvidos no contexto: os responsáveis pela folha nas escolas e servidores do setor de pagamento que incluem as designações no SISAP.

Pretende-se confirmar, por meio da aplicação dos questionários, as possíveis causas dos erros detectados pela pesquisa nas GO2, e se entre elas, figuram as muitas mudanças nos procedimentos de preenchimento dos QIs, à inexistência ou insuficiência de formação inicial para o trabalho, os longos lapsos temporais sem a realização de treinamentos, o tratamento dado às informações e orientações nas escolas, entre outras. Os questionários destinam-se aos servidores responsáveis pelo preenchimento dos QIs e guias de ocorrências nas escolas da circunscrição. As entrevistas realizadas com servidores que executam diferentes funções no setor de

pagamento têm o objetivo de confrontar os achados obtidos nos questionários, possibilitando confirmar ou descartar hipóteses e suspeitas inerentes a este estudo.

A pesquisa documental de levantamento de erros dos anos de 2014 a 2016, que passamos a descrever, quantifica os erros e problemas registrados nos arquivos de guias de ocorrências do setor de Pagamento. Conforme descrito anteriormente, foram totalizados os erros e solicitações de correção de servidores efetivos e designados. Relembramos também que, o mês de outubro de 2015 não entrou na pesquisa, uma vez que nesse mês foram trabalhadas as guias referentes ao período de greve das SREs, no ano de 2015. A respeito do estudo de caso e do entendimento em torno dos métodos de pesquisa Gunther (2006) afirma que:

Ao conceber o processo de pesquisa como um mosaico que descreve um fenômeno complexo a ser compreendido é fácil entender que as peças individuais representem um espectro de métodos e técnicas, que precisam estar abertas a novas ideias, perguntas e dados. Ao mesmo tempo, a diversidade de peças deste mosaico inclui perguntas fechadas e abertas, implica em passos predeterminados e abertos, utiliza procedimentos qualitativos e quantitativos. (GUNTHER. 2006, p.202)

A planilha, disponível no apêndice A deste trabalho, quantifica os erros detectados nas guias de ocorrência de servidores efetivos e designados, separadamente. A Tabela 7 apresenta a evolução dos registros de solicitação de correções e providências no setor de pagamento da SRE Caratinga entre os anos de 2014 a 2016, nos meses de fevereiro e outubro.

**Tabela 7 - Solicitação de correção e providências - Fevereiro e Outubro de 2014 a 2016**

Ano	Servidores Efetivos		Servidores Designados	
	Fevereiro	Outubro	Fevereiro	Outubro
2014	184	20	54	59
2015	80	-	73	-
2016	118	17	327	40

Fonte: Elaborada pela autora com base em pesquisa documental nos arquivos de GO da SRE Caratinga.

No mês de fevereiro de 2016, de um total de 445 problemas para os quais foram solicitadas correções, 327 eram de designados e 118 de efetivos. A taxa de fevereiro é considerada atípica, se comparada com as outras taxações do ano, o

que pode ser observando em fevereiro de 2014 e 2016. Todavia a taxaço do mês dois é rotineiramente pesada, todos os anos. E torna-se ainda mais pesada, quando se junta a um período com volume atípico de alterações, possivelmente ocasionadas pelas determinações questionáveis da SEE MG, que opta por testar ou implementar novas ferramentas ou sistemas, justamente, no período mais conturbado do ano.

Os números observados no mês de fevereiro de 2016 são expressivos se comparados com o mês de outubro. São ainda mais impressionantes, quando se adiciona uma informação importante: durante a taxaço de fevereiro, quando são incluídos os maiores volumes de designações, muitos contatos por e-mail, bate-papo e telefone são feitos com as escolas na tentativa de sanar dúvidas e corrigir erros em tempo hábil para evitar devolução de QIs incorretos, evitando assim que servidores fiquem sem pagamento no mês subsequente. Caso tais contatos não fossem estabelecidos, o número de erros e devoluções de QIs não incluídos, às escolas, seria muito maior. É o que pode ser apreendido das entrevistas realizadas durante a pesquisa, como se pode observar a seguir:

Se a gente for observar todos os erros com relação a preenchimento do QI, a gente observa que natureza, código natureza, nível, modalidade, tipo de designação, carga horária, turno, se a gente for observar qualquer alteração ou qualquer informação incorreta gente devolveria, cerca de 60 a 70% dos QIs pras escolas. (TAXADOR 1, ENTREVISTA)

No mês de outubro de 2016, o total de erros foi bem menor: 57 erros, sendo 17 de efetivos e 40 de designados. Tal situação retrata, de forma aproximada, aquilo que ocorre em outros meses do ano, conforme pode ser observado também nos dados de outubro de 2014, que apresenta total de erros bem menor que o de fevereiro, mas mantendo o número de ocorrências de erros nas designações maior que o de efetivo.

Para buscar comprovação das suposições que apresentamos, será realizada entrevista exploratória com técnicos e analistas que exercem as funções de taxador e coordenador de taxaço, os quais alimentam o SISAP na SRE Caratinga, além da servidora que trabalha no atendimento ao balcão do setor de Pagamento (apêndice C).

Lançaremos mão do uso de questionário (apêndice B) que será encaminhado aos responsáveis pelas informações de designação de todas as escolas da

circunscrição, em modelo criado no aplicativo Google Formulários, e enviado aos e-mails das escolas da Regional Caratinga visto que de acordo com informações obtidas junto ao Núcleo de Tecnologia Educacional - NTE Caratinga, todas as escolas da regional possuem algum tipo de acesso à internet, o que viabiliza o uso de tal instrumento.

Ao final das entrevistas e da aplicação dos questionários, nossa expectativa é de que consigamos determinar as principais dificuldades encontradas pelos servidores das escolas estaduais da circunscrição da SRE Caratinga a respeito do trabalho com designações. Nossas suposições quanto às causas das dificuldades encontradas pelos servidores responsáveis pela folha de pagamento das escolas e que ocasionam erros podem ser encontradas nas muitas mudanças e na forma, muitas vezes, precipitada de realizar as implementações dessas mudanças pela SEE/MG, na falta de treinamento no momento em que um novo servidor passa a ser responsável pela folha, na falta de formação continuada, mas também devido a uma forma subjetiva de fazer uso e gerenciamento das informações e orientações compartilhadas pela SRE Caratinga e recebidas pelas escolas. Nesse sentido, Lopes (2015), aborda questões importantes referentes ao desempenho organizacional:

É possível perceber, (...) que a maximização do desempenho organizacional está intimamente ligada à capacidade da empresa de implementar práticas, ações e instrumentos capazes de gerenciar as pessoas, interferindo positivamente em suas atitudes profissionais e conduzindo-as de maneira assertiva dentro da organização. (LOPES, 2015, p. 53)

Muitas das ações consideradas imprescindíveis para conduzir de maneira assertiva e eficiente os servidores das escolas estaduais que se dedicam à área administrativa nem sempre são colocadas em prática devido a vários fatores, tanto da gestão central (SEE MG), quanto da gestão local.

Organizações, sejam elas pertencentes à iniciativa privada, visando lucro, ou à esfera pública, voltadas para o cumprimento das várias missões originadas dos direitos previstos nas Constituições, necessitam fazer jus aos investimentos feitos em recursos tecnológicos e informacionais. De nada servirão os altos investimentos em recursos tecnológicos, se os mesmos não forem colocados à disposição da

qualidade dos serviços prestados e da melhoria da qualidade de vida do capital humano das organizações.

Os questionários são constituídos de 5 blocos temáticos com o total de 28 questões. O bloco 1, composto de 9 questões que tratam da escolaridade e das informações profissionais dos respondentes; o bloco 2 trata da formação inicial e continuada para o trabalho com a folha de pagamento e é composto de 6 perguntas; o bloco 3 aborda o gerenciamento da informação e do conhecimento e é composto por 6 perguntas; o quarto e último bloco questiona sobre as rotinas do SISAP e possui 7 questões, sendo a última uma solicitação de sugestões para a melhoria na comunicação e na troca de informações entre o setor de pagamento e as escolas da circunscrição da SRE Caratinga.

Após o exaustivo aperfeiçoamento das questões que fariam parte do questionário, com o intento de abordar os aspectos que possivelmente influenciam os erros e entraves na troca de informações entre o setor de pagamento e as escolas da regional Caratinga, foram encaminhados e-mails a todas as escolas da circunscrição da SRE, por meio do e-mail do CAED/UFJF da pesquisadora. Em seu teor, o texto do e-mail explicita as intenções da pesquisa, enaltecendo a importância da colaboração das escolas e a relevância da pesquisa no sentido de aprimorar o fluxo e a qualidade das informações entre as escolas e o setor de pagamento da SRE Caratinga. Um link direcionava os respondentes ao questionário que só permitia visualizar as questões após a inclusão do e-mail do respondente, e-mail esse que deveria ser o institucional da escola em que o servidor atuava. Das 56 pessoas que responderam ao questionário, 12 não atenderam à orientação de informarem o e-mail institucional e utilizaram o e-mail pessoal. O objetivo do uso do e-mail institucional era possibilitar o controle de quais escolas atenderiam à solicitação, sem a necessidade de identificação do servidor respondente.

O questionário foi construído com a utilização de diferentes modelos de questões. As questões 9, 10, 22, 23, 24, 25, 26 e 27 foram construídas na Escala de Likert, e a forma de cálculo do grau de concordância dos respondentes com assertivas relacionadas ao trabalho com as guias de ocorrências e QIs aqui utilizadas é a ensinada por Beltrão (2014). A seguir, apresentam-se os procedimentos utilizados para a execução do cálculo da questão nove. Segundo o autor adota-se:

Um procedimento estatístico visando consolidar em um único indicador o grau de concordância observado. Este passou, então, a ser descrito em uma escala de 0 a 100%, na qual zero representaria a situação em que todos os respondentes optassem pelo grau 1 (discordo fortemente) e 100% quando todos marcassem o grau 4 (concordo fortemente). O cálculo foi efetuado da seguinte forma: multiplicou-se por zero as marcações no 1º grau; por 1 as que foram feitas no 2º grau; por 2 as do 3º grau e por 3 as do último grau. Em seguida, calculou-se o máximo de pontos que poderia ser obtido, multiplicando-se o número de questionários por 3, peso atribuído ao quarto grau. Apurou-se, por fim, o percentual de concordância alcançado, comparando-se a pontuação obtida com o máximo possível. (BELTRÃO, 2014, p. 72)

O máximo de pontos que pode ser alcançado se obtém, portanto, multiplicando por três (número correspondente ao peso atribuído ao último grau) o total de questionários respondidos, que é 56. O resultado é 168. Multiplica-se o número de marcações para cada uma das quatro respostas pelo respectivo grau de concordância e efetua-se a soma do produto de cada uma das multiplicações (77). Esse resultado é comparado com a pontuação obtida com o máximo possível. A Tabela 8 demonstra o caminho para se chegar ao nível de concordância obtido a partir dos números do gráfico 9.

**Tabela 8 - Cálculo do grau de concordância com a existência de complexidade e de dificuldade na execução do trabalho com a Folha após adquirir conhecimentos**

Grau	Pontuação	Resposta por opção	Produto
1 – Discordo totalmente	0	13	0
2 – Discordo Parcialmente	1	16	16
3 – Concordo Parcialmente	2	20	40
4 – Concordo totalmente	3	07	21
TOTAL			77

Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Tomando-se como referência a pontuação máxima de 168 pontos, caso os 56 respondentes optassem pelo item 4 – Concordo totalmente - o resultado obtido na questão 9 seria de 45,83% de grau de concordância. Apesar do uso de escalas diferentes, o percentual de servidores que consideram o serviço de pagamento complexo e difícil, quando se inicia tal atuação, sofre uma diminuição muito pequena, quando a pergunta muda seu foco para o mesmo serviço, porém, depois

de se adquirir conhecimentos para executá-lo. Nas respostas à 8ª questão, 53,6% dos respondentes consideram o serviço complexo e difícil e 45,83% veem da mesma forma a complexidade e dificuldade após aquisição de conhecimentos para executá-lo.

A próxima seção tem o objetivo de apresentar a análise dos instrumentos de pesquisa aplicados, com especial atenção às respostas dadas ao questionário, aplicado aos servidores responsáveis pela folha de pagamento das escolas, intercalando as falas dos servidores do setor de pagamento, obtidas por meio de entrevistas.

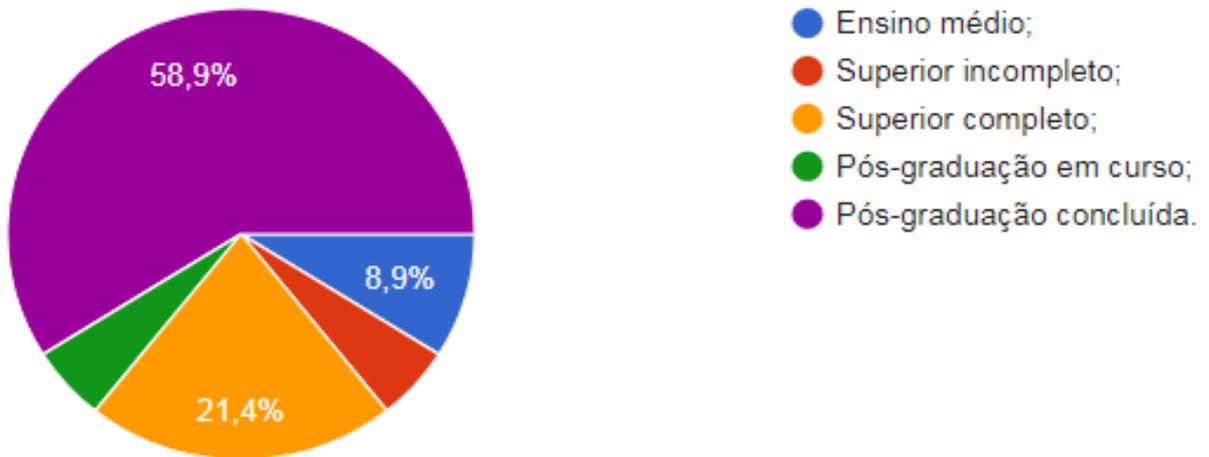
## **2.3 Reflexão sobre as respostas dos questionários e entrevistas**

Apresentamos aqui o relatório do questionário aplicado aos servidores responsáveis pela folha de pagamento das escolas estaduais da circunscrição da SRE Caratinga. Foram enviados questionários às 89 escolas da regional e solicitada a resposta por apenas um servidor. Onde mais de uma pessoa responde pela folha, foi solicitado que o servidor mais experiente na atividade respondesse. Deram retorno 56 escolas, perfazendo 63% de respostas. As respostas serão analisadas de acordo com os cinco blocos temáticos que estavam presentes no questionário e cada um desses blocos aparecerão aqui como uma subseção. O primeiro bloco abordará aspectos relacionados à formação escolar, o vínculo empregatício e a formação continuada dos servidores que lidam com as designações nas escolas da circunscrição da SRE Caratinga.

### **2.3.1 Perfil dos servidores responsáveis pelas Designações**

A análise dos dados da pesquisa inicia-se pela formação escolar dos responsáveis pelo trabalho com as designações nas escolas da regional Caratinga. São as informações demonstradas no Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Escolaridade dos Servidores Pesquisados**

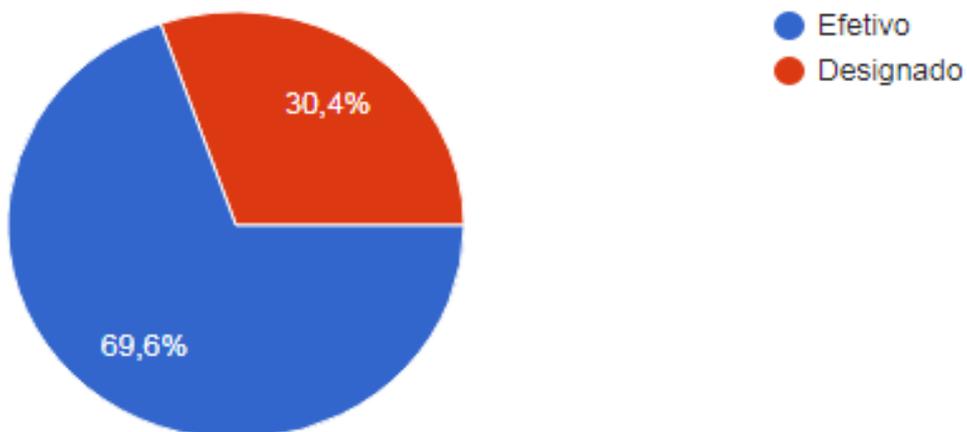


Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Observa-se que mais de 80% dos servidores que trabalham com a folha de pagamento das escolas da circunscrição da SRE Caratinga possuem curso superior, e pouco mais de um quarto desses são apenas graduados.

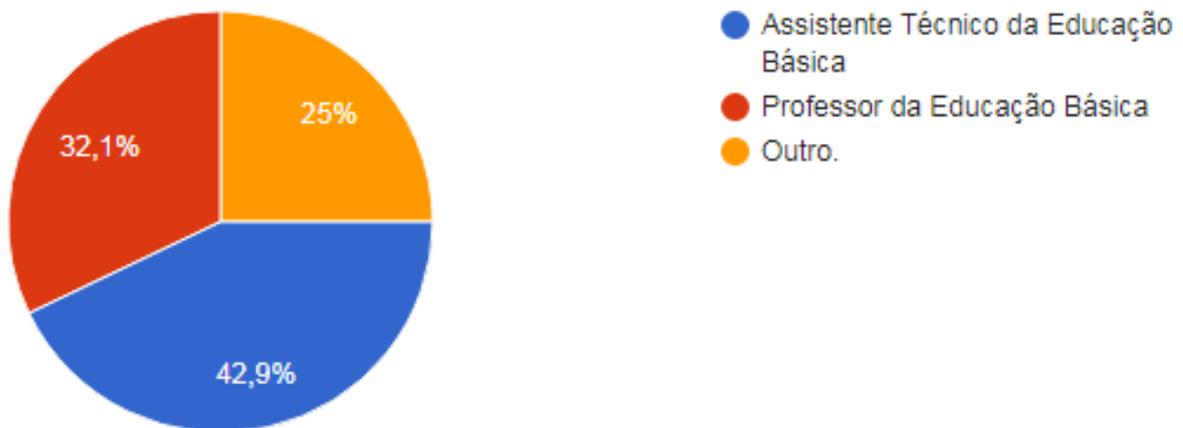
Quanto ao vínculo com a SEE MG, o Gráfico 3 apresenta a situação funcional dos respondentes e demonstra que a maioria do quadro dos trabalhadores que se dedicam às designações é composto por servidores efetivos.

**Gráfico 3 – Situação Funcional dos Servidores Pesquisados**



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

O Gráfico 4 permite conhecer quais os cargos efetivos ou designados ocupam os participantes da pesquisa.

**Gráfico 4 – Cargo Efetivo ou Designado**

Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

A Tabela 9 esboça o detalhamento de cada um dos grupos relacionados no gráfico 4. Em todos eles, o número de efetivos é bem maior que o de designados, todavia entre os ATBs, 58% são efetivos e 42% designados. Ainda analisando sob o prisma da natureza do cargo ser efetivo ou designado, temos, no total de respondentes, 33% de servidores designados, ou seja, sem a devida estabilidade, sem obrigatoriedade de passar por avaliação de desempenho e executando um trabalho de alta complexidade e relevância no âmbito da SEE MG.

**Tabela 9 - Comparativo de Cargos Efetivos e Designados**

Cargo	Efetivos	Designados	Total
ATBs	14	10	24
PEBs	15	3	18
Outros	10	4	14
Total	39	17	56

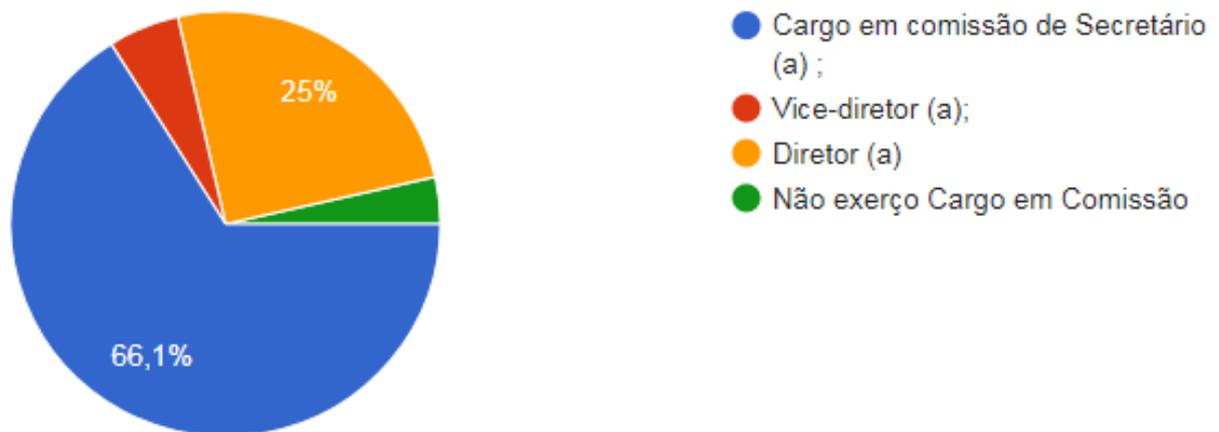
Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Uma observação se faz necessária: o grupo de 15 respondentes que optou pelo item “outro”, quando questionados sobre o nome do cargo efetivo ou designado que ocupam na escola, eles parecem não ter compreendido que a questão dizia respeito ao cargo efetivo ou designado pelo qual o servidor é vinculado à SEEMG e responderam inesperadamente com cargo em comissão de diretor, diretor, cargo em comissão de secretário ou secretária à complementação presente na questão 4, onde foi solicitada a especificação do nome do cargo que exercem e que não pertence aos cargos especificados na questão 3, a saber: Assistente Técnico da

Educação Básica, Professor da Educação Básica ou Especialista da Educação Básica. A opção “outro” deve-se ao fato de que um servidor da SEE MG, que não seja do quadro das escolas, pode responder pela direção e, devido a isso, pela folha de pagamento. Tal situação ocorreu na Regional Caratinga, durante o andamento desta dissertação, quando, em caráter excepcional, um Inspetor Escolar foi designado para responder pelo Cargo em Comissão de Diretor de uma escola estadual, mais exatamente, como Interventor.

O Gráfico 5 informa o cargo em comissão ou função gratificada dos respondentes que ocupavam tais funções, no momento em que a pesquisa foi realizada.

**Gráfico 5 – Cargo em Comissão, Função Gratificada e Não Comissionado**



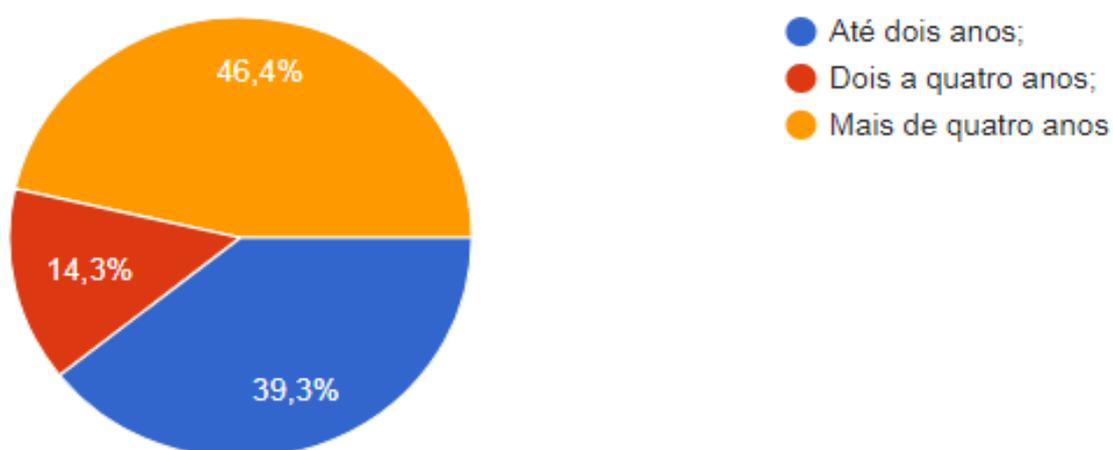
Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Chama atenção o fato de que em duas das escolas que colaboraram respondendo ao questionário os servidores responsáveis pela folha de pagamento não possuem cargo em comissão ou função gratificada. Nas escolas que não têm comporta para a indicação de um cargo em comissão de secretário (a), normalmente, o/a diretor (a) ou o vice-diretor (a) fica com o encargo de trabalhar a folha de pagamento. Uma vez que as tarefas do diretor são muitas, em algumas situações, pode ocorrer que o serviço com as guias de ocorrência seja delegado a um ATB. Essa é uma possível explicação para que servidores não gratificados ou comissionados sejam incumbidos do trabalho com a folha de pagamento.

