

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Juliano Machado da Costa

**OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE PROCESSOS NO SETOR DE PAGAMENTO DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS CONVOCAÇÕES E CONTRATAÇÕES
TEMPORÁRIAS**

Belo Horizonte

2023

JULIANO MACHADO DA COSTA

**OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE PROCESSOS NO SETOR DE PAGAMENTO DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS CONVOCAÇÕES E CONTRATAÇÕES
TEMPORÁRIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Professora Dra. Leydiana de Sousa Pereira.

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

Costa, Juliano Machado da.
C837o Otimização do fluxo de processos no setor de pagamento da
2023 superintendência regional de ensino de Ubá/MG
[manuscrito]:
um estudo de caso sobre as convocações e contratações
temporárias / Juliano Machado da Costa. – 2023.
50 f.:

Orientador(a): Leydiana de Sousa Pereira.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de
Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Pereira, Leydiana
de Sousa. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro
de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III.
Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: JULIANO MACHADO DA COSTA, Nº. DE REGISTRO: 2022707278

TRABALHO FINAL: “OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE PROCESSOS NO SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG: um estudo de caso sobre as convocações e contratações temporárias”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADO em 27 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira (Orientadora FACE/UFMG)

Prof. Dr. José Leão e Silva Filho (Membro da Banca Examinadora CAA/UFPE)

Prof. Me. Mateus Müller Franco (Membro da Banca Examinadora PPGE/UFPE)



Documento assinado eletronicamente por **Mateus Müller Franco, Usuário Externo**, em 07/12/2023, às 18:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leydiana de Sousa Pereira, Professora do Magistério Superior**, em 07/12/2023, às 18:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jose Leão e Silva Filho, Usuário Externo**, em 08/12/2023, às 11:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 12/12/2023, às 18:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2840442** e o código CRC **CC1AECAD**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JULIANO MACHADO DA COSTA, Nº. DE REGISTRO: 2022707278

Às 17:30 horas do dia 27 do mês de setembro de dois mil e vinte e três, reuniu-se remotamente, por meio de mídias digitais, a Banca Examinadora indicada pelo Coordenador do **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**, do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFMG, constituída pela Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira (Orientadora) e pelos Prof.es José Leão e Silva Filho e Mateus Müller Franco, para julgar o trabalho final intitulado **“OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE PROCESSOS NO SETOR DE PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE UBÁ/MG: um estudo de caso sobre as convocações e contratações temporárias”**, requisito parcial para a obtenção do Grau de **ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA**.

Abrindo a sessão, a Orientadora Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final de Curso, passou a palavra ao estudante, para a apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pela Banca Examinadora, com a respectiva defesa da estudante. Logo após, a Banca Examinadora reuniu-se, sem a presença do estudante e do público, para julgamento e expedição do resultado final.

Pelas indicações o aluno foi considerado **APROVADO**.

Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira (Orientadora)

Prof. Dr. José Leão e Silva Filho (Membro da Banca Examinadora)

Prof. Me. Mateus Müller Franco (Membro da Banca Examinadora)

NOTA FINAL: 75,5

Considerações finais da banca examinadora:

O estudo evidenciou a modelagem de uma operação do setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG. Em especial, diante do uso da linguagem do BPMN foi possível estruturar proposições de melhorias a operação, além de estabelecer um plano de ação, com metrificações que permitam o controle da abordagem vinculada à produtividade e a qualidade.

O resultado foi comunicado publicamente ao estudante pela Banca Examinadora. Nada mais havendo a tratar o Orientador Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira encerrou e lavrou a presente ATA, que será assinada digitalmente por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

A Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública comunica que o aluno terá até 60 (sessenta) dias para apresentar a monografia corrigida, a partir da data de Defesa.

Belo Horizonte, 27 de setembro de 2023.

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - Coordenador do curso de Especialização em Gestão Pública.

Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira (Orientadora FACE/UFMG)

Prof. Dr. José Leão e Silva Filho (Membro da Banca Examinadora CAA/UFPE)

Prof. Me. Mateus Müller Franco (Membro da Banca Examinadora PPGEP/UFPE)



Documento assinado eletronicamente por **Mateus Müller Franco, Usuário Externo**, em 07/12/2023, às 18:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leydiana de Sousa Pereira, Professora do Magistério Superior**, em 07/12/2023, às 18:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jose Leão e Silva Filho, Usuário Externo**, em 08/12/2023, às 11:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 12/12/2023, às 18:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2840388** e o código CRC **8904EB45**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus. Sempre, e em primeiro lugar. Expresso minha gratidão a Ele por nos dar novas oportunidades todos os dias, a toda a minha família, por acreditar em mim, quando até eu mesmo duvidei.

Em especial, minha eterna gratidão à minha esposa, Flávia. pelo apoio incondicional, incentivo e dedicação, sempre ao meu lado nos momentos difíceis me motivando a seguir. A minha filha Laís, minha maior fonte de alegria e inspiração, alívio nos momentos difíceis e propósito dos meus sonhos.

Agradeço a todos que desejaram sinceramente meu sucesso nesta jornada. Àqueles que ficaram ao meu lado, mesmo sem poder oferecer ajuda direta, saiba que estou profundamente grato por seu apoio. Aos meus colegas servidores, coordenadores e gestores da SRE/Ubá que se disponibilizaram de alguma forma a participar prontamente data pesquisa.

Agradeço à Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira, que conduziu a orientação deste trabalho de forma tranquila, atenciosa e precisa, com intervenções objetivas e esclarecedoras que revelaram nuances deste estudo que eu não poderia perceber sozinho. Sua condução foi fundamental para a conclusão e sucesso deste trabalho de conclusão de curso.

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.”

(Robert Collier)

RESUMO

A gestão eficaz de processos de negócios é essencial em um ambiente cuja a essência seja entregar os melhores produtos e serviços aos consumidores, almejando a geração de valor. Neste âmbito, a presente pesquisa tem como objetivo contribuir para a melhoria dos processos no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Ubá, pelo mapeamento dos fluxos de entrada e saída dos processos internos e externos do Setor de Pagamento, estabelecendo padrões de trabalho e indicadores de desempenho mensuráveis, especialmente no que se centra a contratação temporária de profissionais. A metodologia adotada envolveu a aplicação do ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócio PDCA de melhoria contínua. Inicialmente, os processos foram mapeados por meio de observação direta e acesso a documentação interna. Em seguida, foram traçados panoramas de oportunidades de melhoria, especialmente diante de um entendimento global do problema e suas causas por meio do diagrama de Ishikawa. Por fim, foi proposta uma reestruturação do setor, por meio da modelagem de processos com a notação BPMN (do inglês, *Business Process Management Notation*). E, conseqüentemente, indicadores foram estabelecidos como mecanismos de controle para as melhorias propostas ao fluxo sob estudo. Os resultados incluem uma propensão a redução de erros e retrabalho, impactando positivamente a eficiência do Setor de Pagamento. Este estudo serve como aporte para o desenvolvimento contínuo do setor e de outras áreas da organização, melhorando o desempenho global da Superintendência Regional de Ensino.

Palavras-chave: Gestão de processos; Mapeamento de Processos; Ciclo PDCA; BPMN; Melhoria de Processos.

ABSTRACT

Effective management of business processes is imperative within an environment focused on delivering optimal products and services to consumers, aiming to create value. In this context, this research aims to enhance processes within the Payment Sector of the Regional Education Superintendency of Ubá. by mapping the input and output flows of the Payment Sector's internal and external processes. Furthermore, it involves establishing work standards and quantifiable performance indicators, particularly concerning the temporary hiring of professionals. The methodology adopted includes the application of the PDCA Business Process Management Cycle for continuous improvement. Initially, processes were mapped through direct observation and access to internal documentation. Subsequently, an analysis of opportunities for improvement was conducted, focusing on obtaining a comprehensive understanding of the problem and its root causes, facilitated by the Ishikawa diagram. Lastly, process modeling using Business Process Modeling Notation (BPMN) notation proposed a restructuring of the sector. Consequently, indicators were introduced as control mechanisms to monitor the proposed enhancements in the studied workflow. The outcomes encompass a propensity to reduce errors and rework, positively impacting the efficiency of the Payment Sector. This study contributes to the ongoing development of the sector and other organizational areas, thereby enhancing the overall performance of the Regional Education Superintendency.