No Gráfico 6, visualiza-se a experiência com a folha de pagamento e a formação para o trabalho. Constatou-se que trabalham com a folha, há até dois anos, 39,3% dos respondentes, 14,3% executam o trabalho entre dois a quatro anos

e 46,4 % o executam há mais de 4 anos. O lapso temporal, aparentemente curto, entre uma opção e outra, se deve ao fato de ser usada como parâmetro a última eleição para diretor de escola estadual, ocorrida no final de 2015. Portanto, as novas equipes gestoras, no momento da realização da coleta de dados, estão a poucos meses de completarem 2 anos de trabalho. O que se percebe é que o número de equipes com pouca experiência e equipes mais experientes ficou bem próximo de um empate. Entretanto o grupo com dois anos ou mais de experiência perfaz o total de 60,7% dos servidores responsáveis pela folha das escolas da circunscrição da SRE Caratinga, conforme Gráfico 6 a seguir.

**Gráfico 6 – Tempo de atuação com a Folha de Pagamento da Escola**

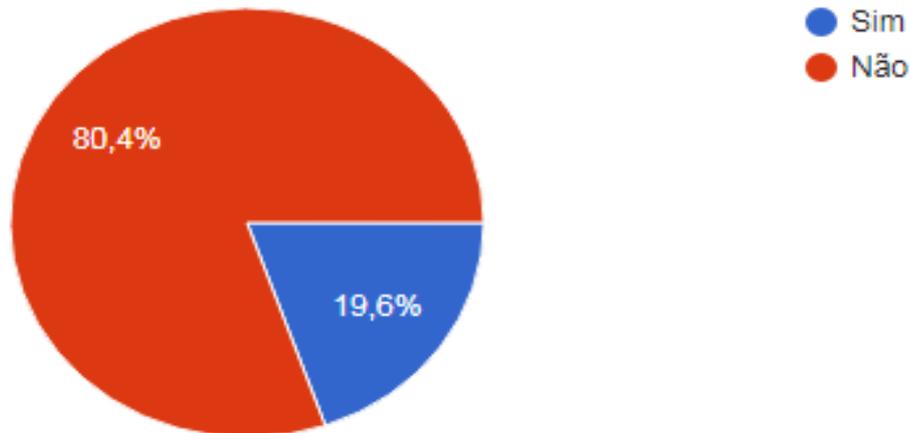


Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Se analisarmos os grupos que trabalham há menos tempo e há mais tempo, temos o seguinte: entre os que atuam há até dois anos, 59% (13) são efetivos e 41% (9) designados. Entre os servidores com quatro anos ou mais de experiência, 81% (21) efetivos e 19% (5) designados e, entre aqueles servidores com dois a quatro anos de atuação, 62,5% (5) são efetivos e 37,5% (3), designados.

Uma das conclusões a que chegamos pela leitura das informações é que grande parte dos servidores que atuam com a folha de pagamento nas escolas são professores e que a grande maioria não possui nenhuma experiência anterior com esse tipo de trabalho. O Gráfico 7 demonstra essa situação.

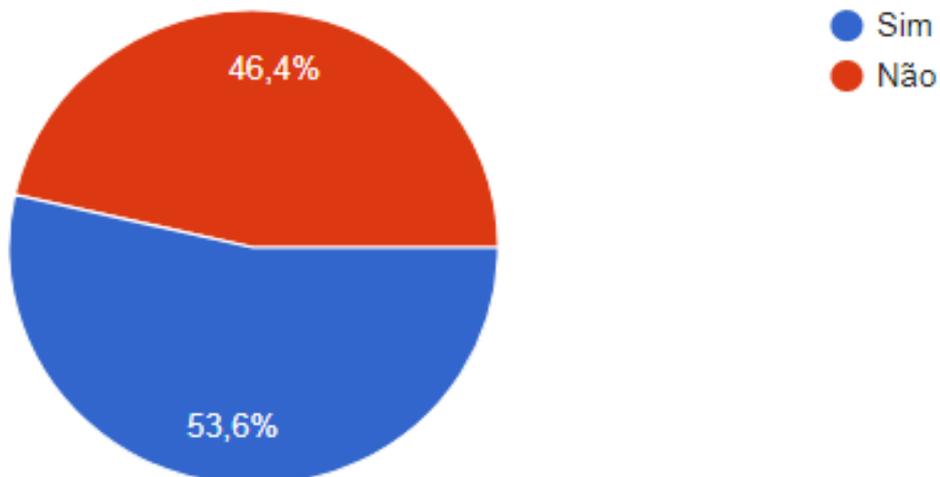
**Gráfico 7 – Experiência com a Folha de Pagamento em outras Escolas**



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

O Gráfico 8 demonstra as respostas à pergunta sobre a percepção, por parte dos servidores que fazem a folha de pagamento das escolas, relacionada à complexidade e a dificuldade quando se inicia o trabalho com designação.

**Gráfico 8 – Avaliação do início da atuação com a Folha de Pagamento**



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Chama a atenção uma informação obtida pelo cruzamento das respostas sobre o tempo durante o qual o servidor atua com a folha de pagamento e a complexidade e dificuldade iniciais do trabalho com a referida folha. Quando analisamos isoladamente o grupo com até 2 anos de atuação, o percentual de servidores que considera o trabalho difícil e complexo em seu início sobe para 68%, contra 32% dos que não, o que pode ser visto como um forte indicativo de que os

servidores passam por dificuldades advindas da falta de um preparo inicial. Entre os servidores com quatro anos ou mais de atuação, o percentual de respostas sim cai para 46%, o que ainda é um número alto. Os resultados devem servir de sinalização para a necessidade de implementar um programa de formação, ao menos nos momentos de troca da equipe gestora das escolas da circunscrição da SRE Caratinga e, anualmente, quando já tenha sido publicada a resolução que trata do quadro de pessoal das escolas.

A análise das respostas dos servidores com dois anos ou menos, à luz dos argumentos obtidos por meio da entrevista com a coordenadora do setor de Pagamento da SRE Caratinga, confirma a existência de um quadro que aponta para a necessidade de treinamento. No mínimo 32% dos responsáveis pela folha de pagamento não são servidores com formação nas áreas da administração ou contabilidade e sim oriundos das licenciaturas, que preparam para a docência e não para a área administrativa<sup>8</sup>. De acordo com os dados da pesquisa realizada, tanto por meio dos questionários, quanto pelas entrevistas com servidores do setor de pagamento, a realização de treinamentos pelo SISAP não faz parte da rotina dos servidores das escolas. Nesse sentido, Araújo (2017) afirma que:

Na rede estadual de educação de Minas Gerais não há, para o início da gestão de escola, uma preparação específica ou formação inicial que garanta ao novo diretor as ferramentas necessárias à execução destas funções. Tal quadro é acentuado, especialmente em se tratando das demandas financeiras e administrativas, para as quais, não raro, o novo diretor não detém a técnica necessária, seja por nunca ter executado tais funções ou por sua formação inicial não tratar de tais aspectos. (ARAÚJO, 2017, p. 26)

Com base nos dados coletados durante a coleta da presente dissertação, percebe-se a necessidade de desenvolver uma cultura de treinamento e de atenção

---

<sup>8</sup> O trabalho com a folha de pagamento nas escolas não deveria ser destinado a servidores com formação em Licenciatura. Se todas as vezes que o(a) diretor(a) mudar, o servidor encarregado da folha de pagamento nas escolas também mudar, nunca se terá a estabilidade necessária da burocracia encarregada de uma tarefa de tamanha sensibilidade e complexidade para a vida de todos os professores do estabelecimento. O dispêndio com treinamentos “necessários” a cada final de mandato dos(as) diretores(as) não deixa de ser um desperdício de dinheiro público. Diante disso, pergunta-se: por que o servidor encarregado da folha de pagamento nas escolas tem que mudar junto com a direção? Afinal, ele realiza um trabalho técnico e não tem influência significativa sobre os rumos políticos, pedagógicos e educacionais dos estabelecimentos de ensino. Por que não fixar em cada escola um servidor que constituiria parte da burocracia pública especializada na tarefa de gerenciar a folha de pagamento. Em tal situação, seriam treinados novos servidores, somente quando os antigos se aposentassem.

àqueles que estão iniciando o trabalho na área administrativa e, em especial, com a folha de pagamento. Cabe lembrar que, entre as atribuições da Diretoria de Gestão de Pessoal – DEGEP – e citadas no Quadro 1 do capítulo 1 desta dissertação, estão a orientação e monitoramento do processo de designação nas escolas estaduais. Tal previsão da SEEMG coincide com os ensinamentos de Soviensi & Stigar (2008, p. 54), sobre a Gestão de Pessoas que trata, entre outros temas, da capacitação do “capital humano” das organizações.

A coordenadora do setor de Pagamento aponta um problema que não aparece no questionário, mas que também aparece na fala de outros entrevistados: a troca constante, principalmente, do servidor que ocupa o cargo em comissão de secretário escolar. Segundo a mesma entrevistada, as escolas fazem a troca de secretárias de maneira inviável. “(...) o diretor tem que saber fazer essa troca, ele já sabe que vai perder aquela secretária, não é assim de uma hora pra outra. Então tem sim como ele preparar a pessoa que vai entrar no lugar e isso não é feito” (Coordenadora do setor de Pagamento, Entrevista).

A respeito do tema treinamento e, mais especificamente de treinamentos oferecidos pelo setor de pagamento de acordo com as situações em que secretárias são trocadas, a coordenadora faz alguns questionamentos para, em seguida, ressaltar a responsabilidade do (a) diretor (a) escolar quando da troca de uma secretária.

O nosso pagamento está indo lá com essa pessoa? Essa pessoa vem aqui para poder dar um treinamento pra ela então? Nem é viável isso. Nem tem como fazer isso. Quantos treinamentos nós vamos ficar dando? Hoje é a escola x, amanhã é a escola y. Estou por conta de ficar treinando? Não estou. Não é viável isso. Viável é o diretor tem que saber fazer essa troca, ele já sabe que vai perder aquela secretária, não é assim de uma hora pra outra. Então tem sim como ele preparar a pessoa que vai entrar no lugar e isso não é feito. (COORDENADORA DO SETOR DE PAGAMENTO, ENTREVISTA).

Se com relação às trocas extemporâneas de secretário (a), a entrevistada discorda da realização de treinamentos para o trabalho com as guias de ocorrências, no que tange à formação inicial para o trabalho relativo às codificações e preenchimento dos documentos direcionados ao setor de pagamento, a entrevistada não pensa muito diferente e apresenta argumentos convincentes. À pergunta sobre a possibilidade de um treinamento inicial, quando da troca de equipes gestoras, ela

respondeu que não existe viabilidade e que “a troca é muito grande e não daria conta” (Coordenadora do setor de Pagamento, Entrevista).

Retomando os questionários aplicados aos servidores escolares, apresentamos a Tabela 10 com as justificativas daqueles que responderam “sim” à indagação sobre a complexidade e dificuldade inicial do trabalho com a folha de pagamento das escolas estaduais da circunscrição da SRE Caratinga.

**Tabela 10 – Justificativa por responder Sim quanto à complexidade e dificuldade inicial para o trabalho com a Folha de Pagamento**

Justificativas para o Sim	Incidência
<p>Início do ano letivo com muitas atividades a serem desenvolvidas pela escola junto à comunidade.</p> <p>Período de designações tumultuado, muitas informações para analisar em curto espaço de tempo.</p> <p>Conferência dos pré-requisitos estressante.</p> <p>Grande número de candidatos.</p> <p>Designação no início do ano é mais complexa.</p> <p>Desorganização das designações (início do ano), grande quantidade de designações ocorrendo ao mesmo tempo.</p>	7
<p>Falta ou raras ocorrências de capacitações pela SRE e pessoas disponíveis para ensinar o trabalho.</p> <p>Necessidade constante de atualização.</p> <p>Dependência de servidores que faziam o trabalho anteriormente para ensinar o trabalho.</p> <p>Troca de servidores.</p> <p>Dificuldades por estar aprendendo o trabalho (preparo inicial).</p> <p>Dificuldade de interpretar legislação complexa.</p> <p>Desconhecimento das resoluções.</p> <p>Taxadores pressupõem que servidores escolares sabem o trabalho.</p>	15
<p>Mudanças constantes /excesso de informações, mudanças constantes nas codificações.</p> <p>Falta de tempestividade das informações.</p> <p>Informações desencontradas.</p> <p>Falta de acesso à informação ou dificuldades no repasse das mesmas.</p>	14
<p>Trabalho exige muita responsabilidade.</p> <p>Acúmulo de tarefas além da designação/folha.</p>	2
<p>Demora na análise e liberação após implantação da emissão dos QIs pelo SYSADP.</p> <p>Muita burocracia.</p> <p>Trabalho complicado/trabalho detalhado e com série de protocolo a serem cumpridos.</p> <p>Inconsistências causadas pela falta de sincronismo entre SISAP e SISADP.</p> <p>Excesso de inconsistências.</p> <p>Dificuldades nas retificações no SYSADP.</p>	9
<p>Outros:</p> <p>Despreparo e falta de dinâmica dos inspetores que realizam designações (início do ano).</p> <p>Dificuldades com internet na zona rural prejudica o trabalho</p>	2

Fonte: Elaborada pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

A Tabela 11 apresenta as justificativas dos servidores que não consideram o trabalho com as guias de ocorrências e QIs complexo e difícil. À primeira vista a apresentação de tais justificativas pode parecer desnecessária e infrutífera, mas a análise de alguns dos itens citados confirma o ponto de vista exposto pela coordenadora do setor de Pagamento, a qual afirma que muitos dos erros ocorrem por falta de atenção e por falta de estudo da legislação e das orientações (Coordenadora do setor de Pagamento, Entrevista).

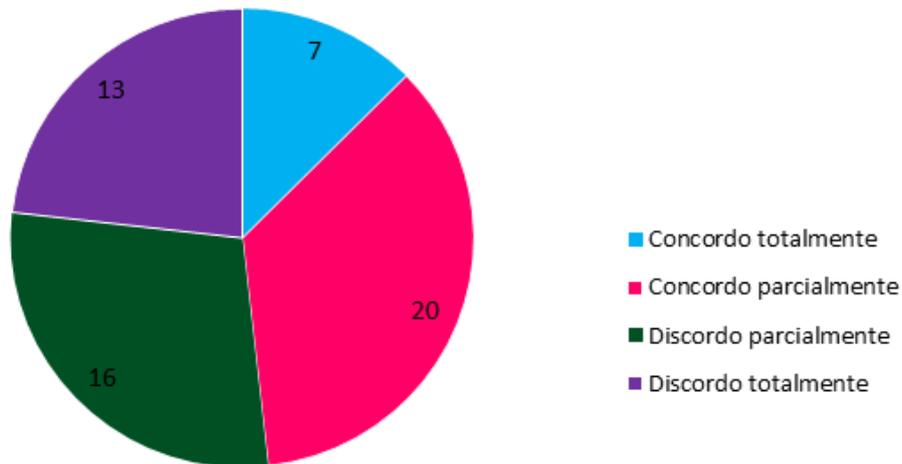
**Tabela 11 – Justificativas por responder Não quanto à complexidade e dificuldade inicial para o trabalho com a Folha de Pagamento**

Justificativas para o Não	Incidência
Escola pequena com poucos problemas	1
O trabalho não é difícil e conta com suporte da SRE	4
Só estudar resolução e segui-la	3
Recebe orientações ou procura alguém com experiência	4
Trabalho flui normalmente	1
Em função do tempo e da experiência adquirida	1
Houve melhora no sistema	2
Trabalho realizado o ano todo	1
Equipe competente (não esclarece se da escola ou da SRE)	1
Não é complexo, mas exige atenção para não gerar informações contraditórias.	1
Serviços executados com responsabilidade e conhecimento pelos setores responsáveis	1

Fonte: Elaborada pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

O Gráfico 9 apresenta como os respondentes se posicionaram a respeito da assertiva: O trabalho com a designação apresenta grande complexidade e dificuldade, mesmo após a aquisição de conhecimentos para executá-lo. O número de participantes que optou por cada uma das respostas possíveis aparece no gráfico e o grau de concordância com a assertiva é de 45,83% usando-se a Escala de Likert.

**Gráfico 9 – Complexidade e dificuldade para trabalhar com a Folha de Pagamento após a aquisição de conhecimento**



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Chama a atenção, entre as justificativas apresentadas, a de um respondente que discorda parcialmente da assertiva e diz que “há alguns erros ao preencher os QIs relacionados a códigos, mas o sistema permite correções, o que torna menos difícil”, ou seja, uma vez que há como corrigir, não é um grande problema errar. É possível inferir, a partir da afirmação do respondente, a possibilidade de existência de acomodação quanto à percepção da necessidade constante de estudo para se trabalhar com assuntos relativos à folha de pessoal das escolas estaduais e, por consequência, tranquilidade quanto a deixar a cargo do setor de pagamento, pois os taxadores do pagamento apontarão os erros, e os servidores das escolas poderão corrigi-los.

Questionada sobre quais as causas dos erros detectados nas guias e QIs, direcionados ao setor de pagamento da SRE Caratinga, a entrevistada 4, coordenadora do setor de Pagamento fez as seguintes afirmações:

São duas coisas. Uma é a falta de conhecimento da secretária. Agora, ocasionado pelo quê? Essa secretaria não tem um treinamento constante, né? Com uma secretária mais antiga, tudo bem, ela tem todo aquele acompanhamento ali quando as coisas mudam. Ah, é assim? Ela está trabalhando daquela forma. Se mudou, ela recebe aquela orientação, agora ela sabe que não tem jeito mais, tem esse acompanhamento, uma boa secretária, lógico. Agora, outras vezes também falta na própria pessoa um estudo, porque ela tem tudo lá na mão dela, porque falta de receber orientação não é. (COORDENADORA DO SETOR DE PAGAMENTO, ENTREVISTA)

A entrevistada 3 trabalha com o atendimento e sob a coordenação da entrevistada 4 e tem uma percepção bem parecida com a da coordenadora do que origina as incorreções nos documentos de informação das designações.

Eu acredito que o mais forte é a falta de estudo mesmo, porque as orientações são enviadas e até a coordenadora do setor costuma fazer ela mais detalhada, mais fácil o entendimento, e chega e a pessoa não lê. Acontece muito de algumas coisas ocorrerem e não poderia de acordo com a orientação, porque eles não leram a orientação. (ATENDENTE DO BALCÃO, ENTREVISTA)

As falas das duas entrevistadas apontam para a necessidade de estudo por parte de quem lida com as designações nas escolas, e a entrevistada 4 ressalta a disponibilidade para esclarecer dúvidas que, porventura, surjam a partir das orientações e esclarece que ela mesma não pode contar com o mesmo tratamento por parte da SEEMG quanto às orientações de serviço que recebe e quanto ao suporte por parte da mesma:

O suporte é dado, mas ele não atende, não atende, porque ele não é no tempo e na hora que eu preciso, porque eu tenho situações que eu preciso da resposta pra resolver aquilo, não é no tempo que eu preciso, então é muito demorado, então a gente acaba decidindo aqui o que fazer por nossa conta e risco. E também a orientação, quando tem a orientação ela não é clara, orientações muito malfeitas, a pessoa parece que na hora que elabora a orientação ela não pensa assim lá na gente que está aqui diante do sistema, ela não dá tudo que eu preciso saber, eu que mexo com o sistema, tudo que eu preciso saber para fazer aquele lançamento. Dá picada, aí eu fico na dúvida, e se for assim, e se for assado? Não está clara na orientação aquilo. (COORDENADORA DO SETOR DE PAGAMENTO, ENTREVISTA)

Na próxima subseção examinamos as respostas sobre a experiência dos servidores pesquisados, por meio do questionário, bem como sobre as impressões e experiências dos mesmos no que se refere à formação em serviço.

### 2.3.2 Experiência e formação em serviço

A abordagem sobre a experiência profissional e a formação dos servidores participantes da pesquisa por meio de questionários traz resultados positivos. Ao serem questionados, se foram oferecidas orientações ao responsável pelas

designações por parte da equipe gestora ou por outro servidor da escola, quando iniciaram as atividades com a folha de pagamento, o grau de concordância foi de 79.76%. Inqueridos sobre terem solicitado treinamento à SRE, quando iniciaram a execução da folha, 69,6% disseram sim, e 30,4% disseram não e, do total de servidores que responderam sim, 81% tiveram sucesso em sua solicitação e 19 % não.

Na tentativa de compreender melhor a realidade pesquisada, apresentamos a seguinte quantificação: do total de 56 escolas que colaboraram com a pesquisa, 39 solicitaram treinamento nas quais os respondentes eram 26 efetivos e 13 designados; 34 foram atendidas, recebendo treinamento do setor de Pagamento, Gestão de Pessoas, Inspeção Escolar ou por mais de um desses setores. Tal situação denota o esforço de alguns setores em orientar o trabalho dos servidores das unidades escolares, demonstrando que existe interesse, por parte da escola, em receber orientações quando oportunidades são disponibilizadas, mesmo não havendo uma rotina institucionalizada de formação. Todavia, apenas 21 das 56 escolas obtiveram treinamento por parte do setor de Pagamento, que presta esclarecimentos específicos sobre o preenchimento das guias de ocorrências e QIs.

O percentual de 81% parece bom, mas, quando se percebe que o número final de escolas pesquisadas que obtiveram treinamento (34 escolas) corresponde a 61% e que 39 % não obtiveram sucesso e, dentre as escolas que admitem que o trabalho é complexo e difícil, 10 escolas, ou seja, quase 18% não solicitaram à SRE um preparo inicial para atuar com a folha, pode-se questionar, se tinham consciência da importância do que iriam executar ou se podiam contar com um bom suporte dentro da escola para aprenderem. Todavia o número de erros quantificados na pesquisa documental e ratificados na fala de taxadores, atendente do balcão e da coordenadora do Pagamento indica o contrário. De acordo com o Taxador 1:

Se a gente for observar todos os erros com relação a preenchimento do QI, a gente observa que natureza, código natureza, nível, modalidade, tipo de designação, carga horária, turno, se a gente for observar qualquer alteração ou qualquer informação incorreta gente devolveria, cerca de 60 a 70% dos QIs pras escolas. (TAXADOR1, ENTREVISTA)

Abordando ainda a questão do erro no preenchimento de documentos referentes às designações, a entrevistada 3 emite as seguintes considerações ao

ser questionada a respeito de se considera o processo de designação excessivamente burocrático e se vê necessidade de passar pelos vários estágios que passa, até ser revertida em pagamento para o servidor:

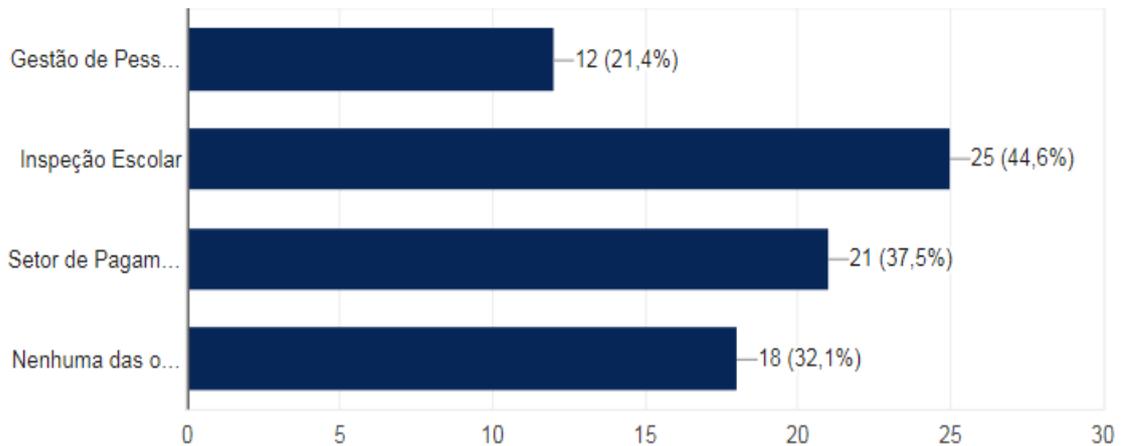
Eu acredito que tenha que ser mesmo, porque mesmo sendo assim tão controlado ainda existem erros, às vezes a pessoa pegar e ser dispensada, porque estava numa função errada, não poderia pegar aquele cargo, então acredito que isso aí faz parte, tem que ter mesmo. (ATENDENTE DO BALCÃO, ENTREVISTA)

A respeito da demanda de atendimentos no balcão de atendimento do setor de pagamento, questionada a respeito do tipo de público que a atendente dedica mais tempo no atendimento, a mesma responde que:

Na sua maioria são designações, mas os efetivos têm muito quando tá na extensão de carga-horária e a escola demora a informar, acontece da pessoa ficar sem receber, e vai ver, a escola nem informou ainda, por isso que não está recebendo, mas na sua maioria são os designados. (ATENDENTE DO BALCÃO, ENTREVISTA)

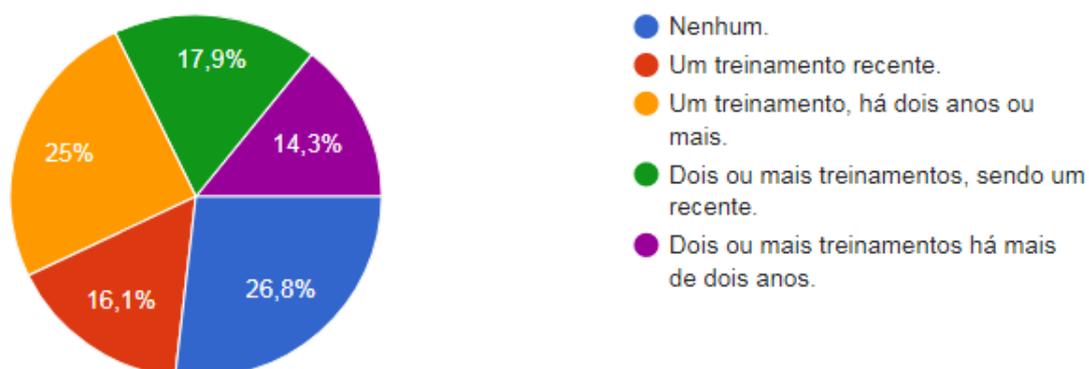
Outra análise possível diz respeito aos servidores que consideraram que o início do trabalho com a folha de pagamento das escolas da circunscrição da SRE Caratinga é complexo e difícil. Do total de 30 servidores, apenas 20 solicitaram treinamento a algum setor da SRE envolvido, e apenas 16 desses 20 obtiveram sucesso. Além disso, entre as três escolas que mais apresentaram erros nos anos de 2014 e 2015, duas não se dispuseram a participar da pesquisa e, pela observação nas guias de ocorrências mais recentes, continuam apresentando erros no preenchimento dos documentos de designações.

A respeito do recebimento de treinamento de algum dos setores da SRE envolvidos no processo de designação, as respostas tiveram os seguintes percentuais: 21,4% receberam treinamento presencial do setor de Gestão de Pessoas; 44,6% receberam treinamento da Inspeção Escolar; 37,5% do setor de Pagamento e 32,1% não teve treinamento presencial de nenhum dos setores envolvidos.

**Gráfico 10 – Setores que realizaram treinamentos voltados para a Folha de Pagamento**

Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

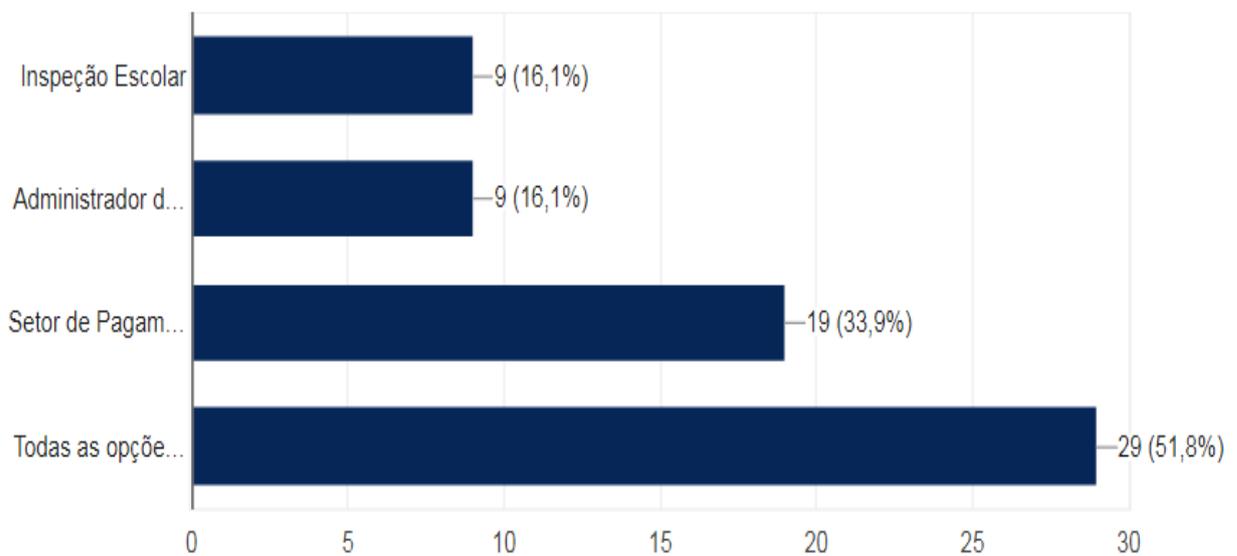
Quanto ao número de treinamentos, as respostas ficaram distribuídas em dois blocos com percentuais muito próximos: 14,3% participaram de dois ou mais treinamentos, há mais de dois anos; 17,9% participaram de dois ou mais treinamentos, sendo um recente; 16,1% participaram de um treinamento recente; 25% de um treinamento há dois anos ou mais; e 26,8% não participaram de nenhum treinamento. Em se considerando que o trabalho com folha de pagamento impacta diretamente as finanças de qualquer empresa e se considerarmos que, num órgão público, o dinheiro envolvido é dinheiro público, nos parece uma grande irresponsabilidade que 26,8% das pessoas que trabalham com pagamento de servidores públicos e, portanto, com dinheiro público iniciem uma atividade e nela permaneça por um longo período sem passar por um processo de formação, inicial e continuada.

**Gráfico 11 – Número de treinamentos recebidos da SRE Caratinga referentes à Folha de Pagamento**

Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Quando questionados a respeito de qual setor os servidores consideram ter condições de orientá-los a respeito da folha de pagamento, configura-se a seguinte situação representada pelo Gráfico 12.

**Gráfico 12 – Responsabilidade de orientar sobre Pagamento**



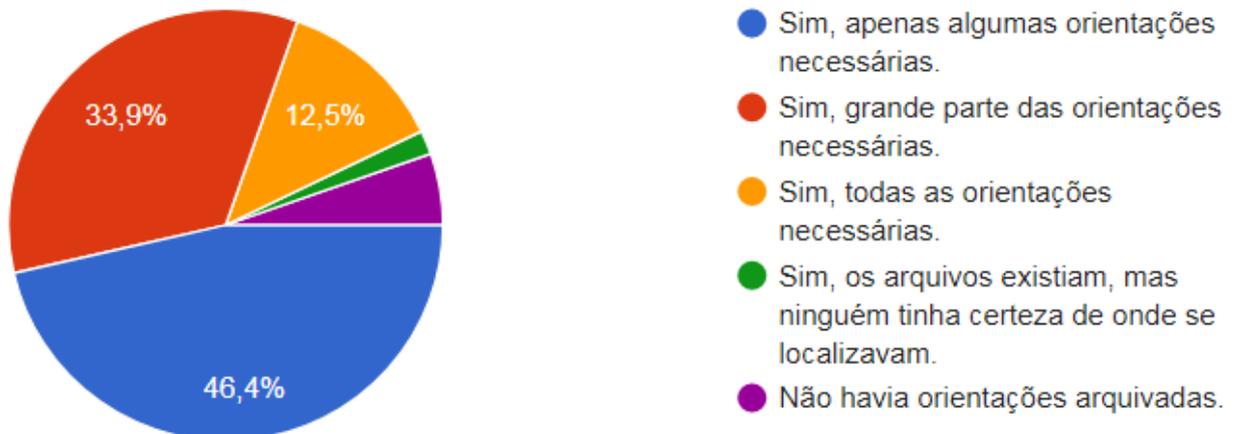
Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

### 2.3.3 Gerenciamento da informação e do conhecimento

Esta seção explora o tratamento dado às informações e orientações enviadas pelo setor de pagamento às escolas da circunscrição. Partindo da premissa de que grande parte da comunicação entre o setor de pagamento e as escolas ocorre por e-mails, tais e-mails devem ser lidos e estudados e, em caso de dúvidas, pressupõe-se a necessidade de solicitar esclarecimentos a quem os enviou, para, só depois, cuidar de arquivá-los da maneira mais prática e segura, visando sempre à facilidade de acesso para quem deles possa necessitar, em qualquer tempo.

Um dos questionamentos apresentados pretende saber “se, no momento em que o servidor iniciou o trabalho com a folha em sua respectiva escola, havia lá arquivo de papel ou digital organizado com orientações a respeito da execução da folha de pagamento”. O Gráfico 13 resume as respostas a esse questionamento.

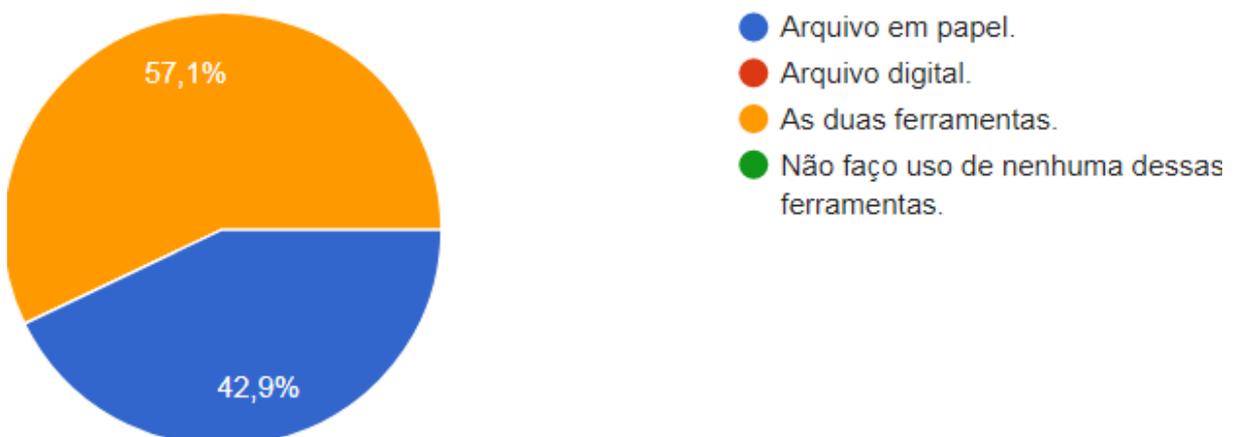
**Gráfico 13 – Arquivo de orientações disponíveis na Escola**



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Em relação à pergunta sobre as ferramentas usadas para arquivo de orientações, 42,9% afirmaram usar arquivo de papel e 57,1% usam arquivo digital e de papel. Nenhum colaborador disse fazer uso apenas de arquivo digital e nenhum afirmou não fazer uso de arquivos de papel ou digital, conforme se observa no Gráfico 14.

**Gráfico 14 – Ferramentas usadas para arquivamento de informações e orientações**



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

A Tabela 12 apresenta um resumo das respostas sobre a pergunta: “quem é o responsável, na escola, por receber e compartilhar informações e orientações sobre a folha e a vida funcional dos servidores?”.

**Tabela 12 - Servidor encarregado de receber e compartilhar informações**

Responsável por receber e compartilhar informações sobre designação	Incidência
Diretor (a) e secretário (a)	20
Secretário (a)	13
Diretor (a)	10
Diretor (a), secretário (a) e ATB	4
ATB	3
Equipe gestora	2
Secretária e ATB	1
Diretor e ATB	1
Diretor, Especialista e Inspetor	1
Eu	1
Total	56

Fonte: Elaborada pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Observa-se na tabela acima que, na grande maioria das escolas, quem responde por receber e compartilhar informações e novidades sobre a folha de pagamento são, em primeiro lugar, conjuntamente, diretor (a) e secretário (a), em segundo lugar, secretário (a) e, em terceiro lugar, diretor (a). Algumas situações fogem ao que se espera como, por exemplo, escolas em que o (a) ATB é responsável pela recepção e compartilhamento dessas informações, ou ainda, onde o Inspetor participa ativamente dessa recepção e compartilhamento.

A pergunta que solicitava uma informação sobre o hábito de realizar reuniões de estudo, quando chegam novas orientações e informações sobre a folha, teve como resultado que 55,4% dos colaboradores responderam que sim e 44,6%, não. O número de escolas que responderam negativamente possibilita elaborar algumas hipóteses, entre elas, a de que os erros que ocorrem com relação aos QIs de designação, em alguma medida, podem ser decorrência do fato de que as escolas não têm realizado estudos nos momentos em que surgem alterações no decorrer do ano e que, nos momentos em que ocorrem grandes volumes de designações, como é o caso do início do ano letivo, que coincide com muitas outras atividades de toda a equipe gestora, não conseguem dar conta de estudar todo material necessário para garantir um trabalho livre de erros e revestido da qualidade que se espera de uma atividade tão importante.

Os motivos apontados como causas das dificuldades pelos respondentes na execução do trabalho com a folha de pagamento são vários. A Tabela 13 contém o resumo das respostas obtidas.

**Tabela 13 – Dificuldades apontadas pelos responsáveis pela execução da Folha de Pagamento nas Escolas**

Dificuldades apontadas	Incidência
Códigos do SISAP, usados nos QIS e guias / necessidade de atualização das tabelas de códigos do SISAP/excesso de códigos	25
Falta de informação por parte da SRE/repetição de informação/informações desencontradas/ falta de informações consistentes/ imprevistos para os quais não consegue informações em tempo hábil para envio das guias e QIs/ demora de alteração das informações no relatório e no SISAP	11
Cálculo de faltas e reposições de paralisação e greve	6
Nenhuma	6
Dúvidas, incertezas e dificuldades causadas pelas mudanças	4
Excesso de trabalho dos taxadores que os deixa sem comunicação com as escolas durante a taxaço/dificuldade para falar no pagamento (por telefone e pessoalmente)	3
Falta de treinamento pelo setor de Pagamento	3
Licenças e outros afastamentos	2
Prazo curto para realizar trabalho com as Guias de ocorrências/ Atraso/demora na liberação do relatório para escolas trabalharem	2
Implantação de sistemas sem antes treinar servidores e realizar testes.	1
Rodízio de taxadores	1
Fazer protocolo na SER	1
Dificuldade para falar na SRE por telefone.	1
Alterações no número de aulas e turmas	1
Modelos antigos para transcrição	1
Carga-horária de reposição	1
Atendimento ruim e orientação ruim por parte de “alguns” servidores do setor de Pagamento	1
Local de trabalho movimentado e ocorrências de interrupções que causam erros	1
Preenchimento de Guias e QIs	1

Fonte: Elaborada pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

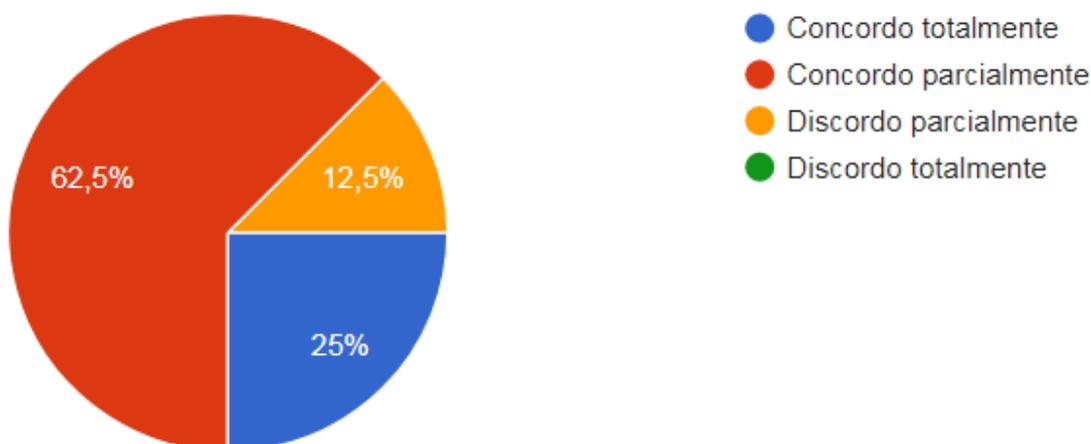
Entre as dificuldades apontadas, a que tem maior incidência refere-se às codificações usadas para preencher guias, QIs e relatório, seguida de problemas inerentes às informações, seja pela falta, pelo excesso ou por contradições.

Também aparecem, com repetições consideráveis, as dificuldades referentes às constantes mudanças, as quais exigem dos servidores estudo constante dos materiais enviados pelo setor de pagamento. Entre as dificuldades, aparecem também a falta de treinamento e a dificuldade de comunicação com o setor de pagamento e com a SRE. Entre as possíveis causas das dificuldades elencamos a falta de interesse, o acúmulo de trabalho, a falta de avaliação dos responsáveis, uma vez que, de acordo com as respostas obtidas no questionário de pesquisa que compõe essa dissertação, grande parte dos servidores que trabalha com a folha de pagamento é designado, e servidores designados não passam por avaliação de desempenho.

#### 2.3.4 Rotinas do SISAP

Os dados e informações enviados pelas escolas ao setor de pagamento destinam-se à inclusão no Sistema de Administração de Pessoal - SISAP. O próximo bloco temático refere-se exatamente às rotinas que envolvem esse sistema. Ao solicitar que os respondentes ao questionário determinem o quanto concordam que possuem conhecimento suficiente das tabelas do SISAP para realizar com segurança seu trabalho, o grau de concordância obtido com a afirmativa feita no enunciado é de 71%, e nenhum dos respondentes discordou totalmente da proposição: “Tenho conhecimento suficiente das tabelas para realizar seguramente meu trabalho com a folha de pagamento da escola em que atuo”.

**Gráfico 15 – Conhecimento suficiente para a realização do trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Quanto a perceberem que o trabalho com as guias e QIs é rotineiro, mas passa por frequentes mudanças, o grau de concordância é de 63%. É necessário ponderar que uma das dificuldades apontadas por alguns servidores se refere às muitas mudanças e à insegurança e incerteza causadas por essas mudanças.

Mediante a solicitação de que os colaboradores determinem o seu grau de concordância sobre sentirem-se seguros para realizarem seus trabalhos com a folha de pagamento a partir da leitura e consulta às orientações disponibilizadas pela SRE Caratinga, o grau de concordância obtido é de 77,97%, o que pode levar à interpretação de que a grande maioria dos servidores sente um alto grau de segurança para realizar seu trabalho com a folha a partir de leitura e consulta ao material disponibilizado. Todavia, o fato de um percentual maior que o de concordância total ter respondido “concordo parcialmente” ou “discordo parcialmente” com a proposta do enunciado pode ser interpretado como indício de que há dúvidas na interpretação das orientações para grande parte dos respondentes, uma vez que as opções “concordo parcialmente” e “discordo parcialmente” somam 58,9% das respostas.

O grau de concordância cai para 64%, quando o enunciado afirma que as orientações e informações referentes à folha chegam à escola com a tempestividade necessária para a perfeita execução do trabalho. Mais uma vez, observa-se que um amplo percentual de entrevistados discorda, em maior ou menor grau, da afirmativa sobre a tempestividade com que as informações são repassadas às escolas.

Por outro lado, 80% dos respondentes afirmam que, quando existem dúvidas para interpretar novas informações e orientações sobre a folha de pagamento, conseguem atendimento dos setores responsáveis com a tempestividade necessária à boa execução do trabalho. Apesar de pouco mais de 50% concordarem totalmente com a afirmação, quase a metade dos respondentes demonstra algum nível de discordância quanto à afirmativa. E 85% é o grau de concordância com a proposição de que a guia número 2 é um instrumento de comunicação entre o setor de Pagamento e as escolas da circunscrição.

O questionário de pesquisa se encerrou com a solicitação de sugestões, aos entrevistados, que possam colaborar para garantir mais qualidade à comunicação e à troca de informações entre ao setor de Pagamento e as escolas da circunscrição da SRE Caratinga. A Tabela 14 apresenta as sugestões obtidas junto aos respondentes do questionário.

**Tabela 14 - Sugestões dos atores escolares para melhoria na qualidade das informações prestadas pelas Escolas**

Sugestões	Incidência
Capacitação (abordar codificação); Mais capacitações; Promover capacitações em fevereiro todo ano, com o taxador responsável pela folha no período; Encontros (capacitações) entre Pagamento e responsáveis pela folha de pagamento das escolas; Capacitações objetivas; Treinamento urgente; Treinamentos periódicos; Troca de experiências; Capacitações em especial para escolas em que todos são novatos (só recebem orientações se solicitarem/falta de treinamento após o surgimento do SISAP* e do SYSADP) (*Observação minha: SISAP surgiu há mais de 10 anos)	24
Comunicação satisfatória e acessível (bate-papo) Setor com maior dificuldade de comunicação da SRE Caratinga (não existe comunicação) Dificuldade de comunicação (telefone ou e-mail) Melhorar comunicação	8
Pronto atendimento às demandas das escolas (servidor disponível para atender por algum canal) Retorno mais rápido aos questionamentos por e-mail	6
Atendimento por telefone por servidor capacitado para orientar sobre a folha de pagamento; Atender o telefone (2); Plantão de atendimento do pagamento durante a taxaço	6
Atendimento pronto e preciso por e-mail / <i>whatssap</i> para melhorar a tempestividade/mais clareza nos e-mails	5
Já há comunicação estreita entre setor de Pagamento e as escolas; Trabalho flui bem e está bom como está; comunicação ocorre de forma clara e objetiva e atende com êxito; e-mail permite boa comunicação com taxador;	4
Viabilizar / melhorar acesso às informações em tempo hábil; Aprimorar troca de informações	3
Fixar taxadores por pelo menos um ano com cada escola	2
Atendimento com presteza e gentileza; Melhorar atendimento	2
Mais taxadores Mais pessoas disponíveis no atendimento do setor de pagamento	2
Criação de cronograma on-line para envio da folha de pagamento (Guia de ocorrência, QIs e Relatórios RP1)	1
Enviar às escolas arquivo de códigos de afastamentos e exercícios mais rotineiros	1
Divulgar e-mail do taxador para contato direto com a escola	1
SEE testar a implementação de novos programas e sistemas em escolas-polos (para evitar problemas como os das designações on-line de 2017).	1

SEE promover treinamentos eficientes antes de implementar novos programas e sistemas (área administrativa).	1
Enviar e-mail(?)	1
Cada responsável pela folha nas escolas seja taxador por um dia (para entender como funciona a taxaço, no pagamento)	1
Emissáo de boletins informativos atualizados e com linguagem clara.	1
Feedback explicando erros cometidos para que não aconteçam novamente (função da guia 2/indicativo de que não estão sem feitas ou não estão sendo claras)	1
Simplificação dos códigos	1
Criação de uma tabela de descrição de situações de possíveis dúvidas para escolar consultar	1
Acesso ao setor de pagamento	1
Servidor para conferir guias e QIs no dia do protocolo(para tirar dúvidas e evitar erros)	1
Informar dos problemas durante a taxaço para não comprometer o pagamento dos servidores	1
Notificação de erros por e-mail devido à demora em pegar as guias 2 (portadores de fora da escola)	1

Fonte: Elaborada pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

Observa-se que 42% dos respondentes fizeram referência a treinamento/formação, seja inicial ou continuada, e essa sugestão em alguns respondentes coincide com sugestão apresentada por taxadores, para a organização de treinamento, antes da primeira taxaço do ano, onde, rotineiramente aumentam o trabalho e o número de erros.

A pesquisa de campo e a análise dos dados obtidos, por meio dos questionários e entrevistas, aplicados aos atores escolares e do setor de pagamento da SRE Caratinga, evidenciaram problemas envolvendo vários aspectos da relação pagamento/escola. A percepção das causas dos entraves e problemas nas designações difere de acordo com o ponto de vista do ator envolvido, seja ele escolar ou do setor de pagamento. Entre as principais causas apontadas pelos servidores que atuam no setor de pagamento, aparece a falta de atenção e de interesse dos servidores das escolas, a falta de leitura e estudo das resoluções e orientações enviadas pelo setor de pagamento e a acentuada rotatividade dos servidores que atuam com as designações, ou seja, com a folha de pagamento. A lista das causas dos entraves apontados pelos servidores das escolas contém vários

itens. Entre os que aparecem mais vezes na lista, estão o excesso de códigos e a necessidade de atualização das tabelas; as falhas no repasse e envio de informações por parte da SRE e do setor de Pagamento; dúvidas na execução de alguns cálculos (faltas e reposição); dificuldade de comunicação com os taxadores, em especial, no período de taxação e a incerteza e as dúvidas causadas pelas constantes mudanças.

A partir da leitura das entrelinhas das falas dos entrevistados e das sugestões dadas pelos servidores escolares, por meio do questionário, um elemento apareceu como causador de entraves e dificuldades e que ocasiona erros nas designações pela sua falta ou ausência. Trata-se do treinamento que é referenciado na fala de todos os grupos de atores que participaram da coleta de dados, desde servidores escolares, taxadores, atendente do balcão e coordenadora do setor de Pagamento. Cada um, por seu turno e do seu lugar de atuação, reclama falta de treinamento ou de suporte para esclarecimento de dúvidas de forma tempestiva e eficiente.

O Quadro 4 apresenta um apanhado dos principais problemas evidenciados pela análise do conjunto dos dados coletados.

**Quadro 4 – Problemas apontados pela análise dos dados da Pesquisa**

Problemas evidenciados pela análise de dados
Grande incidência de incorreções nos QIs.
Falta de atenção, de entendimento da legislação e de estudo por parte dos servidores das escolas.
Escassez de treinamentos.
Grande rotatividade do pessoal que trabalha com as guias nas escolas e, por essa contingência, servidores não preparados executam o serviço.
Ineficiência no repasse de informações do setor de pagamento à escolas da circunscrição.
Dificuldade de comunicação com os taxadores e com o setor de pagamento.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Questionário aplicado aos servidores das escolas.

O capítulo 3 retoma os principais conceitos que direcionam a presente dissertação, bem como os achados obtidos por meio da pesquisa de campo, a qual se realizou por meio de análise documental, do questionário e das entrevistas. O capítulo pretende trazer também as propostas de ações que tornem efetivo o tratamento direcionado aos dados e informações e ao fluxo dos mesmos entre o setor de Pagamento e as escolas estaduais da circunscrição da Regional Caratinga.

### 3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A dissertação que ora se apresenta e traz como pergunta de pesquisa “Como solucionar os entraves que dificultam/prejudicam o fluxo de informações entre as escolas e o setor de Pagamento da SRE Caratinga, no que se refere às designações de professores e demais servidores escolares” buscou identificar os supracitados entraves, partindo da observação de problemas práticos no âmbito da SRE Caratinga e com embasamento na realidade vivenciada pelos taxadores, atendente do balcão e coordenadora do setor de Pagamento, bem como na realidade dos trabalhadores responsáveis pela folha de pagamento dentro das escolas estaduais da circunscrição da SRE Caratinga.

Os objetivos específicos definidos para a pesquisa foram: (i) descrever como ocorre o fluxo de informações referentes às designações entre as escolas e o setor de Pagamento da SRE Caratinga; (ii) analisar o fluxo de informações entre escolas e o setor de Pagamento e identificar os problemas e erros recorrentes nas designações; (iii) propor ações que minimizem a ocorrência de erros e aprimorem o funcionamento do setor de Pagamento da SRE Caratinga pela elevação do padrão de qualidade dos dados e informações prestados pelas escolas para a alimentação do SISAP.

Com o intuito de obter elementos que respondam à pergunta da pesquisa, iniciou-se o trabalho de campo pela realização da coleta de dados em três diferentes âmbitos:

1. Pesquisa documental;
2. Questionários aplicados aos servidores responsáveis pela folha de pagamento nas escolas da circunscrição da SRE Caratinga;
3. Entrevistas a dois taxadores, à atendente do balcão do setor de pagamento e à coordenadora do mesmo setor.

A Pesquisa documental baseou-se na busca de indícios nos arquivos do setor de pagamento, com a totalização de erros e pedidos de providências registrados nas guias de ocorrências nº 2. As guias número 2 são arquivadas juntamente com as vias das guias nº 1, enviadas mensalmente ao setor de pagamento pelas escolas, contendo as inclusões e alterações de informações concernentes a servidores efetivos e designados. A totalização dos dados foi iniciada em novembro de 2016 e

findou no início de 2017, possibilitando a identificação do volume de erros ocorridos nos meses de fevereiro de 2014, 2015 e 2016, bem como outubro de 2014 e 2016. A totalização foi realizada manualmente, pois os registros de erros não são incluídos em algum tipo de planilha ou documento digital que fique disponível para consultas rápidas ou mesmo para fornecer material de análise para a tomada de decisão dos gestores locais. Em caso de necessidade, a opção que se tem é a que foi utilizada na pesquisa, ou seja, contagem manual.

A contagem das solicitações de correções, realizada manualmente alimentou uma planilha de erros organizada por escola, com a discriminação de servidores efetivos, servidores designados e a soma dos dois. Foram construídas três planilhas, uma para cada ano pesquisado.

As primeiras guias totalizadas foram do ano de 2016 e forneceram dados preocupantes, pois, mesmo com a ampla utilização, por parte de alguns taxadores, de recursos como telefone, e-mails e bate papo, na tentativa de solucionar problemas e erros, no mês de fevereiro, foram observados 445 pedidos de providências ao final da taxaço, sendo 327 de designados. Não foram contados nesse total os pedidos realizados e solucionados durante a taxaço por meio dos recursos anteriormente citados. De um total de 3.397 pagamentos gerados, foram registrados, para servidores designados, 327 erros ou pedidos de providências, o que representa um número próximo de 10% do total de pagamentos gerados para designados naquela taxaço.

Após as totalizaço dos outros anos pesquisados, foi possível concluir que o número de erros referentes a servidores designados foi maior que os erros em carga-horária de servidores efetivos nos mês de fevereiro e em outubro de 2016. Os totais obtidos em outubro de 2016 foram os seguintes: 17 efetivos e 40 designados. Quanto a 2014, em fevereiro foram registrados 184 erros para efetivos e 54 para designados e em outubro 20 para efetivos e 59 para designados. O número de erros nas situaço de designados foi maior em todos os meses de outubro observados.

É perceptível que o mês de fevereiro de 2016 apresenta números mais expressivos de erros, ou seja, um aumento de 86, 97% se comparado a 2014. Tal crescimento pode ser considerado grande, mas é inferior ao esperado pela pesquisadora, uma vez que o aumento no número de designaço de 2014 para 2016 foi de 116,60%.

Nos três anos pesquisados, o total foi considerado alto, principalmente, pelo fato de que o trabalho com guias e QIs de designação é rotineiro, realizado mensalmente e, apesar das mudanças constantes, apontadas na pesquisa por questionários, normalmente, não ocorrem modificações significativas e sim a inclusão de novos códigos. Portanto, seria de se esperar que, os servidores que executam o trabalho com as GO1 e QIs, deveriam, ao receber as novidades, estudar e acompanhar as mudanças, incorporando-as com facilidade à rotina de trabalho. Todavia, o que se percebeu, pela fala dos entrevistados, é que os erros, omissões de documentos e informações incompletas acontecem em número muito superior ao que foi registrado na pesquisa documental.

A análise das escolas que apresentaram mais problemas nos períodos pesquisados forneceu outras informações. Entre elas, a percepção de que as três escolas que mais erraram nos meses pesquisados de 2014 e 2015, nem sequer responderam ao questionário de pesquisa. Tais escolas estão na lista das que constantemente, recebem GO2.

A pesquisa documental realizada nas guias de ocorrências demonstrou, a partir da comparação dos 3 anos observados, que ocorrem erros tanto nas informações de efetivos quanto nas de designados, não sendo as guias destes últimos as que sempre apresentam maior quantitativo de erros. A pesquisa confirmou a expectativa inicial da pesquisadora de que o ano de 2016, devido especialmente à Ação Direta de Inconstitucionalidade – ADI 4.876 – de 01/04/2014, teve o percentual de crescimento do número de erros e inconsistências alto.

As entrevistas foram realizadas com os atores que trabalham direta ou indiretamente com a inserção de dados que geram a folha de pagamento no SISAP. A intenção foi a de perceber o quanto os servidores do setor de pagamento conhecem sobre o percurso da designação até a chegada dos QIs e guias de ocorrências ao pagamento, além de avaliar suas impressões sobre a qualidade do trabalho executado pelas escolas e suas opiniões sobre problemas existentes na execução de tal trabalho, além de sugestões para saná-los.

O tipo de entrevista utilizado foi o semiestruturado, o que permitiu o encaminhamento flexível das entrevistas, de acordo com a sequência em que diferentes assuntos apareceram nas respostas dos entrevistados. Além disso, abordagens diferentes ocorreram de um entrevistado para outro, devido às diferentes funções que exercem no setor de pagamento. As respostas obtidas nas

entrevistas vieram ratificar muitas das hipóteses e suposições existentes no início da pesquisa, mas também apontaram para outras hipóteses e interpretações dos problemas existentes.

Entre as suspeitas iniciais ratificadas pela pesquisa pode-se citar que o número de erros nos QIs e guias de ocorrências nº 1 de designados é muito maior do que o de servidores efetivos, embora isso não seja regra; a confirmação de que muitos erros, que os taxadores percebem como menores e que julgam entender qual é a situação correta, são incluídos e a correção é solicitada posteriormente às escolas; a confirmação de que não há padronização na forma de trabalhar dos taxadores. Entre os itens que não figuraram entre as suposições iniciais, mas que surgiram durante as entrevistas está a visão de alguns entrevistados de que não existe obrigatoriedade dos taxadores em treinar as escolas; a informação de que o número de erros dos taxadores em torno das designações pode ser proporcional ao número de erros das escolas; a visão de alguns atores do setor de pagamento quanto à impossibilidade de fornecer preparo inicial para o trabalho com as GO1 e QIs, quando das trocas de secretárias, e a percepção da maioria dos entrevistados sobre a excessiva rotatividade dos servidores que atuam como secretárias(os) nas escolas da circunscrição. Além de tudo isso, foi possível perceber que o número de erros e problemas nas GO1 e QIs de designação é bem maior do que os registros nas GO2 demonstram. Isto porque muitas inconsistências são dirimidas durante o período de taxaço por meio de e-mails, telefonemas e outras ferramentas de comunicação.

Uma observação registrada durante uma conversa informal com um diretor de outra regional ratifica o que foi observado a partir das entrevistas com os atores do setor de pagamento a respeito da não padronização na forma de trabalhar dos taxadores. De acordo com o referido diretor a troca de taxadores a cada três meses é um desafio e uma dificuldade para os responsáveis pelas GO 1 e QIs, pois, quando esses últimos começam a entender e se acostumar com a forma de trabalhar de um taxador, acontece a troca e, de acordo com o diretor, cada taxador tem uma forma de trabalhar, e o pessoal da escola tem que passar por outro período de adaptação e assim sucessivamente a cada. Tal situação ocorre por orientação e exigência da SEPLAG, todavia, também é criticada pelos taxadores, pois, quando começam a entender as peculiaridades de um setor (grupo de escolas sob a responsabilidade de um taxador), já é hora de começar a trabalhar em outro setor.

À medida que as entrevistas foram realizadas, com a gravação das mesmas em mídia digital, por meio de um aparelho celular, os arquivos foram baixados em um computador e enviados, um a um, para uma terceira pessoa, a qual realizou as transcrições. Com as transcrições prontas, as respostas dos quatro entrevistados foram agrupadas num quadro único, de acordo com o tema, com o objetivo de facilitar a localização, a consulta e a análise das respostas.

Os questionários, direcionados aos servidores responsáveis pela folha de pagamento das escolas da circunscrição da SRE Caratinga, foram enviados a todas as escolas, usando o e-mail institucional das mesmas, e o percentual de respostas foi de 63%. Foram abordados temas como formação escolar dos respondentes, tipo de vínculo com o Estado, tempo de exercício na função e no cargo efetivo, experiência anterior na área e outros temas mais específicos, tais como tipo de preparação para o trabalho com a folha, dificuldades encontradas no início e no cotidiano da atividade, tratamento da informação na escola, treinamentos oferecidos pela SRE e sugestões para aprimoramento do trabalho com a folha. Muitos dos problemas que emergiram das respostas obtidas faziam parte das hipóteses levantadas inicialmente, e muitas sugestões também afloraram a partir dos questionários e constam no capítulo dois da presente dissertação.

Uma vez terminado o período de coleta de dados por meio de questionários, em conversa com alguns diretores e secretárias de escolas, ao falarmos a respeito da pesquisa, alguns afirmaram não ter respondido por imaginarem que o arquivo com o questionário se tratava de alguma forma veiculação digital de vírus.

A tabulação das respostas e a criação da quase totalidade dos gráficos foram realizadas por meio do aplicativo Formulários Google, que também forneceu a planilha das respostas. Tal planilha foi muito utilizada para o cruzamento de dados.

O passo seguinte foi iniciar a análise dos dados a partir dos gráficos e da planilha, utilizando informações da análise e trechos das entrevistas para a complementação dos dois primeiros capítulos da dissertação. Também foram utilizados trechos das entrevistas para a ratificação de hipóteses pulverizadas no decorrer do referido estudo. Para as justificativas das respostas às questões e para as sugestões dos respondentes dos questionários, foram criadas tabelas, com a intenção de facilitar a visualização dos itens propostos.

A seguir apresentamos o Quadro 5, que resume as ações pensadas para promover o avanço na qualidade das informações de designação que chegam ao

setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga. No Quadro 5, as ações são expostas de acordo com os eixos da pesquisa realizada e com os dados obtidos durante a coleta.

**Quadro 5 – Dados da Pesquisa e ações propositivas por eixo de análise**

Nº	Eixo de pesquisa	Dados de pesquisa	Ação propositiva
1	Fluxo Informacional	Grande incidência de incorreções nos QIs.	Formação continuada para os servidores das escolas com ações articuladas entre setor de Pagamento, Gestão de Pessoas e Inspeção Escolar.
			Reuniões de estudos regulares para os taxadores.
2	Gestão da Informação	Falta de atenção, falta de entendimento da legislação e das orientações e falta de estudo das legislações e orientações por parte dos servidores das escolas.	Realização de curso para as escolas, se possível com a parceria e orientação de Técnicos do NTE sobre uso de ferramentas de arquivo, organização de arquivos por tema; utilização e recursos disponíveis no Google drive, vinculado ao e-mail institucional da escola ou a outro e-mail acessível a todos os servidores que trabalham com QIs e Guias.
			Estudo sistematizado das resoluções e orientações nas escolas, sempre que houver novidades e principalmente quando ocorrer a troca de secretário (a) ou outro servidor responsável pelo trabalho com Guias de Ocorrências e QIS.
			Desenvolvimento da Guia de Ocorrência no formato de planilha para totalizar e facilitar o acompanhamento do trabalho das unidades escolares.

Fonte: Elaborado pela autora.

As propostas apresentadas no quadro anterior fazem parte do Plano de Ação Educacional (PAE) da presente dissertação. A apresentação do PAE fez uso da ferramenta 5W2H, a qual, de acordo com Polacinski (2012, apud SILVA et al, 2013), foi criada por profissionais da indústria automobilística japonesa e “consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades”.

A ferramenta faz a síntese de um plano de ação se utilizando de algarismos que enumeram letras que correspondem a palavras da língua inglesa, conforme esclarece Rocha (2017):

O sistema 5W2H tem esse nome por corresponder às palavras que tem origem no inglês, sendo que 5W refere-se às palavras What, Why, Where, When e Who, ao passo que o 2H à palavra How e à expressão How Much, que são traduzidas respectivamente por O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como e Quanto. O Quadro 6 abaixo esclarece os conceitos da ferramenta 5W2H. (ROCHA, 2017, p. 163)

Apresentamos a seguir o Quadro 6 com o detalhamento das informações que devem constar em cada um dos tópicos ou partes de plano de ação que segue o modelo 5W2H.

**Quadro 6 – Ferramenta 5W2H**

FERRAMENTA 5W2H		
5W	What	O quê: qual a ação a ser desenvolvida?
	Why	Por quê: por que será realizada a ação?
	Where	Onde: onde a ação será desenvolvida?
	When	Quando: quando será realizada?
	Who	Quem: quem será o responsável pela ação?
2H	How	Como: como será realizada?
	How Much	Quanto: quanto será gasto?

Fonte: ROCHA, 2017, p. 163.

Na próxima seção, é apresentado o detalhamento das propostas de intervenção que compõem o Plano de Ação Educacional (PAE), criado com a expectativa de reduzir o alto índice de erros detectados nos documentos de inclusão de designações.

### 3.1 Propostas de intervenção

A pesquisa realizada apresenta inúmeras causas, apontadas pelos diferentes atores, como justificativa para o principal problema descrito na presente dissertação: os erros nos QIs e guias de ocorrências destinadas a informar designações para a inclusão no SISAP, pelos taxadores do setor de Pagamento da SRE Caratinga. As justificativas e motivos apresentados por esses atores representam o fio condutor ou ainda as pistas que indicam não as falhas e dificuldades para a o alcance da qualidade nos dados e informações repassados ao setor de pagamento, mas principalmente para as possíveis soluções que possibilitem sanar ou minimizar os erros contumazes.

O detalhamento das propostas de intervenção visa dar a conhecer, de maneira prática e eficiente, o passo a passo das soluções propostas esclarecendo o que deve ser feito, quem e quando deve fazer, o porquê da solução proposta e quanto irá custar aos cofres públicos. Os itens listados são: Formação continuada para os servidores das escolas; reuniões de estudo regulares para os taxadores; Realização de para as escolas, se possível com a parceria e orientação de Técnicos do NTE sobre uso de ferramentas de arquivo, organização de arquivos por tema; utilização e recursos disponíveis no Google drive, vinculado ao e-mail institucional da escola ou a outro e-mail acessível a todos os servidores que trabalham com QIs e Guias; estudo sistematizado das resoluções e orientações nas escolas, sempre que houver novidades e principalmente quando ocorrer troca de secretário (a) e o desenvolvimento da Guia de Ocorrência no formato de planilha para totalizar e facilitar o acompanhamento do trabalho das unidades escolares.

### 3.1.1 Formação continuada para servidores responsáveis pela Folha de Pagamento das Escolas

Entre os problemas mais citados pelos atores que participaram da pesquisa por entrevista e por questionário está a falta de formação. Apontada como uma das soluções para grande parte dos problemas apurados por meio da pesquisa de campo e em especial para o principal problema, ou seja, os erros nos QIs e Guias de Ocorrência número 1.

Convém ressaltar aqui que, normalmente, nas escolas estaduais, o servidor que responde pelo cargo em comissão de secretário (a) é o responsável por trabalhar com a folha de pagamento, informando a carga-horária de efetivos e as inclusões de servidores designados, bem como as designações. Esse servidor comissionado não tem a obrigação de ele mesmo fazer todo o trabalho anteriormente citado, podendo delegar aos integrantes da equipe que comanda (ATBs) a execução do trabalho, todavia a responsabilidade sobre as informações prestadas cabe tão somente a ele. Para o exercício do cargo em comissão de Secretário (a) de escola estadual não se faz necessária comprovação de experiência e o servidor não tem a obrigatoriedade de pertencer ao quadro administrativo, sendo comum a indicação de professores, que não têm nenhum contato com atividades relacionadas à vida funcional.

A partir de tal perspectiva é inimaginável que a própria SEEMG não se movimente no sentido de orquestrar um calendário obrigatório de capacitações no momento da troca de equipes gestoras, bem como que a SRE Caratinga não atue no sentido de organizar um calendário de treinamento, no mínimo anual, visto que anual é também a regulamentação do quadro de pessoal das escolas que sempre traz alguma modificação ou novidade em seu conteúdo, além das novas codificações que costumam ser repassadas ao setor de pagamento, pela SEPLAG já com a taxação em andamento, o que demanda utilização de e-mail para informar as escolas com a máxima tempestividade, mas que de nada adianta, se não houver o hábito de receber as novas orientações, ler e, em caso de dúvida, questionar. Mais à frente apresentaremos sugestões sobre práticas de leitura, estudo e arquivamento das orientações recebidas pelas escolas.

3.1.2 Diminuir a rotatividade dos servidores que trabalham com a Folha nas Escolas (Orientação aos diretores para que adotem como critério prioritário a indicação de servidores efetivos para atuarem com a Folha de Pagamento)

Em qualquer segmento institucional ou empresarial que se se possa pensar, a rotatividade de trabalhadores torna-se inconveniente devido a vários fatores. Entre eles podemos citar a reiterada necessidade de se ensinar as mesmas tarefas a diferentes pessoas, sem a certeza de fixar alguém na execução de tais tarefas, o que representa desperdício de tempo e de recursos financeiros.

No decorrer da presente dissertação apresentamos a designação e as desvantagens que a mesma representa, em especial no caso dos professores, caracterizando para muitos estudiosos uma forma de sucateamento da educação.

Na área administrativa das escolas estaduais de Minas Gerais a designação também é uma realidade, a qual prejudica o bom andamento do trabalho, uma vez que a legislação atual permite que servidores designados sejam indicados pelos diretores de escolas para responderem pelo cargo em comissão de secretário (a). Entretanto se esses servidores não conseguem designação no ano subsequente, perdem o cargo comissionado.

O ocupante do cargo em comissão de secretário (a) chefia a equipe de ATBs da escola e deve orientá-los para o trabalho. Muitos desses servidores são designados e pouco experientes. Os servidores designados não são submetidos à

avaliação de desempenho tal qual os efetivos são submetidos, anualmente. Portanto, se o trabalho executado por servidores designados tem ou não qualidade não existe registro que sirva para orientar seu crescimento profissional, ou mesmo para a responsabilização.

A indicação prioritária de servidores efetivos é um instrumento viável para minimizar a alta rotatividade dos servidores que respondem pelo cargo em comissão de secretário (o) e que geralmente trabalham com as designações. Esta ação não acarretará gastos extras ou mesmo economia com contratação de pessoal, uma vez que a indicação para o cargo em comissão de secretário (a) de um servidor efetivo da própria escola ou de outra ocasionará a necessidade de contratar um substituto. A economia de recursos se verificará pela dispensa da necessidade de formar um novo servidor para o trabalho com as designações a cada mudança da equipe de direção escolar.

### 3.1.3 Participação dos servidores que realmente atuam com a Folha de Pagamento das Escolas nas capacitações sobre o tema

A organização de uma capacitação demanda a decisão em torno da previsão orçamentária e dos temas abordados. Demanda a pesquisa, a escolha das técnicas que serão utilizadas durante a capacitação, elaboração de materiais para utilização dos participantes e dos responsáveis pela capacitação, reuniões, estudo, ou seja, uma ampla gama de ações que devem ser bem planejadas para que se alcancem os objetivos definidos quando se decide por tal ferramenta. Tudo isso demanda uma boa dose de conhecimentos e de boa vontade, além de tempo, um recurso escasso e valioso.

Na SRE Caratinga, e mais especificamente no setor de pagamento, a falta de tempo para organizar todo o aparato necessário a uma capacitação, em muito devido às diversas modificações ocorridas na forma de pagamento e outras mudanças implementadas pela SEEMG e descritas no capítulo 1 desta dissertação, ocasionaram um longo período sem a realização de capacitação ou treinamento.

Os servidores que atuam no setor de pagamento da SRE Caratinga não souberam precisar, durante as entrevistas realizadas no período de coleta de dados, quando o setor ofereceu a última capacitação sobre procedimentos inerentes à folha de pagamento.

Diante das inúmeras decisões a serem tomadas quando se resolve capacitar um grupo de atores das escolas, nada mais racional e natural do que delimitar quais atores escolares devem participar da atividade e a lógica é que sejam capacitados os servidores que realmente trabalham com a folha de pagamento das escolas da circunscrição da SRE Caratinga. Todavia, de acordo com a experiência dos taxadores e da coordenadora do setor de Pagamento, é comum comparecerem às capacitações outros servidores que não executam tal trabalho, ficando os mesmos com a incumbência de repassar as orientações e esclarecimentos aos que, de fato fazem o trabalho.

Não se justifica todo o esforço para preparar para uma capacitação ou um treinamento com vistas a sanar deficiências e dúvidas se os servidores que prescindem dessas atividades não participarem das mesmas. Por isso a necessidade de estabelecer critérios para a participação de cursos organizados pelo setor de pagamento.

#### 3.1.4 Formação continuada para servidores do setor de Pagamento

Um dos principais problemas apontados por atores escolares no rol das dificuldades inerentes ao trabalho com guias de ocorrências e QIs refere-se às constantes mudanças e às codificações, apontadas por alguns respondentes dos questionários de pesquisa como excessivas.

Se nas escolas o trabalho e as dúvidas dizem respeito apenas àquele universo, as dificuldades dos taxadores multiplicam-se algumas vezes, tendo em vista que atendem uma média de 10 escolas a cada taxação. Se à escola cabe informar, ao taxador cabe incluir no SISAP. Para tanto existe a necessidade de conhecer as telas e as rotinas necessárias à inclusão. Em algumas rotinas são necessário tantos comandos que é realmente preciso fazer a anotação do passo a passo para conseguir realizar a inclusão de uma informação no sistema. A título de ilustração citamos o exemplo da inclusão da estabilidade gestacional de servidoras designadas. Além de ocorrer a inclusão inicial da estabilidade quando a servidora descobre e comunica o estado gravídico à escola, e essa informa ao setor de pagamento para a inclusão, posteriormente, quando do nascimento da criança, faz-se necessário lançar a data do nascimento e alterar o código de designação da

servidora. A quantidade de detalhes é impressionante e se ao incluir uma data, o taxador usar a barra (/) em lugar de ponto (.) a inclusão não se completa.

O fato é que, ou por um excesso de preciosismo, como o exemplificado acima, ou pela complexidade e responsabilidade que envolvem o trabalho dos taxadores, bem como pela enorme quantidade de informações e mudanças a que esses servidores estão expostos, além da rotina que exige trabalhar contra o relógio durante todo o mês, faz-se extremamente necessária a formação continuada dos taxadores, coordenadores e da atendente do balcão a fim de que executem de forma tempestiva, eficaz e eficiente suas atividades.

A falta de tempo devido à demanda de trabalho, cada vez maior, que exige muito de todos os servidores do setor, impossibilitou a organização de treinamentos e estudo no setor de pagamento. Todavia, entre as impressões coletadas nas entrevistas aos servidores que atuam no pagamento percebe-se, mais que o interesse, o reconhecimento da necessidade de se realizarem momentos de formação, treinamento, estudo e troca de informações. A frequência ideal para a realização desses momentos de estudo deve ser mensal, no interstício entre as taxações.

### 3.1.5 Capacitação sobre ferramentas digitais de arquivo e exercício exploratório do Google Drive

Entre a SRE, e, especificamente o setor de pagamento e as escolas da circunscrição, conforme anteriormente exposto, existe um fluxo de informações grande e constante. Isso sem falarmos de outros atores e esferas que geram e enviam informações e orientações para escolas e para o setor de pagamento. Um dos desafios da sociedade da informação diz respeito à quantidade de informações a que estamos expostos. Por esse motivo torna-se necessário desenvolver estratégias para gerenciar todo o fluxo de informações recebidas, selecionando o que é indispensável do que é dispensável, separando documentos e orientações de acordo com tema, emissor, cronologia ou alguma outra forma que facilite a consulta, leitura, pesquisa em momentos de necessidade.

De acordo com a análise dos dados produzidos durante a pesquisa, constatou-se que 43% dos respondentes usam arquivo de papel e 57% arquivo de papel e digital. O percentual de servidores que utilizam apenas arquivo de papel é

bastante alto tendo em vista o volume de informações e orientações recebidas no decorrer de um ano letivo. Recuperar tais informações, no momento do uso, a partir de mecanismos de busca em ferramentas de arquivo digitais tem potencial para tornar o processo mais rápido e eficiente, demandando menos esforço e menor tempo.

Tendo em vista que a maioria das unidades escolares é equipada com computadores na área administrativa e a quase totalidade conta com algum serviço de internet torna-se indiscutível a pertinência da utilização de arquivos por meio de ferramentas digitais, sem desprezar a necessidade de se manter um arquivo de papel. Entretanto faz-se condição indispensável oferecer suporte para utilização das supracitadas ferramentas aos servidores que trabalham nas escolas e a seus gestores, com o intuito de capacitá-los para gerenciarem com segurança as informações, desenvolverem habilidades para a fazerem o arquivamento, a utilização e a recuperação de informações.

Na SRE Caratinga contamos com o Núcleo de Tecnologia Educacional – NTE – sendo possível estabelecer parcerias com a finalidade de capacitar e aprimorar os conhecimentos dos servidores escolares e principalmente da equipe gestora. Mais uma vez ressaltamos a necessidade de estabelecer critérios que garantam a participação prioritária dos servidores que lidam com a folha de pagamento das escolas da circunscrição.

### 3.1.6 Estudo sistematizado das resoluções e orientações, nas Escolas

Uma observação realizada pela coordenadora do setor de Pagamento levou a refletir a respeito da necessidade de orientar e estimular servidores que trabalham com a folha de pagamento das escolas da circunscrição ao estudo das resoluções e orientações enviadas às escolas cotidianamente.

A entrevistada 4 ressaltou que os servidores que estão há mais tempo no serviço com a folha têm maior facilidade em acompanhar as mudanças implementadas pela SEEMG, mas que também os servidores que possuem o hábito de ler atentamente as informações enviadas às escolas, independente de ter ou não muito tempo de experiência, apresentam menos dificuldades e erros, uma vez que conhecendo o teor das resoluções e orientações apresentam poucas dúvidas que podem esclarecidas por contatos rápidos, demandando menos tempo no caso de

solicitação de orientação por telefone ou e-mail e conseguem realizar o trabalho mais facilmente.

Infelizmente é comum ocorrerem situações em que há solicitação de orientação, por parte da escola, na pessoa de algum dos servidores da área administrativa ou equipe gestora, no entanto o servidor chega ao setor de pagamento, para receber a orientação da coordenadora sem ter conhecimento nem mesmo da apostila do SISAP, organizada pela coordenadora do setor de Pagamento e costumeiramente enviada às escolas no início do ano letivo. Ressalta-se que a ação de enviar a apostila às escolas data de 2012, quando a atual coordenadora assumiu tal função.

A presente sugestão não é novidade e é utilizada por professores e mesmo nas plataformas de educação à distância, entre elas o CAED, e consiste em primeiramente se debruçar sobre um conteúdo, seja ele um texto, uma lei, um artigo, para só então apresentar dúvidas. Uma leitura atenta diminui de forma substancial o número de perguntas irrelevantes e deixa mais tempo para questionamentos mais aprofundados e consistentes.

### 3.1.7 Atualização de tabelas e codificações e disponibilização para consulta pelas Escolas

A proposta de atualização das tabelas e das codificações do SISAP, aparente é uma ação simples. Todavia, nem os taxadores e coordenadores de taxaço usufruem de tal facilidade, uma vez que ao serem criados novos códigos, os mesmo são disponibilizados via e-mail, em que constam os códigos que são criados para atender a uma nova situação, como um novo projeto, uma nova matéria, uma nova escola, assim como as orientações de uso. As orientações nem sempre são perfeitamente claras. Com a nova informação em mãos, a coordenadora do setor de Pagamento faz outra orientação, contendo as informações necessárias às escolas e repassa às mesmas.

Caberá à escola ler e fazer suas anotações na tabela que estiver em uso, pois para ter acesso a uma nova tabela atualizada dependerá de recebê-la da SRE, mais especificamente do setor de Pagamento. Se a demanda de trabalho do setor estiver muito pesada, isso pode demorar meses.

A coordenadora de setor de Pagamento, os taxadores e a atendente do balcão têm acesso, por meio de senha pessoal e intransferível, às tabelas do SISAP e podem consultá-las. Tais senhas são Os servidores escolares não. Seria inviável por questões de segurança liberar a consulta do SISAP aos servidores das escolas. O que sugerimos aqui é a criação de um ambiente, acessível às escolas, alimentado com os códigos do SISAP e atualizado concomitantemente com o mesmo. Uma possibilidade seria a criação de tal funcionalidade no próprio portal SYSADP, o qual já é acessado pelos responsáveis pelas designações nas escolas estaduais de Minas Gerais. Ressaltamos que a presente sugestão de ação propositiva cabe ao nível de gestão estadual.

3.1.8 Sugestão de orientar a adoção de um caderno organizado por temas ligados à Folha de Pagamento com a finalidade de organizar durante o mês as informações que serão enviadas nas Guias de Ocorrências

Boas práticas na execução do trabalho são louváveis e passíveis de serem compartilhadas. A presente sugestão é utilizada pela ATB que responde pelo cargo em comissão de secretária da E.E. Professor Joaquim Nunes, à qual pedi licença citar na presente dissertação, pela sua simplicidade e praticidade, podendo ser facilmente adotada por qualquer pessoa que trabalhe com a folha de pagamento de escolas da circunscrição.

Os servidores que convivem com a rotina de uma escola, por menor que esta seja, são capazes de perceber que as situações que devem ser informadas através das guias de ocorrências são muitas e que no decorrer de um mês o total de informações é grande, sendo desaconselhável deixar o registro dos eventos para o momento de enviar a guia de ocorrência. Tal prática potencializa a ocorrência de erros, uma vez que há a possibilidade de haver esquecimento ou omissão de alguma informação, a falta de algum documento e uma chance maior de não perceber tal situação ou de não conseguir resolver o problema em tempo hábil.

Um exemplo de situação que ilustra a falta de um controle que pudesse ser usado para lembrar todas as ocorrências de designações, faltas, LTS foi um caso em que a escola enviou a designação do servidor sem a conta bancária, numa taxaço, ciente de que poderia ser incluída. O QI foi devolvido à escola e esta demorou a pegar a devolução ou não verificou a GO2 e enviou apenas a conta

bancária na taxaço seguinte. A conta, sem nenhum outro documento que justificasse o porquê do envio, ficou com guardada à espera da vinda de algum esclarecimento da escola. A segunda taxaço acabou e a terceira e somente quatro meses depois, devido a uma reclamaço protocolada pelo servidor interessado, a escola informou a designaço com todos os documentos necessários e foi possível incluí-la e realizar o pagamento.

A utilizaço de um caderno físico ou digital, de acordo com o nível de intimidade e disponibilidade do usuário, onde sejam anotadas, por tema, todas as informaçoões que devem ser colocadas na guia de ocorrêcia mensal, e, em especial as designaçoões, pode minimizar esse tipo de problema. É preciso ressaltar que há a necessidade de se estabelecer uma organizaço e um pacto entre os membros dos diferentes turnos da escola, de forma que as informaçoões dos diferentes turnos da escola sejam repassadas ao servidor responsável pela folha de pagamento com maior tempestividade possível.

3.1.9 Disponibilizar, em local de fácil visualizaço a lei que trata das situaçoões de desacato ao servidor público, não disponível desde a mudança para a nova sede da SRE Caratinga

O atendimento ao público consiste num serviço delicado e que exige, mais do que profissionalismo e conhecimento, educaço, empatia e grandes doses de paciêcia e sangue frio mesmo. No atendimento do setor de pagamento todas essas características são necessárias em doses ampliadas. Tal necessidade se justifica em primeiro lugar pela enorme gama de temas abordados nos questionamentos apresentados pelos servidores que procuram o serviço. Além disso, quando os servidores chegam ao atendimento, no balcão do setor de pagamento, geralmente, estão ou supõem estar com algum problema em seu pagamento e por esse motivo costumam chegar com o preconceito de que estão sendo lesados de alguma forma. Por essa razão, diversas vezes, ocorrem desde comentários e questionamentos irônicos e provocativos até mesmo acusaçoões, por parte dos servidores atendidos, chegando a ocorrerem ameaças verbais e intimidaço da atendente.

Durante o trabalho de campo, a entrevistada 3, atendente do balcão do setor de pagamento, relatou tais ocorrêcias, algumas das quais são citadas no capítulo 2 desta dissertaçoão.

Em conformidade com o Código Penal brasileiro, em seu Artigo 331, o desacato a funcionário público, no exercício da função ou em razão dela caracteriza crime e tem pena prevista de seis meses a dois anos ou multa.

A legislação, que durante muito tempo, ficou exposta repartições públicas brasileiras tem sido questionada e apontada como contrária, não apenas à Constituição Federal de 1988, bem como a tratados internacionais dos quais o Brasil é participante. Todavia, de acordo com decisão do Supremo Tribunal de Justiça – STJ- o desacato continua criminalizado e, portanto pode e deve ser evocado por servidor público que se veja constrangido ou ameaçado no exercício de suas funções. E se possível, exposto em locais de atendimento ao público, não como forma de coibir o justo protesto contra eventuais situações incorretas, mas com um mínimo de “civildade e educação” (CONJUR, 2017). Sugerimos que a legislação volte a ser exposta na SRE Caratinga, no balcão de atendimento, como forma de atenuar a ação de servidores mais exaltados que a ameaçam, verbal e fisicamente os servidores do atendimento ao público e em especial do setor de pagamento.

### 3.1.10 Integração do SYSADP ao SISAP

A implantação de mudanças, de novas ferramentas, de modificações em sistemas e processos cristalizados costuma ser vista com desconfiança pelos usuários e servidores que dependem de fazer uso e de operar tais novidades.

A implementação do SYDADP e a posterior ampliação de suas funcionalidades, no início do ano de 2016, citada no capítulo 1 da presente dissertação não fugiram a esse padrão. A implementação das mudanças ocorreu num período em que, tradicionalmente, o volume de trabalho é muito aumentado por se tratar do período em que ocorre o maior volume de designações; a capacitação para operar as novas funcionalidades ocorreu, de acordo com conversas informais com a atual operadora do portal, de forma atropelada e sem a possibilidade de realizar atividades práticas. Na sequência, os servidores que receberam a capacitação e, que não a consideraram satisfatória, tendo em vista sua curta duração e a falta de atividades práticas, foram compelidos a repassar a capacitação aos servidores das escolas, os quais seriam responsáveis por alimentar o Portal SYSADP.

O resultado foi uma enormidade de erros cujas consequências e correções se arrastaram por todo o ano de 2016. O aperfeiçoamento é uma realidade, mas os problemas também o são. Entre eles, a necessidade de fazer a correção de lançamentos feitos pelas escolas na SRE Caratinga, pela administradora do portal. Entre os servidores do setor de Pagamento e os que trabalham com o portal na Gestão de Pessoas existe a concordância de que a forma mais lógica de diminuir os erros nos QIs e proporcionar mais qualidade ao serviço realizado nas escolas, no que tange às designações é a integração do SYSADP ao SISAP.

A justificativa para tal integração reside no entendimento de que o SYSADP acessando as informações do SISAP só permitiria gerar QIs para situações que existissem nas escolas da circunscrição. Um exemplo a regional Caratinga não tem escolas que atendam à educação indígena, mas, a falta de atenção, falta de costume em ler as instruções na tela do portal e nas orientações e a falta de conhecimento dos códigos do SISAP propiciaram que diversas escolas designassem professores para a educação indígena na circunscrição da SRE Caratinga. Esse é apenas um exemplo.

Reconhecemos que a presente ação não cabe ao nível gerencial de uma Superintendência e sim à SEEMG, por tratar-se de uma proposta de implementação em âmbito estadual. Entretanto cabe-nos apontar uma solução viável, que eleve a qualidade das informações das prestadas pelas escolas estaduais. Tal ação barraria a grande maioria dos erros nos QIs de designações. O outro aspecto que abordamos referente à integração SYSADP/ SISAP diz respeito ao fato de que a evolução dos ambientes digitais do século XXI tem disponíveis muitos recursos que possibilitam a migração de informações em ambientes tecnológicos ou digitais, mas aparentemente não é interessante à máquina estatal desenvolver ferramentas que garantam mais eficiência à gestão da educação.

Em contrapartida a gestão busca de forma contínua responsabilizar servidores que estão na situação mais vulnerável. O taxador, que convive diariamente com a grande quantidade de erros, de variados níveis nos QIs de designações, e que sentem o peso da responsabilização sobre seus ombros, tanto quando assumem deixar um servidor sem pagamento devido a um erro da escola, e posteriormente somos questionados pelo servidor, pelos colegas e pela direção da escola, como quando assumem lançar um QI com um código que passa qualquer designação e ficam com um problema sob sua responsabilidade para resolver,

mesmo sabendo não terão tempo extra pra resolverem tais problemas na taxaço seguinte. A melhora na qualidade das informaçoes prestadas pelas escolas é uma forma de equalizar tais situaçoes.

### 3.2 Sistematização das ações propostas utilizando a ferramenta 5W2H

Quadro 7 – Resumo das ações de acordo com a ferramenta 5W2H

Nº	What O que?	Why Por que?	Where Onde?	When Quando?	Who Quem?	How Como?	How much Quanto?
1	Formação continuada para servidores responsáveis pelas designações nas Escolas.	Não existe uma ação institucionalizada da SEEMG ou da SRE Caratinga de formação continuada dos responsáveis pela folha de pagamento das escolas estaduais da circunscrição da SRE Caratinga.	SRE Caratinga	Primeiro semestre, antes da taxação de fevereiro, anualmente.	Ação conjunta, Gestão de Pessoas, Inspeção Escolar e Setor de Pagamento.	Envio de ofício à Diretora da SRE solicitando ação conjunta entre a inspeção escolar - subordinada ao gabinete – e a gestão de pessoas e o setor de pagamento – integrantes da Divisão de Gestão de Pessoal (DIGEP).	Previsão de diárias para servidores de outros municípios da circunscrição.
2	Diminuir a rotatividade dos servidores que trabalham com a folha nas escolas por meio da fixação de um(a) servidor(a) efetivo para a execução do trabalho. (Orientação da	A fixação de um servidor efetivo para o trabalho com a folha de pagamento das escolas tem potencial para diminuir a necessidade de gastos com treinamento a cada troca de	SEEMG	Segundo trimestre de 2018, para possibilitar que os(as) atuais diretores e secretários(as) repassem o trabalho a um servidor efetivo antes do próximo processo eletivo,	SEEMG	Envio de ofício com a sugestão e justificativas embasadas nesta dissertação à SEEMG, na pessoa do(a) Secretário(a) Estadual de Educação e à SEPLAG, na pessoa do(a)	Recursos já utilizados, uma vez que servidores são efetivos e que os valores referentes aos cargos em comissão já fazem parte das despesas da SEEMG

	SEEMG aos diretores para que adotem como critério prioritário a indicação de servidores efetivos para atuarem com a folha de pagamento)	equipe diretiva, uma vez que o servidor responsável só deixaria o trabalho ao se aposentar.		previsto para o final de 2018.		Gestor(a) do SISAP Central.	
3	Participação dos servidores que realmente atuam com a folha de pagamento das Escolas nas capacitações sobre o tema.	É muito comum que o servidor que trabalha com as guias de ocorrência e quadros informativos não participe dos poucos treinamentos e capacitações realizados.	SRE Caratinga	No momento da realização de treinamentos e capacitações.	Superintendente Regional de Ensino em conjunto com Diretora de Pessoal.	Elaboração de um termo de compromisso por parte da Diretora da SRE Caratinga e da Diretora da DIPE para envio aos diretores das escolas da circunscrição da SRE Caratinga, no período que antecede treinamentos e formação, assumindo o compromisso de enviar para esses momentos os servidores que, de fato, trabalham com a folha de	Não haverá custos

						pagamento.	
4	Formação continuada para servidores do setor de Pagamento.	As constantes alterações na sistemática de pagamento, novas codificações e regulamentações exigem constante necessidade de estudo e atualização.	No setor de Pagamento	Mensalmente, no intervalo entre as taxas.	Coordenadora do setor de pagamento	Leitura e estudo de orientações, normatizações, alterações e inclusões de novas codificações e rotinas de trabalho.	Recursos da SEEMG e da SRE Caratinga
5	Capacitação sobre ferramentas digitais de arquivo e exercício exploratório do Google Drive para servidores das escolas e do setor de Pagamento.	De acordo com os dados obtidos durante a fase de pesquisa desta dissertação, 42,9% dos servidores que responderam ao questionário utilizam apenas arquivos de papel para recuperar informações e orientações o que é incompatível com o volume de orientações e normatizações expedidas anualmente pela SEEMG, por	Laboratório de informática de escolas do município de Caratinga, para os servidores do setor de pagamento e das escolas da sede e dos distritos de Caratinga e nas escolas pólos de cada município da circunscrição.	Segundo semestre de 2018, de acordo com disponibilidade dos servidores do NTE e dos laboratórios das escolas parceiras.	Servidores do Núcleo de Tecnologia Educacional da SRE Caratinga - NTE	Solicitação da diretora de Pessoal à Coordenadora do NTE Caratinga de parceria para a execução da capacitação, com a devida autorização da Diretora da SRE Caratinga.	Recursos para combustível necessário à viagem em carro da SRE até as escolas da SEEMG.

		dificultar uma rápida recuperação de informações na rotina corrida do trabalho administrativo.					
6	Estudo sistematizado das resoluções e orientações, nas Escolas.	O trabalho com as designações exige grande responsabilidade e conhecimento da das legislações e normatizações por impactar diretamente o erário do Estado.	Nas escolas	Semanalmente, um dia de estudo.	Diretor escolar, com auxílio da inspeção escolar em suas visitas semanais às escolas.	Organização de um arquivo digital com orientações sobre designações e um momento de tira dúvidas quinzenal com a inspetora.	Não haverá custos
7	Atualização de tabelas e codificações e disponibilização para consulta pelas Escolas.	Acesso a tabelas atualizadas possibilita mais segurança para a realização do trabalho com GO1 e QIs.	Escolas e setor de Pagamento	Sempre que ocorrerem atualizações e novas codificações no SISAP.	SISAP Central para Pagamento e Pagamento para as escolas.	Solicitação de Suporte ao SISAP Central com a liberação, se não de um ambiente virtual para consulta pelas escolas, e melhora na forma de acesso e visualização das tabelas do SISAP pelos taxadores.	Não haverá custos
8	Sugestão de orientar a adoção de um caderno organizado por	Organizar durante o mês as Informações que Serão Enviadas	Na escola	No primeiro semestre, a partir da primeira taxação de 2018.	Inspetor escolar	Sugerir às inspetoras que orientem os servidores	Não haverá custos

	temas ligados à folha de pagamento.	nas Guias de Ocorrências dificultando a ocorrência de esquecimento da informação de servidores por parte da escola, o que evita reclamações de pagamento e pagamentos em atraso.				responsáveis pelas designações a utilizarem um caderno brochurão simples, dividido por mês e temas – falta, afastamento, designação e dispensa, alteração de carga-horária de servidor efetivo, etc. Os acontecimentos devem ser registrados logo que informados e passados para a guia de ocorrência o mais rápido possível, evitando o esquecimento de situações de servidores e consequente informação em meses posteriores, o que geralmente	
--	-------------------------------------	--	--	--	--	---	--

						gera cálculos longos e pagamentos em atraso.	
9	Disponibilizar, em local de fácil visualização, a lei que trata das situações de desacato ao servidor público, não disponível desde a mudança para a nova sede da SRE Caratinga.	Dar segurança e argumentos à servidora que presta atendimento no balcão do pagamento diante de circunstâncias de desrespeito à sua pessoa.	No balcão de atendimento do setor de Pagamento	Imediatamente	Coordenadora do setor de Pagamento	Impressão de cópia xérox com os dizeres do Art. 331 do Código Penal cópia xérox e exposição no quadro de avisos, no balcão de atendimento do setor de pagamento.	Recursos da SRE Caratinga
10	Integração do SYSADP ao SISAP.	A integração dos dois sistemas parece um caminho natural e que é capaz de que barrar a maior parte dos erros nas codificações de designações em substituição, e boa parte das em lugar vago, desde que servidores das escolas sejam bem preparados para isso.	SEPLAG e SISAP CENTRAL	De acordo com disponibilidade de recursos tecnológicos	SEPLAG e SEEMG	Uso de recursos tecnológicos da PRODEMGE.	Recursos da SEEMG



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas e estudos que deram início a esta dissertação foram iniciados a partir da perspectiva de conhecer, além da experiência cotidiana, alguns aspectos da execução do trabalho realizado pelos servidores administrativos, tanto do setor de pagamento quanto das escolas da circunscrição da SRE Caratinga. O aspecto escolhido foi o das designações, que a experiência cotidiana dava a entender serem bastante volumosas, a partir da quantidade de Guias de Ocorrências nº 1 (GO1) e quadros informativos (QIs) protocolados e trabalhados a cada taxação. O volume aparentava ser expressivo, mesmo antes de 2016, ano que se iniciou sob o impacto da extinção da LC 100/2007, que deu acesso a cargos públicos sem concurso público a 98.000 servidores, na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, além de 199 servidores da área administrativa da Assembleia Legislativa de Minas Gerais.

A prática da designação, enquanto lugar comum, utilizada exageradamente pela SEEMG, conforme demonstrado no decorrer do presente trabalho, tem a promessa de ser fortemente minimizada enquanto durar a atual administração estadual (2015/2018), mesmo que tal mudança na rotina de nomeações tenha sido provocada pela inconstitucionalidade da Lei Complementar 100/2007, reconhecida na decisão do Supremo Tribunal Federal (STF), por meio da Ação Direta de Inconstitucionalidade - ADI 4.876 – de 01/04/2014, abordada no capítulo 1 desta dissertação.

A suspeita de que o número de designações era alto vinha acompanhada da percepção de que o número de erros seguia de perto o número de designações. A pesquisa documental em Guias de Ocorrência nº 2, arquivadas na SRE Caratinga, confirmou a ocorrência de muitos erros, tanto nas designações como nas informações de carga-horária de servidores efetivos. Todavia tal conclusão foi reforçada e ampliada a partir das entrevistas realizadas com servidores que atuam no setor de Pagamento. Em todas elas estavam presentes a afirmação de que o número de erros é muito mais alto do que o que se registra nas Guias de Ocorrências. Isso se deve ao fato de que muitos QIs são incluídos mesmo contendo erros menores, além do fato de que muitos problemas acabam sendo resolvidos durante o período de taxação, com o uso de e-mails, ligações telefônicas e até mesmo de bate papo, sempre tendo em vista evitar que servidores designados

fiquem sem pagamento. Um dos taxadores entrevistados foi categórico ao afirmar que mais da metade dos QIs deixariam de ser trabalhados, a cada taxaço, se todos os erros fossem rigorosamente observados.

Uma ponderação da coordenadora do setor de Pagamento chama a atenção para o fato de que o trabalho no setor exige muita atenção e responsabilidade por parte de todos os servidores, por se tratar de inserção de dados no SISAP e, principalmente, de cálculos que envolvem a vida financeira dos servidores da circunscrição da SRE Caratinga. Desviar a atenção para atender ligações telefônicas ou chamadas de bate-papo potencializa a ocorrência de erros durante a execução do trabalho, segundo a coordenadora do setor de Pagamento.

Uma informação relevante, obtida na entrevista com a atendente do balcão do pagamento, diz respeito ao trabalho dos taxadores. Segundo a entrevistada, durante a análise das reclamações de erros ou de falta de pagamento por ela estudadas diariamente, é possível perceber que os erros geradores de reclamações são cometidos por taxadores e servidores que trabalham com a folha de pagamento nas escolas em proporções iguais.

O achado mais relevante, no entanto, foi a obtenção, junto à Diretoria de Assuntos Gerenciais da SEEMG (DIGE), do total de designações ocorridas em Minas Gerais e em Caratinga, nos anos de 2014, 2015 e 2016. Se antes da extinção da LC 100, o número de designações já era expressivo, após o cumprimento da ADI 4876/2014 esses números passaram a ser preocupantes e até mesmo incômodos: de 161.028 designações, em 2016, 140.455 ocorreram em lugar vago. O aumento no número de designações em 2016 é proporcional aos números de dispensados em 31/12/2015. Não era novidade o fato de o total de designações em lugar vago ser bem maior do que o número de designações em substituição. Mas o número de servidores não efetivos trabalhando por meio de contrato temporário já surpreendia mesmo nos anos de 2014 e 2015.

Diante dos resultados obtidos, partimos para a pesquisa de campo com a aplicação de questionários aos servidores das escolas da circunscrição e entrevistas com os servidores do setor de Pagamento. Os resultados da pesquisa por questionário confirmaram as suspeitas iniciais na medida em que os motivos apresentados pelos mesmos para o grande número de erros nas designações passam pela falta de treinamento e de formação inicial para trabalhar com a folha de

pagamento, a volatilidade das informações e as constantes mudanças, entre outras causas.

Enquanto parte integrante da equipe do setor de Pagamento e professora numa escola estadual de Caratinga, mas principalmente enquanto pesquisadora, é uma satisfação perceber que a maioria das hipóteses inicialmente apresentadas confirmaram-se por meio da pesquisa acadêmica e com o suporte das teorias que tratam do Fluxo Informacional e da Gestão da informação.

A tradição da administração pública brasileira tem sido a de usar as mudanças dos gestores públicos para justificar mudanças nas políticas públicas e por essa ótica existem grandes probabilidades de que as nomeações, que foram rotina em 2017, possam não mais fazer parte da realidade da SEEMG na próxima, ou mesmo nas próximas gestões estaduais. Conseqüentemente, há fortes possibilidades de que sejamos convidados a continuar convivendo com os entraves e dificuldades no fluxo de informação entre a SRE Caratinga, e em especial, entre o setor de pagamento da referida SRE e as escolas de sua circunscrição. Tais considerações são fortes o suficiente para que sejam pensadas ações que minimizem as causas e atenuem os problemas desencadeados por aqueles entraves e dificuldades.

Para justificar toda a mobilização que uma pesquisa desta monta exigiu, em termos de tempo, de estudo e de dedicação, construímos e colocamos à disposição da SRE Caratinga e da SEEMG um Plano de Ação Educacional (PAE), composto por 10 ações direcionadas às escolas, à SRE Caratinga e à SEEMG. A intenção é resolver ou minimizar os entraves no fluxo informacional escolas/pagamento, diminuindo o número de erros nas designações e no trabalho com a folha de pagamento.

É pertinente a apresentação de algumas justificativas no que diz respeito à apresentação de ações voltadas ao treinamento e à capacitação dos servidores das escolas e do setor de Pagamento.

No capítulo 1 desta dissertação pudemos observar os ensinamentos de alguns teóricos à cerca do papel da Gestão de Pessoas no interior das organizações, no sentido da necessidade de capacitar seus servidores para garantir que possam se desenvolver e desempenhar bem suas funções.

Lopes (2015) já chama a atenção para a necessidade de capacitações alinhadas aos objetivos do órgão público e para o fato de que, apesar da SEEMG

possuir modelos de formação em serviço, na época em que desenvolveu sua dissertação esses modelos apresentavam falhas. Tais falhas não foram dirimidas e se acentuaram de forma que 10 dos 14 servidores que atuam no setor nunca passaram por treinamento fora da Regional Caratinga; a maior parte das capacitações passou a ser realizada pela Coordenadora do setor, mediante solicitação dos taxadores devido a dificuldades e erros na execução do trabalho; a coordenadora não tem suporte para esclarecimento de suas dúvidas e raramente recebe treinamentos.

A pesquisa por meio de questionários, aplicados aos servidores responsáveis pelas designações nas escolas apontou a falta de formação inicial, de capacitação ou treinamento. O conhecimento baseado na vivência foi ratificado pela pesquisa científica.

Uma vez que mesmo fazendo parte das diretrizes da SEEMG a utilização de modelos de formação, tais ações têm sido insuficientes e raras advém a necessidade de oferecer, no plano ação educacional, entre outras a reafirmação daquelas que têm sido omitidas pela SEEMG.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO. Rivadávia Correa Drummond. **Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações: Análise de Casos Relatados em Organizações Públicas e Privadas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002. Disponível em:

<[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-5G8MM7/mestrado\\_\\_rivadavia\\_correia\\_drummond\\_de\\_alvarenga\\_netto.pdf;jsessionid=F9573CE7493B52CFB9D95EC92EA4DF3C?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-5G8MM7/mestrado__rivadavia_correia_drummond_de_alvarenga_netto.pdf;jsessionid=F9573CE7493B52CFB9D95EC92EA4DF3C?sequence=1)>. Acesso em: 31 maio 2017.

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revistas UNEB**, v. 22, n. 40, 2013. Disponível em:

<<https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/view/753/526>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

ARAÚJO, Eduardo Santos. **Gestão escolar na rede estadual de minas gerais: desafios da formação administrativa do diretor**. Universidade Federal de Juiz de Fora, p. 182, 2017. Disponível em :<[http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/10/EDUARDO-SANTOS-ARAUJO\\_REVISADO.pdf](http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/10/EDUARDO-SANTOS-ARAUJO_REVISADO.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2017.

BASTOS, Aline Maria Dias. **Regime Disciplinar do Servidor Público Temporário**. Universidade de São Paulo. Faculdade de Direito. p. 266. 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-22122015-134805/en.php>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

BELTRÃO, Jorge de Lima Beltrão. **O Desempenho das Escolas de Referência no Litoral Sul de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P.118. 2014. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2015/02/JORGE-DE-LIMA-BELTR%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 04 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei Nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8745compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8745compilada.htm)>. Acesso em: 30 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. LDB – **Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 28 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CEB nº: 19/2009. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/pceb019\\_09.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/pceb019_09.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Portal Brasil. Cidadania e Justiça. **Mesários têm direito a folga por trabalho durante as eleições**, de 26 de setembro de 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/09/justica-eleitoral-garante-direito-dos-mesarios-durante-periodo-das-eleicoes>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

CAPURRO, Rafael; HOJORLAND, Birger. **O conceito de informação**. In: Perspectiva em Ciência da Informação, v.12, n.1, jan./abr. 2007, p. 148 a 207. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/54/47>>. Acesso em: 11 out. 2017.

CEGALA, Joana Ribeiro Gomes; OLIVEIRA, Douglas Luis de; FARIA, Carla Beatriz de. **O contrato temporário: características que definem a inconstitucionalidade deste certame frente à doutrina e a luz da jurisprudência pátria**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XV, n. 102, jul 2012. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11956](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11956)>. Acesso em: 16 nov. 2016.

CORRÊA, Arnaldo Fernandes. **Estudo de caso: o processo de implementação da diretoria de pessoal na regional de ensino de Ubá/MG**. Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação. P. 115. 2014.

ROCHA, Delcio Fernando da. **A atuação do Núcleo de Tecnologia Educacional de Caratinga: uma análise a partir da realidade de quatro escolas estaduais de sua circunscrição**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 195. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira; coordenação de edição Marina Baiard Ferreira – 8ª ed. – Curitiba: Positivo, 2010.**

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, Ribeirão Preto, vol. 14, n.28, mai/ago 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2004000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2004000200004)>. Acesso em: 26 nov. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002,4 ed. 176 p. Disponível em: <[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2017.

GREEF, Ana Carolina; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Fluxo enxuto de informação**: um novo conceito. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v17n1/a03v17n1.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? Brasília: Universidade de Brasília, **Psicologia: teoria e pesquisa**, mai-ago 2006, v.22, n.2, p. 201 a 210. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>> . Acesso em: 10 out. 2017.

GUTIERRES, Dalva Valente Guimarães. **Planos de carreira de professores da educação básica em estados e municípios brasileiros no contexto da política de fundos**: configurações, tendências e perspectivas. CAPES, 2013. Disponível em: <<https://docs.google.com/file/d/0B-t48J3csJ5Ub19leUIQUHcJA/edit?pli=1>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

JACOMINI, Márcia Aparecida; PENNA, Marieta Gouvêa de Oliveira. Carreira docente e valorização do magistério: condições de trabalho e desenvolvimento profissional. In: **Pro. posições**, Campinas, v. 27, n.2(80), mai/ago 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pp/v27n2/1980-6248-pp-27-02-00177.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

JURÍDICO Revista Consultor. Boletim de Notícias ConJur, Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-mai-29/desacatar-funcionario-publico-continua-crime-decide-stj>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

LOPES, Lilian Firmino Lacerda. Análise da formação em serviço como fator de qualificação profissional dos servidores do quadro administrativo da secretaria de estado de educação de Minas Gerais. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública)-Programa de Pós-Graduação Profissional, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/1280/1/lilianfirminolacerdalopes.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Disponível em: <[http://www.justocantins.com.br/files/publicacao/20120618233045\\_direito\\_administrativo.pdf](http://www.justocantins.com.br/files/publicacao/20120618233045_direito_administrativo.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2016

MINAS GERAIS. Constituição do Estado de Minas Gerais, 1989. 17. ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2016. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.254 de 20 de julho de 1990. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Lei&num=10254&ano=1990>>. Acesso em: 04 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43441&comp=&ano=2003>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 15.293, de 05 de agosto de 2004. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Lei&num=15293&ano=2004>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Diário Oficial do Poderes do Estado. Caderno 1 – **Diário Executivo – Anexo**. Secretaria de Estado de Educação. Expediente. Belo Horizonte, 30 jan. 2013, p 168. Disponível em: <[http://www.iof.mg.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=607&Itemid=48](http://www.iof.mg.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=607&Itemid=48)>. Acesso em: 27 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Serviços. **Missões e valores**. 2008. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/missao-e-valores>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 18. 975 de 29 de junho de 2010. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=18975&comp=&ano=2010&texto=consolidado>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 45849 de 27 de dezembro de 2011. Disponível em: <<http://magistra.educacao.mg.gov.br/images/stories/editais/decreto-no-45849-de-27-de-dezembro-de-2011.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. Cartilha: Plano de Valorização dos Servidores da Educação – Reestruturação das Carreiras e Mudança do Padrão Remuneratório dos Servidores da Educação. 2017. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/cartilha.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Fazenda. Deliberação CCGPGF nº 1, de 09 de janeiro de 2012b. Disponível em: <[http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/cadastro\\_beneficios/legislacao/DELIBERACAO\\_CCGPGF\\_01\\_%202012.pdf](http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/cadastro_beneficios/legislacao/DELIBERACAO_CCGPGF_01_%202012.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. Resolução SEPLAG nº 61, de 15 de junho de 2013. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/direitos-do-servidor/licencas-e-afastamentos/ajustamento-funcional>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. Resolução SEE Nº 2686, de 03 de outubro de 2014a. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2686-14-r.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Diário Executivo de Minas Gerais. Deliberação CCGPGF Nº 2, de 03 de setembro de 2014b. Disponível em: <[http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/129968/caderno1\\_2014-09-11%206.pdf?sequence=1](http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/129968/caderno1_2014-09-11%206.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei nº 21.710 de 30 de junho de 2015a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=21710&ano=2015>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Resolução SEE Nº 2836, de 28 de dezembro de 2015b. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2836-15-r.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Orientação de Serviço 5/2015 de 19 de novembro de 2015c. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/waender/orientao-para-concesso-de-afastamento-em-friaspromo-dos-servidores-da-seemg>> Acesso em: 31 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Resolução SEE Nº 2972, de 16 de maio de 2016. Disponível em: <<http://gnteescolas.educacao.mg.gov.br/documentos>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. Planilha de Afastamentos Geral e SRE Caratinga, 01-2014 a 12-2016, 2017. **Subsecretaria de Gestão e recursos humanos.**

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. **Histórico da Lei 100.** Disponível em: < <http://lei100.educacao.mg.gov.br/historico-da-lei-100>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. **Número de designados na Educação chega a 130 mil.** Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/7732-numero-de-designados-na-educacao-chega-a-130-mil>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Comunicado Gabinete da Secretária nº 323-2017.** Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B1AOm7qV0a3RMWZtUGNacWNOc2c/view>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. DIGEP. **São atribuições da Divisão de Gestão de Pessoal (DIGEP).** Disponível em: <<http://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/home/institucional/noticias-dipe?layout=blog&id=117>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Polos Regionais e suas respectivas Superintendências Regionais de Ensino.** Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/polos-regionais-sres.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Subsecretaria de Gestão e recursos humanos. Planilha do Quantitativo de Designações Anos 2014-2015-2016 na SRE Caratinga referente às Folhas de Out. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. SYSADP.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. SRE Caratinga.

**Histórico da SRE de Caratinga.** Disponível em:

<[http://srecaratinga.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1671&Itemid=10008](http://srecaratinga.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1671&Itemid=10008)>. Acesso em: 14 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Portal do Servidor. **Licença para tratar de interesses particulares – LIP**, 2017, s/p. Disponível em:

<<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/direitos-do-servidor/licencas-e-afastamentos/licenca-para-tratar-de-interesses-particulares-lip#deve-ser-entregue-alguma-documentacao-ao-drh-para-tirar-lip>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais. **Despesa com pessoal**, 2017, s/p. Disponível em: < <http://www.transparencia.mg.gov.br/estado-pessoal/despesa-com-pessoal>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais. **Receita**, 2017, s/p. Disponível em: < <http://www.transparencia.mg.gov.br/estado-receita>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

PEREIRA, Edinete do Nascimento. Inteligência competitiva: o tratamento dos dados, informação e conhecimento às unidades de informação. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**. v.3, n.2. Belo-Horizonte, 2013. Disponível em:

<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/moci/article/view/2204/1407>>. Acesso em: 11 jan.2018.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. **Gestão da Informação e a Importância do Uso de Fontes de Informação para Geração de Conhecimento**.

Portal de periódicos ECI UFMG, Belo Horizonte, 2014. Disponível em:

<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1515/1451>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

SILVA, Alisson O. da et al. **Gestão da qualidade**: aplicação da ferramenta 5w2h como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR, Horizontina, 2013. Disponível em:

<[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao\\_de\\_qualidade.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2017.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**. v.10, n 10, jan/jun. 2008. Disponível em:

<[http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10532becubsos\\_hum anos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10532becubsos_hum anos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf) >. Acesso em: 29 nov. 2016.

STF. ADI 4876 – AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE. Relator: Ministro Dias Tóffoli. DJ: 26/03/2014. **Supremo Tribunal Federal**, 2014. Disponível em: < <http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?numero=4876&classe=ADI&origem=AP&recurso=0&tipoJulgamento=M>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

TARAPANOFF. Kira (Org). **Inteligência, informação e conhecimento em**

**corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p. Disponível em:  
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001469/146980por.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

VASCONCELOS, Telmo da Silva. **O acesso aos Cargos, Empregos e Funções Públicas e os Princípios Constitucionais na Gestão Pública Brasileira.** Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. p. 105. 2006. Disponível em:  
<<http://dominiopublico.mec.gov.br/download/teste/arqs/cp019845.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (Org.). **Gestão, Mediação e Uso da Informação.** Universidade Estadual Paulista, p. 157. 2010. Disponível em:<  
<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/110767/ISBN9788579831171.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=212>>. Acesso em: 11 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Marta Lúcia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 4, ago.2002.Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002. Disponível em: <<http://bibliodata.ibict.br/geral/docs/Intcomp.pdf> >. Acesso em: 31 maio 2017.

## ANEXOS

## ANEXO I - FORMULÁRIO GUIA DE OCORRÊNCIA Nº 1

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO – MG  
DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA  
SISAP – SRE

**GUIA DE OCORRÊNCIA Nº 1**  
(DA ESCOLA PARA A SRE)

PÁG. \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
MÊS DE REFERÊNCIA \_\_\_\_ / \_\_\_\_

E.E. \_\_\_\_\_ CÔD.: \_\_\_\_\_ MUNICÍPIO: \_\_\_\_\_  
Encaminhamos, em anexo, QI/Cargo Função Pública e Relatório de Servidores, com as informações abaixo relacionadas, para inclusão no SISAP.

MASP	Nº ADM	NOME	CARGO	CÓD.SIT EX / AF	INFORMAÇÕES	OBS.

1ª VIA SRE 2ª VIA ESCOLA

NOME E MASP LEGÍVEL DO DIRETOR \_\_\_\_\_  
DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

ASSINATURA DO DIRETOR COM CARIMBO

NOME E MASP LEGÍVEL DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO \_\_\_\_\_  
DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

RECIBO DE ENTREGA: DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA / NOME LEGÍVEL

**OBSERVAÇÃO:** Esta GUIA DE OCORRÊNCIA nº 1 deverá acompanhar o RELATÓRIO (Relação Servidores / Professores em exercício – atual RISHCRP1) Os QIs (implantação / desligamento).

## ANEXO II - FORMULÁRIO GUIA DE OCORRÊNCIA Nº 2

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO – MG  
DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

**GUIA DE OCORRÊNCIA Nº 2**  
(DA S.R.E. PARA A ESCOLA)  
**SOLICITAÇÃO DE CORREÇÕES (URGENTE)**

PÁG. \_\_\_ / \_\_\_

SISAP – SRE \_\_\_\_\_

MÊS DE REFERÊNCIA \_\_\_ / \_\_\_

E.E. \_\_\_\_\_ CÓD.: \_\_\_\_\_ MUNICÍPIO: \_\_\_\_\_

Analizando os Quadros informativos e Relatórios de Servidores dessa unidade de ensino, verificamos as incorreções abaixo relacionadas, para as quais solicitamos a fineza de retificar e, se for o caso, remeter a documentação faltosa.

**Devolver no máximo até o dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.**

MASP	Nº ADM	NOME	CARGO	INFORMAÇÕES

1ª VIA ESCOLA 2ª VIA S.R.E.

NOME E MASP LÉGIVEL  
DO COORDENADOR DE TAXAÇÃO \_\_\_\_\_  
DATA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ASSINATURA DO COORD. TAXAÇÃO COM CARIMBO

NOME E MASP LÉGIVEL  
DO SUPERVISOR DE TAXAÇÃO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO \_\_\_\_\_  
DATA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

RECIBO DE ENTREGA DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ASSINATURA / NOME LEGÍVEL

**OBSERVAÇÃO:** Esta Guia de Ocorrência nº 2 deverá ser anexada à Guia de Ocorrência nº 1 relacionados os acertos para serem processados no SISAP.



## ANEXO IV – FORMULÁRIO DE DADOS PESSOAIS

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS				FORMULÁRIO PARA INGRESSO			
<b>DADOS PESSOAIS</b>							
01 - NOME:						02 - MASP:	
03 - NOME DO PAI:				04 - NOME DA MÃE:			
05 - ENDEREÇO RESIDENCIAL (RUA, AV., PRAÇA):				06 - NÚMERO:		07 - COMPLEMENTO:	
08 - BAIRRO:		09 - CIDADE:			10 - UF:		11 - CEP:
12 - TELEFONE RESIDENCIAL:		13 - TELEFONE COMERCIAL:		14 - CELULAR:		15 - DATA DE NASC.:	16 - NATURALIDADE/UF:
17 - NACIONALIDADE:		18 - NATURALIZADO: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		19 - ANO CHEGADA NO BRASIL:		20 - SEXO:	21 - ESTADO CIVIL:
22 - FATOR SANGUÍNEO:		23 - CART. IDENTIDADE:		24 - DATA DE EMISSÃO:		25 - ÓRGÃO EMISSOR/UF:	26 - PIS/PASEP:
27 - CPF:		28 - CERT. DE RESERVISTA:		29 - TÍTULO DE ELEITOR/UF:		30 - ZONA:	31 - SEÇÃO:
32 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE:		33 - DATA 1º EMPREGO:		34 - E-MAIL:		35 - BANCO:	36 - AGÊNCIA:
37 - CONTA CORRENTE:							
<b>DADOS FUNCIONAIS</b>							
38 - SITUAÇÃO: <input type="checkbox"/> NOMEAÇÃO CARGO EFETIVO <input type="checkbox"/> NOMEAÇÃO CARGO COMISSÃO <input type="checkbox"/> DESIGNAÇÃO CARGO COMISSÃO <input type="checkbox"/> DESIGNAÇÃO FUNÇÃO GRATIFICADA <input type="checkbox"/> DESIGNAÇÃO FUNÇÃO PÚBLICA <input type="checkbox"/> CONTRATO ADMINISTRATIVO (LEI 18.185) <input type="checkbox"/> DISPOSIÇÃO							
39 - DATA DE PUBLICAÇÃO:			40 - DATA DE PRORROGAÇÃO DE POSSE:		41 - DATA DE POSSE:		42 - DATA DE EXERCÍCIO:
43 - ORGÃO / ENTIDADE DE LOTAÇÃO:				44 - CARGA HORÁRIA:		45 - SIGLA DO ÓRGÃO / ENTIDADE:	
46 - UNIDADE DE EXERCÍCIO:				47 - VÍNCULO FUNCIONAL: <input type="checkbox"/> EFETIVO <input type="checkbox"/> FUNC. PÚBL. <input type="checkbox"/> REC. AMPLO <input type="checkbox"/> DESIG. <input type="checkbox"/> CONT. ADM.			
48 - DESCRIÇÃO CARGO EFETIVO / FUNÇÃO PÚBLICA / DESIGNADO / CONTRATO:						49 - NÍVEL/GRAU:	50 - SÍMBOLO VENCIMENTO:
51 - DESCRIÇÃO CARGO EM COMISSÃO / FUNÇÃO GRATIFICADA:				52 - RECRUTAMENTO: <input type="checkbox"/> AMPLO <input type="checkbox"/> LIMITADO		53 - CÓDIGO:	54 - SÍMBOLO:
<b>DECLARAÇÕES</b>							
55 - ACÚMULO DE CARGOS: Servidor exerce outro Cargo, Emprego ou Função Pública, no Estado, na União, no Município ou no Distrito Federal, incluindo suas autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo Poder Público, ou recebe proventos de aposentadoria proveniente de vínculo com alguma dessas instituições: <input type="checkbox"/> Sim. Nome do Cargo/Emprego/Função: _____ Órgão/Entidade: _____ <input type="checkbox"/> Não							
56 - DECLARAÇÃO DE PARENTES: Você tem parentes no serviço público estadual detentores de cargo ou empregos em comissão, função gratificada ou que seja agente político? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <b>Agente político estadual:</b> conselheiro do Tribunal de Contas do Estado, Deputado Estadual, Magistrado Estadual ou membro do Ministério Público Estadual. <b>Parentes até terceiro grau:</b> pai, mãe, avô, avó, bisavô, bisavó, sogro, sogra, padrasto, madrasta, cônjuge, companheiro, companheira, irmão, irmã, cunhado, cunhada, filho, filha, neto, neta, bisneto, bisneta, genro, nora, enteado, tio, tia, sobrinho, sobrinha. Em caso afirmativo, qual é o grau de parentesco: _____ Nome completo do parente: _____ MASP do parente: _____ Nome do cargo comissionado ou da função exercida pelo parente: _____ Órgão/entidade de exercício do parente: _____ Parente é servidor efetivo? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não      Parente é agente político? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não							
57 - DECLARAÇÃO (conforme Decreto nº 45.604, de 18/05/2011): Declaro ter pleno conhecimento do disposto nos arts. 23, § 2º, 90, parágrafo único, e 93, § 4º, todos da Constituição do Estado de Minas Gerais, no art. 1º da Lei Complementar Federal nº 64, de 1990, alterada pela Lei Complementar Federal nº 135, de 2010, e no Decreto nº 45.604, de 18 de maio de 2011. Diante disso, declaro não incorrer em nenhuma das hipóteses de impedimento para nomeação, designação ou contratação, a título comissionado, para o exercício de funções, cargos e empregos na administração pública direta e indireta do Poder Executivo, estipuladas no mencionado Decreto. Assumo, ainda, o compromisso de comunicar ao superior hierárquico eventual impedimento superveniente previsto no referido Decreto.  Belo Horizonte, ____ de _____ de 20 ____ Assinatura do declarante: _____  Belo Horizonte, ____ de _____ de 20 ____ Assinatura do titular ou representante da unidade de Recursos Humanos: _____							

## ANEXO V – FORMULÁRIO DE OPÇÃO POR CONTRIBUIÇÃO AO IPSEMG



**REQUERIMENTO DE ADESÃO À ASSISTÊNCIA À SAÚDE PRESTADA PELO IPSEMG AO SERVIDOR DETENTOR EXCLUSIVAMENTE DE CARGO DE PROVIMENTO EM COMISSÃO, AGENTE POLÍTICO, SERVIDOR ADMITIDO NOS TERMOS DO ART. 10 DA LEI Nº 10.254, DE JULHO DE 1990 (DESIGNADO) E AO SERVIDOR CONTRATADO NOS TERMOS DA LEI Nº 18.185, DE 4 DE JUNHO DE 2009 (CONTRATO DE DIREITO ADMINISTRATIVO-CDA)**

Nome:		MASP / Registro Funcional:	
Matrícula IPSEMG:	CPF:	RG:	
Rua/Avenida:		Nº:	Complemento:
Bairro:	CEP:	Telefone Residencial:	
Cidade:	Estado:	Telefone Celular:	
E-mail:		Telefone Comercial:	

**LEIA ATENTAMENTE AS INFORMAÇÕES DESTES FORMULÁRIO ANTES DE FAZER A SUA OPÇÃO**

Venho:  ADERIR à Assistência à Saúde prestada pelo IPSEMG  
 JÁ POSSUO Assistência à Saúde do IPSEMG e desejo continuar  
 NÃO ADERIR à Assistência à Saúde prestada pelo IPSEMG

**ATENÇÃO: Caso tenha mais de um vínculo com o Estado, o desconto será feito automaticamente somente no de maior remuneração.**

Declaro estar ciente que:

**1 - CONTRIBUIÇÃO E LIMITES MÍNIMO E MÁXIMO DE DESCONTO :**

1.1 - A Assistência à Saúde somente será prestada pelo IPSEMG aos seus beneficiários, mediante a comprovação do desconto no contracheque do servidor do último mês recebido ou do pagamento da contribuição diretamente ao IPSEMG até o último dia útil do mês de contribuição, nos termos da Lei Complementar nº 64, de 2002 e Decreto nº 42.897, de 2002.

1.2 - A Assistência à Saúde prestada pelo IPSEMG será custeada por meio de contribuição descontada da remuneração de contribuição do servidor correspondente:

- A alíquota de 3,2% (três vírgula dois por cento), para o servidor e cada um dos seus dependentes inscritos, ressalvados os filhos menores de vinte e um anos, até o limite máximo(\*) de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais), não podendo ser inferior a R\$ 30,00 (trinta reais) para o servidor e cada um de seus dependentes, limites esses a serem reajustados pelos índices do aumento geral concedido ao servidor público estadual.

- Ao valor mínimo estabelecido na Lei Complementar nº 64, de 2002, acresce R\$ 30,00 (trinta reais) para cada filho com idade superior a 21 (vinte e um) e inferior a 35 (trinta e cinco) anos.

- Para o servidor cuja vinculação ao serviço público estadual tenha ocorrido após 31 de dezembro de 2001 a contribuição será acrescida de 1,6% (um vírgula seis por cento) da remuneração de contribuição ou dos proventos sobre o valor que exceder o limite máximo.

- O limite máximo considerará o somatório das contribuições do segurado e dos seus dependentes inscritos, exceto os filhos com idade superior a vinte e um e inferior a trinta e cinco anos.

1.3 - Haverá cobrança de coparticipação conforme tabela disponível no site: [www.ipsemg.mg.gov.br](http://www.ipsemg.mg.gov.br).

**2 - SERVIDOR COM MAIS DE UM CARGO:**

2.1 - Para o servidor que possui dois ou mais cargos no Estado e deseja ser beneficiário da Assistência à Saúde IPSEMG, o Decreto nº 42.897/2002, alterado pelo Decreto 45.869/2011, prevê a contribuição apenas no cargo de maior remuneração. Portanto, caso o servidor esteja tomado posse em um segundo ou terceiro cargo e queira manter o direito aos serviços de saúde prestados pelo IPSEMG, ele deverá ADERIR à Assistência à Saúde no momento da posse, sempre que preencher o formulário de Requerimento de Adesão. O desconto no vínculo de maior remuneração será feito automaticamente.

RS 801 02/06/14

INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

**COORDENAÇÃO DE CADASTRO - CCAD**

2.2 - Caso a contribuição seja cobrada em mais de um cargo, o servidor deve preencher o formulário RS810- Requerimento de exclusão de contribuição em vínculo de menor remuneração, disponível no site [www.ipsemg.mg.gov.br](http://www.ipsemg.mg.gov.br), no link Saúde, Cadastro Beneficiários, Requerimentos e Certidões, e protocolar em uma unidade de atendimento do IPSEMG juntamente com a cópia e o original da carteira de identidade ou outro documento legal em que conste foto, filiação e naturalidade do segurado. Os documentos poderão ser enviados também pelos Correios, desde que devidamente autenticados.

**3 - CARÊNCIA:**

3.1 - O servidor e o agente político de que tratam este formulário que fizerem opção no momento da posse, bem como os dependentes inscritos por estes em até 90 dias da posse ou da constituição de vínculo de dependência, serão submetidos aos prazos de carência previstos no Decreto nº 42.897, de 2002, alterado pelo Decreto nº 45.869, de 2011, sendo:

- 24 horas para urgência e emergência
- 30 dias para consultas e exames de diagnóstico de baixa complexidade
- 60 dias para consultas odontológicas, procedimentos de prevenção, dentística básica, odontopediatria e extrações simples
- 90 dias para procedimentos de periodontia, endodontia, cirurgia de dentes inclusos, prótese fixa, prótese removível e demais procedimentos especializados
- 120 dias para cirurgias ambulatoriais e não odontológicas
- 180 dias para internações cirúrgicas, cirurgia buco-maxial, exames de média e alta complexidades, incluídas fisioterapia e diálise
- 300 dias para partos.

3.2 - A não adesão à Assistência à Saúde prestada pelo IPSEMG no momento da posse implicará na submissão à carência de 180 dias para consultas, exames, cirurgias, internações e demais procedimentos, inclusive os odontológicos e de 300 dias para partos para o servidor e seus dependentes.

**4 - INCLUSÃO DE DEPENDENTES:**

4.1 - O formulário de requerimento de inscrição de dependente, devidamente preenchido pelo servidor, deverá ser protocolizado nas unidades de atendimento pelo IPSEMG localizadas na capital ou interior, previstas no site: [www.ipsemg.mg.gov.br](http://www.ipsemg.mg.gov.br).

**5 - LICENÇA OU AFASTAMENTO:**

5.1 - O beneficiário que ficar temporariamente sem vencimento e desejar continuar com o direito à Assistência à Saúde IPSEMG durante o período de licença ou afastamento deverá preencher o "Termo de Opção para recolhimento da contribuição de assistência a saúde do servidor licenciado ou afastado", disponível no site [www.ipsemg.mg.gov.br](http://www.ipsemg.mg.gov.br). O termo deverá ser protocolado em uma unidade de atendimento do IPSEMG. Deverá ser formalizado no momento do requerimento da licença ou afastamento e as contribuições serão recolhidas diretamente através de DAE - Documento de Arrecadação Estadual.

**6 - EXCLUSÃO DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE IPSEMG:**

6.1 - O servidor que não desejar permanecer vinculado à Assistência à Saúde prestada pelo IPSEMG deverá manifestar opção pela exclusão do desconto da contribuição à Assistência à Saúde, mediante requerimento pelo formulário *RS802 – Requerimento de Exclusão de Servidor*, protocolizado na unidade setorial de Recursos Humanos do órgão ou entidade de seu exercício, ficando ciente que se desejar retornar a ter direito ao benefício da Assistência à Saúde prestada pelo IPSEMG, o servidor e seus dependentes serão submetidos aos prazos de carência de 180 dias para consultas, exames, cirurgias, internações e demais procedimentos, inclusive os odontológicos e de 300 dias para partos.

**7 - INTERRUPTÃO NA CONTRIBUIÇÃO PARA ASSISTÊNCIA:**

7.1 - Qualquer interrupção da contribuição à Assistência à Saúde automaticamente retira o direito de atendimento e poderá implicar em nova submissão ao prazo de carência previstos no Decreto nº 42.897, de 2002, alterado pelo Decreto nº 45.869, de 2011, de 180 dias para consultas, exames, cirurgias, internações e demais procedimentos, inclusive os odontológicos e de 300 dias para partos.

**8 - CONSIGNAÇÃO EM FOLHA:**

8.1 - Ao aderir à Assistência à Saúde prestada pelo IPSEMG, fica autorizada a utilização de dados relativos ao servidor ou pensionista para efeito de atendimento do disposto no artigo 85 da Lei Complementar nº 64 de 2002, inclusive quanto ao limite dos valores de margem e saldo consignável, previstos no artigo 16 da Lei nº 19.490 de 2011.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) Segurado(a)

**Unidade de recebimento do protocolo:** Unidade Setorial de Recursos Humanos do órgão ou entidade.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DE CORREÇÕES E PROVIDÊNCIAS 2014 A 2016

#### Solicitação de correção e providências – 2014

Solicitação de correção e providências – 2014									
				Fevereiro/2014			Outubro/2014		
	Município	Escola	Código da escola	Efetivo	Designado	Total	Efetivo	Designado	Total
1	ALVARENGA	EE GOV. BIAS FORTES	19046	2	1	0	0	0	0
2	BOM JESUS DO GALHO	EE DONA NHANHA	19135	0	2	0	0	0	0
3	BOM JESUS DO GALHO	EE JOÃO PAULO II	213314	2	0	1	1	1	1
4	BOM JESUS DO GALHO	EE PE. DIONISIO HOMEM DE FARIA	19101	0	0	0	0	0	0
5	BOM JESUS DO GALHO	EE PEDRO MARTINS PEREIRA	19089	0	0	1	1	1	1
6	BOM JESUS DO GALHO	EE PRES. ARTHUR BERNARDES	19143	1	0	0	0	0	0
7	BUGRE	EE ANTONIO MARQUES	20397	2	0	4	4	4	4
8	BUGRE	EE JAIME MAFRA	20362	0	0	0	0	0	0
9	CARATINGA	CESEC PROF. CELSO SIMÕES CALDEIRA	19275	0	0	0	0	0	0
10	CARATINGA	EE ANTÔNIO PENNA SOBRINHO	19828	2	0	1	1	1	1
11	CARATINGA	EE CEL. FLORENTINO MIRANDA COSTA	20028	0	0	0	0	0	0
12	CARATINGA	EE DEP. AGENOR LUDGERO ALVES	19283	1	0	0	0	0	0
13	CARATINGA	EE DOM CARLOTO	19305	0	0	0	0	0	0
14	CARATINGA	EE ENGENHEIRO CALDAS	19321	19	2	3	3	3	3
15	CARATINGA	EE FELICIANO MIGUEL ABDALLA	5353450	1	1	2	2	2	2
16	CARATINGA	EE ISABEL VIEIRA	19364	1	0	1	1	1	1
17	CARATINGA	EE JOÃO MOREIRA FRANCO	19941	2	0	1	1	1	1
18	CARATINGA	EE JOSÉ AUGUSTO FERREIRA	19372	2	0	0	0	0	0
19	CARATINGA	EE JOSÉ FERREIRA MENDES	19526	0	0	3	3	3	3
20	CARATINGA	EE JUAREZ CANUTO DE SOUZA	19381	2	2	0	0	0	0

21	CARATINGA	EE MANOEL CORDEIRO LÚCIO	20176	1	3	1	1	1	1
22	CARATINGA	EE MARIA ALVES DA SILVEIRA	19763	1	1	0	0	0	0
23	CARATINGA	EE MARIA JÚLIA DE MATTOS	19151	0	0	0	0	0	0
24	CARATINGA	EE MARY LUCCA CHAGAS	20010	0	0	0	0	0	0
25	CARATINGA	EE MAURÍLIO SENRA	19453	0	3	0	0	0	0
26	CARATINGA	EE MENINO JESUS DE PRAGA	19411	0	0	1	1	1	1
27	CARATINGA	EE MOACYR DE MATTOS	253855	3	0	4	4	4	4
28	CARATINGA	EE PRINCESA ISABEL	19178	2	5	6	6	6	6
29	CARATINGA	EE PROF. JOAQUIM NUNES	218766	7	0	4	4	4	4
30	CARATINGA	EE PROFª MARIA FONTES	19780	0	2	2	2	2	2
31	CARATINGA	EE SINFRÔNIO FERNANDES	19216	1	0	0	0	0	0
32	CARATINGA	EE SUDÁRIO ALVES PEREIRA	20001	6	2	0	0	0	0
33	CARATINGA	EE VENCESLAU JOSÉ DA SILVA	19291	2	0	0	0	0	0
34	CÓRREGO NOVO	EE PRES. TANCREDO DE A. NEVES	20265	7	0	1	1	1	1
35	DOM CAVATI	EE PROFª ILMA DE LANA EMERIQUE CALDEIRA	20303	4	1	4	4	4	4
36	ENTRE FOLHAS	EE DR. JOSÉ AUGUSTO	19534	2	1	0	0	0	0
37	IAPU	EE DURVAL MADALENA	20401	1	0	0	0	0	0
38	IAPU	EE FREI MARCELINO DE MILÃO	20354	2	2	0	0	0	0
39	IMBÉ DE MINAS	EE MANOEL JOAQUIM TEODORO	19615	7	0	3	3	3	3
40	INHAPIM	EE ALBERTO AZEVEDO	20419	7	2	1	1	1	1
41	INHAPIM	EE DR. ALÍPIO FERNANDES	20427	0	0	0	0	0	0
42	INHAPIM	EE DR. GUILHERMINO DE OLIVEIRA	20567	7	1	0	0	0	0
43	INHAPIM	EE EUCLIDES PINTO DE OLIVEIRA	20699	0	0	0	0	0	0
44	INHAPIM	EE JOAO DE ALMEIDA PIMENTEL	20460	2	1	0	0	0	0
45	INHAPIM	EE JOAQUIM FRANCISCO XAVIER	20486	1	0	0	0	0	0
46	INHAPIM	EE JOSÉ CHAGAS	20591	6	0	0	0	0	0
47	INHAPIM	EE JOSÉ FRANCISCO. DE PAIVA CAMPOS	20613	0	1	2	2	2	2
48	INHAPIM	EE MANOEL GONÇALVES LEITE	20621	3	0	0	0	0	0

49	INHAPIM	EE PEDRO CARLOS DA CRUZ	20541	2	0	0	0	0	0
50	INHAPIM	EE QUEROBINO MARQUES DE OLIVEIRA	20494	0	0	0	0	0	0
51	IPABA	EE DÊNIO MOREIRA DE CARVALHO	268879	0	0	2	2	2	2
52	IPABA	EE EMÍLIA CABRAL	19909	0	0	2	2	2	2
53	IPABA	EE GÉRSO GOMES DE ALMEIDA	19674	1	0	1	1	1	1
54	IPABA	EE JAIDER GOMES DA SILVA	19666	0	1	0	0	0	0
55	IPABA	EE MANOEL MACHADO FRANCO	19658	0	0	0	0	0	0
56	IPANEMA	CESEC MARIA CECÍLIA DE MOURA	310581	1	0	0	0	0	0
57	IPANEMA	EE CEL. CALHAU	20729	7	1	1	1	1	1
58	IPANEMA	EE IMACULADA CONCEIÇÃO	218987	0	0	0	0	0	0
59	IPANEMA	EE NILO MORAIS PINHEIRO	20737	0	0	2	2	2	2
60	PIEDADE CARATINGA	EE FREI CARLOS	19267	11	1	0	0	0	0
61	PINGO D'ÁGUA	EE PROFª DINALVA MARIA DE SOUZA	213306	4	0	1	1	1	1
62	POCRANE	EE ANITA GARIBALDI	20770	3	0	2	2	2	2
63	POCRANE	EE DOMINGOS CARELLOS	20796	0	0	1	1	1	1
64	POCRANE	EE EDIR DE OLIVEIRA E SILVA	20788	0	0	0	0	0	0
65	POCRANE	EE LEANIR DE ASSIS MAGALHÃES	20818	1	0	1	1	1	1
66	SANTA RITA DE MINAS	EE JOSEFINA VIEIRA	19798	3	1	0	0	0	0
67	SÃO DOMINGOS DAS DORES	EE ALAIDE DORNELAS NEPOMUCENO	20656	2	0	0	0	0	0
68	SÃO JOÃO DO ORIENTE	EE PADRE FRANCISO WEBER	20851	0	1	0	0	0	0
69	SÃO JOÃO DO ORIENTE	EE PROFª MARIA JÚLIA NUNES DE OLIVEIRA	20842	0	0	2	2	2	2
70	SÃO JOÃO DO ORIENTE	EE VITALINO DE OLIVEIRA RUELA	20869	0	0	0	0	0	0
71	SÃO SEBASTIÃO ANTA	EE PROF. ILÍDIO ALVES DE CARVALHO	20664	1	6	0	0	0	0
72	SANTA BÁRBARA DO LESTE	EE MONSENHOR ROCHA	19747	3	2	2	2	2	2
73	TAPARUBA	EE ORLANDO ALVES PEREIRA	20753	0	0	0	0	0	0
74	TARUMIRIM	EE BENEDITO QUINTINO DOS SANTOS	21016	11	1	1	1	1	1
75	TARUMIRIM	EE DO CÓRREGO BEIJA FLOR	20923	3	0	1	1	1	1

76	TARUMIRIM	EE ENGENHEIRO AMARO FERREIRA	20974	2	0	2	2	2	2
77	TARUMIRIM	EE FRANCISCA HILÁRIA DA SILVA	21083	2	1	0	0	0	0
78	TARUMIRIM	EE MANOEL JOAQUIM DE ANDRADE	20982	0	0	1	1	1	1
79	TARUMIRIM	EE OLEGÁRIO MACIEL	21091	5	1	0	0	0	0
80	TARUMIRIM	EE PIMENTA DA VEIGA	21105	0	0	0	0	0	0
81	TARUMIRIM	EE PROF <sup>a</sup> MARIA TEIXEIRA DA FONSECA	20907	1	1	0	0	0	0
82	TARUMIRIM	EE RUI BARBOSA	20991	0	0	1	1	1	1
83	TARUMIRIM	EE SINFRÔNIO BONFIM	21008	3	0	0	0	0	0
84	TARUMIRIM	EE WALDEMIRO FRANCISCO DA SILVA	20958	0	2	1	1	1	1
85	UBAPORANGA	EE DOM CAVATI	20079	1	0	4	4	4	4
86	UBAPORANGA	EE CESARINO ALVES PEREIRA	20052	4	0	3	3	3	3
87	UBAPORANGA	EE FRANCISCA RODRIGUES VALENTE	20109	1	0	2	2	2	2
88	UBAPORANGA	EE JOSÉ ANTUNES MOREIRA	20117	0	2	0	0	0	0
89	VARGEM ALEGRE	EE REV. BOANERGES DE ALMEIDA LEITÃO	20214	3	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>				<b>184</b>	<b>54</b>	<b>238</b>	<b>20</b>	<b>59</b>	<b>79</b>

**Solicitação de correção e providências – 2015**

	Município	Escola	Código da escola	Fevereiro/2015			Outubro/2015		
				Efetivo	Designado	Total	Efetivo	Designado	Total
1	ALVARENGA	EE GOV. BIAS FORTES	19046	2	0	2			
2	BOM JESUS DO GALHO	EE DONA NHANHA	19135	0	0	0			
3	BOM JESUS DO GALHO	EE JOÃO PAULO II	213314	0	1	1			
4	BOM JESUS DO GALHO	EE PE. DIONISIO HOMEM DE FARIA	19101	0	2	2			
5	BOM JESUS DO GALHO	EE PEDRO MARTINS PEREIRA	19089	0	2	2			
6	BOM JESUS DO GALHO	EE PRES. ARTHUR BERNARDES	19143	0	0	0			
7	BUGRE	EE ANTONIO MARQUES	20397	1	0	1			
8	BUGRE	EE JAIME MAFRA	20362	0	0	0			
9	CARATINGA	CESEC PROF. CELSO SIMÕES CALDEIRA	19275	0	0	0			
10	CARATINGA	EE ANTÔNIO PENNA SOBRINHO	19828	3	0	3			
11	CARATINGA	EE CEL. FLORENTINO MIRANDA COSTA	20028	1	1	2			
12	CARATINGA	EE DEP. AGENOR LUDGERO ALVES	19283	0	1	1			
13	CARATINGA	EE DOM CARLOTO	19305	0	1	1			
14	CARATINGA	EE ENGENHEIRO CALDAS	19321	2	10	12			
15	CARATINGA	EE FELICIANO MIGUEL ABDALLA	5353450	0	2	2			
16	CARATINGA	EE ISABEL VIEIRA	19364	2	0	2			
17	CARATINGA	EE JOÃO MOREIRA FRANCO	19941	0	0	0			
18	CARATINGA	EE JOSÉ AUGUSTO FERREIRA	19372	5	0	5			
19	CARATINGA	EE JOSÉ FERREIRA MENDES	19526	0	0	0			
20	CARATINGA	EE JUAREZ CANUTO DE SOUZA	19381	1	2	3			
21	CARATINGA	EE MANOEL CORDEIRO LÚCIO	20176	0	0	0			

22	CARATINGA	EE MARIA ALVES DA SILVEIRA	19763	1	0	1		
23	CARATINGA	EE MARIA JÚLIA DE MATTOS	19151	1	0	1		
24	CARATINGA	EE MARY LUCCA CHAGAS	20010	0	0	0		
25	CARATINGA	EE MAURÍLIO SENRA	19453	0	0	0		
26	CARATINGA	EE MENINO JESUS DE PRAGA	19411	1	0	1		
27	CARATINGA	EE MOACYR DE MATTOS	253855	0	0	0		
28	CARATINGA	EE PRINCESA ISABEL	19178	2	3	5		
29	CARATINGA	EE PROF. JOAQUIM NUNES	218766	3	0	3		
30	CARATINGA	EE PROF <sup>a</sup> MARIA FONTES	19780	0	0	0		
31	CARATINGA	EE SINFRÔNIO FERNANDES	19216	0	0	0		
32	CARATINGA	EE SUDÁRIO ALVES PEREIRA	20001	2	3	5		
33	CARATINGA	EE VENCESLAU JOSÉ DA SILVA	19291	0	0	0		
34	CÓRREGO NOVO	EE PRES. TANCREDO DE A. NEVES	20265	0	2	2		
35	DOM CAVATI	EE PROF <sup>a</sup> ILMA DE LANA EMERIQUE CALDEIRA	20303	1	1	2		
36	ENTRE FOLHAS	EE DR. JOSÉ AUGUSTO	19534	0	1	1		
37	IAPU	EE DURVAL MADALENA	20401	0	0	0		
38	IAPU	EE FREI MARCELINO DE MILÃO	20354	5	2	7		
39	IMBÉ DE MINAS	EE MANOEL JOAQUIM TEODORO	19615	0	0	0		
40	INHAPIM	EE ALBERTO AZEVEDO	20419	0	2	2		
41	INHAPIM	EE DR. ALÍPIO FERNANDES	20427	0	0	0		
42	INHAPIM	EE DR. GUILHERMINO DE OLIVEIRA	20567	0	2	2		
43	INHAPIM	EE EUCLIDES PINTO DE OLIVEIRA	20699	0	0	0		
44	INHAPIM	EE JOAO DE ALMEIDA PIMENTEL	20460	1	2	3		
45	INHAPIM	EE JOAQUIM FRANCISCO XAVIER	20486	1	2	3		
46	INHAPIM	EE JOSÉ CHAGAS	20591	2	0	2		
47	INHAPIM	EE JOSÉ FRANCISCO. DE PAIVA CAMPOS	20613	0	0	0		
48	INHAPIM	EE MANOEL GONÇALVES LEITE	20621	3	0	3		
49	INHAPIM	EE PEDRO CARLOS DA CRUZ	20541	1	0	1		

50	INHAPIM	EE QUEROBINO MARQUES DE OLIVEIRA	20494	0	0	0			
51	IPABA	EE DÊNIO MOREIRA DE CARVALHO	268879	0	1	1			
52	IPABA	EE EMÍLIA CABRAL	19909	0	2	2			
53	IPABA	EE GÉRSON GOMES DE ALMEIDA	19674	1	2	3			
54	IPABA	EE JAIDER GOMES DA SILVA	19666	0	0	0			
55	IPABA	EE MANOEL MACHADO FRANCO	19658	0	3	3			
56	IPANEMA	CESEC MARIA CECÍLIA DE MOURA	310581	3	0	3			
57	IPANEMA	EE CEL. CALHAU	20729	2	1	3			
58	IPANEMA	EE IMACULADA CONCEIÇÃO	218987	4	2	6			
59	IPANEMA	EE NILO MORAIS PINHEIRO	20737	4	1	5			
60	PIEDADE CARATINGA	EE FREI CARLOS	19267	0	1	1			
61	PINGO D'ÁGUA	EE PROFª DINALVA MARIA DE SOUZA	213306	2	2	4			
62	POCRANE	EE ANITA GARIBALDI	20770	0	0	0			
63	POCRANE	EE DOMINGOS CARELLOS	20796	0	0	0			
64	POCRANE	EE EDIR DE OLIVEIRA E SILVA	20788	2	1	3			
65	POCRANE	EE LEANIR DE ASSIS MAGALHÃES	20818	2	1	3			
66	SANTA RITA DE MINAS	EE JOSEFINA VIEIRA	19798	1	1	2			
67	SÃO DOMINGOS DAS DORES	EE ALAIDE DORNELAS NEPOMUCENO	20656	1	4	5			
68	SÃO JOÃO DO ORIENTE	EE PADRE FRANCISO WEBER	20851	1	1	2			
69	SÃO JOÃO DO ORIENTE	EE PROFª MARIA JÚLIA NUNES DE OLIVEIRA	20842	0	2	2			
70	SÃO JOÃO DO ORIENTE	EE VITALINO DE OLIVEIRA RUELA	20869	1	0	1			
71	SÃO SEBASTIÃO ANTA	EE PROF. ILÍDIO ALVES DE CARVALHO	20664	1	2	3			
72	SANTA BÁRBARA DO LESTE	EE MONSENHOR ROCHA	19747	1	1	2			
73	TAPARUBA	EE ORLANDO ALVES PEREIRA	20753	3	0	3			

74	TARUMIRIM	EE BENEDITO QUINTINO DOS SANTOS	21016	0	0	0			
75	TARUMIRIM	EE DO CÓRREGO BEIJA FLOR	20923	3	0	3			
76	TARUMIRIM	EE ENGENHEIRO AMARO FERREIRA	20974	0	2	2			
77	TARUMIRIM	EE FRANCISCA HILÁRIA DA SILVA	21083	0	0	0			
78	TARUMIRIM	EE MANOEL JOAQUIM DE ANDRADE	20982	0	0	0			
79	TARUMIRIM	EE OLEGÁRIO MACIEL	21091	0	0	0			
80	TARUMIRIM	EE PIMENTA DA VEIGA	21105	0	0	0			
81	TARUMIRIM	EE PROFª MARIA TEIXEIRA DA FONSECA	20907	1	1	2			
82	TARUMIRIM	EE RUI BARBOSA	20991	1	0	1			
83	TARUMIRIM	EE SINFRÔNIO BONFIM	21008	1	0	1			
84	TARUMIRIM	EE WALDEMIRO FRANCISCO DA SILVA	20958	0	0	0			
85	UBAPORANGA	EE DOM CAVATI	20079	1	0	1			
86	UBAPORANGA	EE CESARINO ALVES PEREIRA	20052	2	0	2			
87	UBAPORANGA	EE FRANCISCA RODRIGUES VALENTE	20109	0	0	0			
88	UBAPORANGA	EE JOSÉ ANTUNES MOREIRA	20117	0	0	0			
89	VARGEM ALEGRE	EE REV. BOANERGES DE ALMEIDA LEITÃO	20214	1	0	1			
<b>TOTAL</b>				<b>80</b>	<b>73</b>	<b>153</b>			

**Solicitação de correção e providências - 2016**

	Município	Escola	Código da escola	Fevereiro/2016			Outubro/2016		
				Efetivo	Designado	Total	Efetivo	Designado	Total
1	ALVARENGA	EE GOV. BIAS FORTES	19046	9	17	26	1	3	4
2	BOM JESUS DO GALHO	EE DONA NHANHA	19135	2	0	2	0	0	0
3	BOM JESUS DO GALHO	EE JOÃO PAULO II	213314	0	8	8	0	0	0
4	BOM JESUS DO GALHO	EE PE. DIONISIO HOMEM DE FARIA	19101	6	4	10	1	0	1
5	BOM JESUS DO GALHO	EE PEDRO MARTINS PEREIRA	19089	0	1	1	0	0	0
6	BOM JESUS DO GALHO	EE PRES. ARTHUR BERNARDES	19143	0	2	2	0	0	0
7	BUGRE	EE ANTONIO MARQUES	20397	0	6	6	0	0	0
8	BUGRE	EE JAIME MAFRA	20362	0	0	0	0	0	0
9	CARATINGA	CESEC PROF. CELSO SIMÕES CALDEIRA	19275	0	3	3	0	0	0
10	CARATINGA	EE ANTÔNIO PENNA SOBRINHO	19828	0	1	1	0	1	1
11	CARATINGA	EE CEL. FLORENTINO MIRANDA COSTA	20028	0	2	2	0	1	1
12	CARATINGA	EE DEP. AGENOR LUDGERO ALVES	19283	0	3	3	0	2	2
13	CARATINGA	EE DOM CARLOTO	19305	1	1	2	0	0	0
14	CARATINGA	EE ENGENHEIRO CALDAS	19321	3	5	8	2	0	2
15	CARATINGA	EE FELICIANO MIGUEL ABDALLA	5353450	0	1	1	0	0	0
16	CARATINGA	EE ISABEL VIEIRA	19364	2	2	4	0	5	5
17	CARATINGA	EE JOÃO MOREIRA FRANCO	19941	2	2	4	0	4	4
18	CARATINGA	EE JOSÉ AUGUSTO FERREIRA	19372	16	5	21	0	0	0
19	CARATINGA	EE JOSÉ FERREIRA MENDES	19526	0	5	5	1	0	1
20	CARATINGA	EE JUAREZ CANUTO DE SOUZA	19381	0	0	0	0	0	0
21	CARATINGA	EE MANOEL CORDEIRO LÚCIO	20176	0	3	3	0	2	2
22	CARATINGA	EE MARIA ALVES DA SILVEIRA	19763	0	3	3	0	0	0
23	CARATINGA	EE MARIA JÚLIA DE MATTOS	19151	2	16	18	0	0	0
24	CARATINGA	EE MARY LUCCA CHAGAS	20010	0	3	3	0	0	0
25	CARATINGA	EE MAURÍLIO SENRA	19453	0	0	0	0	0	0

26	CARATINGA	EE MENINO JESUS DE PRAGA	19411	0	0	0	0	0	0
27	CARATINGA	EE MOACYR DE MATTOS	253855	0	9	9	0	1	1
28	CARATINGA	EE PRINCESA ISABEL	19178	9	4	13	0	3	3
29	CARATINGA	EE PROF. JOAQUIM NUNES	218766	0	5	5	0	1	1
30	CARATINGA	EE PROF <sup>a</sup> MARIA FONTES	19780	0	5	5	2	2	4
31	CARATINGA	EE SINFRÔNIO FERNANDES	19216	2	4	6	0	0	0
32	CARATINGA	EE SUDÁRIO ALVES PEREIRA	20001	2	1	3	0	0	0
33	CARATINGA	EE VENCESLAU JOSÉ DA SILVA	19291	0	0	0	0	0	0
34	CÓRREGO NOVO	EE PRES. TANCREDO DE A. NEVES	20265	1	11	12	0	0	0
35	DOM CAVATI	EE PROF <sup>a</sup> ILMA DE LANA EMERIQUE CALDEIRA	20303	2	5	7	0	1	1
36	ENTRE FOLHAS	EE DR. JOSÉ AUGUSTO	19534	3	4	7	1	0	1
37	IAPU	EE DURVAL MADALENA	20401	0	2	2	0	1	1
38	IAPU	EE FREI MARCELINO DE MILÃO	20354	1	1	2	0	0	0
39	IMBÉ DE MINAS	EE MANOEL JOAQUIM TEODORO	19615	0	6	6	0	1	1
40	INHAPIM	EE ALBERTO AZEVEDO	20419	0	3	3	0	0	0
41	INHAPIM	EE DR. ALÍPIO FERNANDES	20427	0	0	0	0	0	0
42	INHAPIM	EE DR. GUILHERMINO DE OLIVEIRA	20567	0	5	5	0	0	0
43	INHAPIM	EE EUCLIDES PINTO DE OLIVEIRA	20699	0	5	5	0	0	0
44	INHAPIM	EE JOAO DE ALMEIDA PIMENTEL	20460	0	0	0	0	1	1
45	INHAPIM	EE JOAQUIM FRANCISCO XAVIER	20486	0	5	5	0	0	0
46	INHAPIM	EE JOSÉ CHAGAS	20591	0	0	0	0	0	0
47	INHAPIM	EE JOSÉ FRANCISCO. DE PAIVA CAMPOS	20613	0	0	0	0	0	0
48	INHAPIM	EE MANOEL GONÇALVES LEITE	20621	0	0	0	0	0	0
49	INHAPIM	EE PEDRO CARLOS DA CRUZ	20541	0	3	3	0	0	0
50	INHAPIM	EE QUEROBINO MARQUES DE OLIVEIRA	20494	0	0	0	0	1	1
51	IPABA	EE DÊNIO MOREIRA DE CARVALHO	268879	0	1	1	0	0	0
52	IPABA	EE EMÍLIA CABRAL	19909	1	5	6	0	2	2
53	IPABA	EE GÉRSO GOMES DE ALMEIDA	19674	0	6	6	0	0	0

54	IPABA	EE JAIDER GOMES DA SILVA	19666	0	9	9	0	0	0
55	IPABA	EE MANOEL MACHADO FRANCO	19658	0	5	5	0	0	0
56	IPANEMA	CESEC MARIA CECÍLIA DE MOURA	310581	1	7	8	0	0	0
57	IPANEMA	EE CEL. CALHAU	20729	5	2	7	0	1	1
58	IPANEMA	EE IMACULADA CONCEIÇÃO	218987	0	4	4	0	0	0
59	IPANEMA	EE NILO MORAIS PINHEIRO	20737	4	9	13	0	0	0
60	PIEDADE CARATINGA	EE FREI CARLOS	19267	0	6	6	3	0	3
61	PINGO D'ÁGUA	EE PROFª DINALVA MARIA DE SOUZA	213306	2	2	4	0	0	0
62	POCRANE	EE ANITA GARIBALDI	20770	2	8	10	1	0	1
63	POCRANE	EE DOMINGOS CARELLOS	20796	1	7	8	1	0	1
64	POCRANE	EE EDIR DE OLIVEIRA E SILVA	20788	0	0	0	0	0	0
65	POCRANE	EE LEANIR DE ASSIS MAGALHÃES	20818	1	9	10	0	0	0
66	SANTA RITA DE MINAS	EE JOSEFINA VIEIRA	19798	5	2	7	2	3	5
67	SÃO DOMINGOS DAS DORES	EE ALAIDE DORNELAS NEPOMUCENO	20656	6	7	13	0	1	1
68	SÃO JOÃO DO ORIENTE	EE PADRE FRANCISO WEBER	20851	2	1	3	0	0	0
69	SÃO JOÃO DO ORIENTE	EE PROFª MARIA JÚLIA NUNES DE OLIVEIRA	20842	0	0	0	0	0	0
70	SÃO JOÃO DO ORIENTE	EE VITALINO DE OLIVEIRA RUELA	20869	3	8	11	0	0	0
71	SÃO SEBASTIÃO ANTA	EE PROF. ILÍDIO ALVES DE CARVALHO	20664	4	6	10	0	0	0
72	SANTA BÁRBARA DO LESTE	EE MONSENHOR ROCHA	19747	3	1	4	1	1	2
73	TAPARUBA	EE ORLANDO ALVES PEREIRA	20753	0	0	0	0	0	0
74	TARUMIRIM	EE BENEDITO QUINTINO DOS SANTOS	21016	0	0	0	0	0	0
75	TARUMIRIM	EE DO CÔRREGO BEIJA FLOR	20923	0	1	1	0	0	0
76	TARUMIRIM	EE ENGENHEIRO AMARO FERREIRA	20974	0	3	3	0	0	0
77	TARUMIRIM	EE FRANCISCA HILÁRIA DA SILVA	21083	0	1	1	0	0	0
78	TARUMIRIM	EE MANOEL JOAQUIM DE ANDRADE	20982	0	1	1	0	0	0

79	TARUMIRIM	EE OLEGÁRIO MACIEL	21091	0	1	1	0	0	0
80	TARUMIRIM	EE PIMENTA DA VEIGA	21105	0	5	5	0	0	0
81	TARUMIRIM	EE PROFª MARIA TEIXEIRA DA FONSECA	20907	8	14	22	0	0	0
82	TARUMIRIM	EE RUI BARBOSA	20991	1	7	8	0	0	0
83	TARUMIRIM	EE SINFRÔNIO BONFIM	21008	0	2	2	0	0	0
84	TARUMIRIM	EE WALDEMIRO FRANCISCO DA SILVA	20958	0	0	0	0	1	1
85	UBAPORANGA	EE DOM CAVATI	20079	2	4	6	1	1	2
86	UBAPORANGA	EE CESARINO ALVES PEREIRA	20052	1	4	5	0	0	0
87	UBAPORANGA	EE FRANCISCA RODRIGUES VALENTE	20109	0	4	4	0	0	0
88	UBAPORANGA	EE JOSÉ ANTUNES MOREIRA	20117	0	3	3	0	0	0
89	VARGEM ALEGRE	EE REV. BOANERGES DE ALMEIDA LEITÃO	20214	3	1	4	0	0	0
<b>TOTAL</b>				<b>118</b>	<b>327</b>	<b>445</b>	<b>17</b>	<b>40</b>	<b>57</b>

## **APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS SERVIDORES RESPONSÁVEIS PELA FOLHA DE PAGAMENTO NAS ESCOLAS DA CIRCUNSCRIÇÃO DA SRE CARATINGA**

PESQUISA DE MESTRADO - QUESTIONÁRIO - PÚBLICO ALVO: SERVIDOR(ES) ESCOLAR(ES) RESPONSÁVEL(IS) PELA FOLHA DE PAGAMENTO(GUIA DE OCORRÊNCIA E QIS)

O questionário abaixo foi elaborado para a realização de uma pesquisa que será a base de uma dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. A questão de pesquisa pode ser formulada nos seguintes termos: "Como solucionar os entraves que dificultam/prejudicam o fluxo de informações entre as escolas e o setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga no que se refere às designações de professores e demais servidores escolares?".

### **BLOCO I – ESCOLARIDADE E INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS**

1 – Qual das opções abaixo representa sua escolaridade atual?

- ( ) Ensino médio;
- ( ) Superior incompleto;
- ( ) Superior completo;
- ( ) Pós-graduação em curso;
- ( ) Pós-graduação concluída.

2 – Seu vínculo com a Secretaria de Estado de Educação na admissão em que atua com a folha de pagamento é: ( ) Efetivo ( ) Designado

3 – Nesta questão, você deve marcar a opção correspondente ao cargo ou função que ocupa (efetivo ou designado):

- ( ) Assistente Técnico da Educação Básica
- ( ) Professor da Educação Básica
- ( ) Especialista da Educação Básica
- ( ) Outro.

4 – Se respondeu "outro" na questão anterior especifique qual.

---

5 – Marque o Cargo em Comissão ou Função que exerce nesta escola, atualmente:

- ( ) Cargo em comissão de Secretário (a); ( ) Vice-diretor (a);
- ( ) Diretor (a) ( ) Não exerce Cargo em Comissão

6 – Há quanto tempo é responsável pela folha de pagamento desta escola?

- ( ) Até dois anos;
- ( ) Dois a quatro anos;
- ( ) Mais de quatro anos

7 – Antes de atuar nesta escola, você realizou o trabalho com a folha de pagamento em outra escola? ( ) Sim ( ) Não

8 – Você avalia que início do trabalho com designação em escola estadual da circunscrição da SRE Caratinga apresenta grande complexidade e dificuldade?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

Para responder à questão 9, você deverá escolher a opção que melhor represente seu nível de concordância ou discordância com o enunciado proposto.

9 – O trabalho com a designação apresenta grande complexidade e dificuldade mesmo após a aquisição de conhecimentos para executá-lo.

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo parcialmente

( ) Discordo parcialmente

( ) Discordo totalmente

Por quê?

---

## BLOCO II - FORMAÇÃO INICIAL E FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O TRABALHO COM A FOLHA DE PAGAMENTO

Para responder à questão 10 escolha a opção que melhor retrate seu nível de concordância com o enunciado proposto.

10 – A equipe gestora ou outro servidor da escola onde trabalha ofereceu a você orientações sobre designação quando iniciou o trabalho com a folha de pagamento desta unidade escolar.

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo parcialmente

( ) Discordo parcialmente

( ) Discordo totalmente

11 – A partir do momento em que assumiu a folha de pagamento da unidade escolar em que atua, você solicitou treinamento ou orientação à SRE Caratinga?

( ) Sim ( ) Não

12 – Se a resposta à questão anterior for afirmativa, responda se você obteve sucesso em sua solicitação? ( ) Sim ( ) Não

13 – Você recebeu treinamento presencial de algum dos setores abaixo relacionados, pertencentes à SRE Caratinga, quando iniciou os trabalhos com a folha de pagamento?

( ) Gestão de Pessoas (Administradora do Portal SYSADP)

( ) Inspeção Escolar

( ) Setor de Pagamento (SISAP)

( ) Nenhuma das opções anteriores.

14 – Durante todo o seu tempo como responsável pela folha de pagamento da escola na qual está em exercício, de quantos treinamentos organizados pela SRE Caratinga você participou?

- Nenhum.
- Um treinamento recente.
- Um treinamento, há dois anos ou mais.
- Dois ou mais treinamentos, sendo um recente.
- Dois ou mais treinamentos há mais de dois anos.

15 – Quem você considera ter condições de orientar o/a responsável pela folha de pagamento sobre o tema Designação?

- Administrador do SYSADP  Inspeção Escolar
- Setor de Pagamento (SISAP)  Todas as opções anteriores.

### BLOCO III - GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

16 – Quando iniciou o trabalho com a folha de pagamento, você encontrou, em sua unidade de exercício, arquivo escrito ou digital, devidamente organizado, com orientações a respeito dos procedimentos referentes à execução da folha de pagamento?

- Sim, apenas algumas orientações necessárias.
- Sim, grande parte das orientações necessárias.
- Sim, todas as orientações necessárias.
- Sim, os arquivos existiam, mas ninguém tinha certeza de onde se localizavam.
- Não havia orientações arquivadas.

17 – Marque a ferramenta de arquivamento de informações e de orientações mais usada por você na escola em que trabalha.

- Arquivo em papel.  Arquivo digital.
- As duas ferramentas.  Não faço uso de nenhuma dessas ferramentas.

18 – Em sua escola de exercício quem é responsável por receber e compartilhar informações e orientações sobre designações, sobre a folha de pagamento e a vida funcional dos servidores?

---

19 – Na escola em que você atua existe o hábito de realizar reuniões de estudo quando são recebidas novas orientações e informações a respeito da folha de pagamento?  Sim  Não

20 – Caso tenha respondido sim à questão anterior, especifique quais os cargos ou funções dos servidores que participam dessas reuniões.

21 – Qual(is) dificuldade(s) você identifica na execução do trabalho com a folha de pagamento?

---

### BLOCO IV - ROTINAS DO SISAP

Para responder as questões 22 a 27 avalie e escolha a opção que melhor retrate seus conhecimentos e sua percepção a respeito das Tabelas e Codificações do SISAP relacionadas às designações

22 - Tenho conhecimento suficiente das tabelas para realizar seguramente meu trabalho com a folha de pagamento da escola em que atuo.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

23 – O trabalho com guias de ocorrência e QIs é rotineiro, mas passa por mudanças com frequência.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

24 – Sinto-me seguro(a) para executar o trabalho com as guias de ocorrências e QIs a partir da leitura e/ou consulta às orientações disponibilizadas pela SRE Caratinga.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

25 – As orientações e informações referentes à execução da folha de pagamento chegam à escola com a tempestividade necessária para a perfeita execução do trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

26 – Quando existem dúvidas para interpretar as novas orientações e informações obtenho atendimento dos setores responsáveis da SRE Caratinga com a presteza necessária à boa execução do trabalho com as guias de ocorrências e QIs.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

27 – A guia de ocorrência nº 2 funciona como instrumento de comunicação do setor de Pagamento com as escolas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

28 – Que sugestões você poderia apresentar para a melhoria na comunicação e na troca de informações entre o setor de Pagamento e as escolas da circunscrição da SRE Caratinga?

---

Obrigada! Sua participação é muito importante.

## APÊNDICE C - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS TAXADORES, À COORDENADORA DO SETOR DE PAGAMENTO E À RESPONSÁVEL PELO ATENDIMENTO NO BALCÃO DO PAGAMENTO DA SRE CARATINGA

1 – Qual o seu cargo efetivo, que função ocupa e há quanto tempo trabalha no **setor de Pagamento**?

2 - Que atividades exerce no **setor de Pagamento** e entre elas qual ou quais representam, pra você, a que tem maior grau de dificuldade e por quê?

Existe alguma determinação da **SEE/MG** quanto a **QIs** de **designação** protocolados com erros ou sem os necessários documentos?

3 – A respeito de **designação**, você tem conhecimento de todo o processo que envolve essa atividade desde o surgimento da vaga na escola até que o pagamento seja creditado na conta do servidor? (se não souber mostrar fluxograma e perguntar o que acha de um processo tão burocrático?) (perguntar como chegam as informações de QIs e guias ao pagamento, se apresentam incorreções).

4 – Existe uma padronização clara, por parte da **SEE/MG** ou da **SRE Caratinga**, de como o taxador deve agir quando percebe algum erro ou omissão de informação nos **QIs** e nas **guias de ocorrências**? E caso exista quais providências devem ser tomadas segundo as orientações da **SEE/MG**, com relação a **QIs** guias que apresentem incorreções?

5 – Devolver todos os **QIs** com incorreções é prática do **setor de Pagamento** da **SRE Caratinga**?

6 – Se você tomar como regra absoluta devolver sem trabalhar todo **QI** que tiver alguma incorreção, seja ela pequena ou grande, haverá devolução de um volume significativo de **QIs**.?

7 – Existe alguma prática extraoficial, que não é orientada pela **SEE/MG**, quanto à execução das **designações**, mas que é utilizada para não prejudicar os servidores designados?

8 – É possível perceber alguma melhoria na qualidade das **informações** prestadas por meio dos **QIs** após a implementação da ampliação das funções do **SYSADP**? (O **SYSADP** facilitou o trabalho dos **taxadores** em alguma medida?)

9 – A que você atribui os erros e problemas observados nas **designações**?

10 – Acontecem com frequência situações em que uma **designação** é incluída e precisa ser corrigida/ retificada por ter causado prejuízo financeiro ou pagamento a maior para o servidor, ocasionando assim retrabalho e cálculos para a correção?

11– É comum ocorrer divergência de informações prestadas pelos setores que orientam as escolas no que se refere à designação? Poderia citar algum exemplo?(Se houver, perguntar qual seria a solução para minimizar esse problema).

12 – Que sugestões você pode apresentar para melhorar a comunicação e a troca de informações entre a **SRE Caratinga** e as **escolas** da circunscrição?