Keywords: Process management; Process mappin; PDCA cycle; BPMN; Process improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Representação do ciclo PDCA.....	18
Figura 02 - Modelo de Ciclo de Vida BPM	20
Figura 03 - Ciclo de vida BPM.....	22
Figura 04 - Diagrama de <i>Ishikawa</i>	24
Figura 05 - Convocações e contratações temporárias nas Escolas Estaduais.....	33
Figura 06 - Convocações e contratações temporárias no Setor de Pagamento.....	34
Figura 07 - Convocações e contratações temporárias.....	35
Figura 08 - Diagrama de <i>Ishikawa</i>	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Oportunidades de melhorias identificadas.....	37
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Management Notation</i>
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIRE	Diretoria Educacional
DIPE	Diretoria de Pessoal
LTS	Licença para Tratamento de Saúde
Q.I.	Quadro Informativo - Cargo / Função Pública
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais
SYSADP	Sistema de Controle de Quadro de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino

Sumário

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Justificativa	14
1.2	Objetivos.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	Administração Pública	16
2.2	Gestão do conhecimento	17
2.3	Ciclo de PDCA.....	17
2.4	Gestão de Processos de Negócio.....	19
2.4.1	BPM	21
2.4.2	Técnicas de Modelagem de Processos	21
2.5	Ferramentas da Qualidade	22
2.5.1	Diagrama de <i>Ishikawa</i>	23
2.5.2	Sistema <i>Poka Yoke</i>	24
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	Objeto de Estudo	26
3.1.1	Superintendência Regional de Ensino.....	26
3.1.2	Diretoria de Pessoal - DIPE	27
3.1.3	O Setor de Pagamento	27
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.1	Fluxo de Informações	30
4.2	Planejamento.....	33
4.3.1	Problemas e Ações.....	36
4.3.2	Propostas de intervenção	39

4.4 Controle de Indicadores.....	39
4.5 Ações.....	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A - GUIA DE OCORRÊNCIA.....	51
APENDICE B - Q.I.....	52

1 INTRODUÇÃO

A qualidade das informações que circulam dentro de uma organização é um fator determinante para o seu sucesso. De acordo com Rodrigues e Blattmann (2014, p.12), para garantir o devido uso da informação, é necessário agregar valor a ela. Para isso, “a informação deve estar de acordo com o contexto da organização, ser correta e completa, ter riqueza de detalhes e precisão, estar no formato adequado, ser disponibilizada no momento e propósito oportuno e no local correto” (Rodrigues e Blattmann (2014, p.12).

O fluxo de informações correto desempenha um papel fundamental no funcionamento eficiente e eficaz de uma empresa, afetando diretamente sua tomada de decisões, a produtividade de seus colaboradores e, por fim, sua capacidade de se adaptar e prosperar em um ambiente em constante evolução. O desenvolvimento desta pesquisa, busca o mapeamento dos processos por meio de indicadores, identificando os erros e melhorias para controlar os processos com aplicação do ciclo PDCA, por meio de iniciativas de modelagem BPMN no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Ubá.

A partir de um embasamento teórico pertinente ao tema da ciência da Administração, este estudo de caso tem como objetivo identificar possíveis falhas nos procedimentos desenvolvidos no processo de designação e contratação temporária na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá) e propor estratégias de aperfeiçoamento.

1.1 Justificativa

As contratações temporárias são uma ferramenta importante para a Administração pública, pois permitem a contratação de pessoal por um período determinado, para atender a necessidades específicas. No entanto, esse tipo de contratação também pode gerar problemas, como atrasos e retrabalho no Setor de Pagamento. Esses problemas podem ter várias causas, como a falta de padronização dos processos, a falta de comunicação entre as áreas envolvidas e a falta de treinamento dos servidores. Os atrasos e retrabalho podem prejudicar a

qualidade dos serviços públicos, pois podem levar à demora no pagamento dos servidores temporários, o que pode afetar o seu desempenho e motivação.

A realização deste estudo é importante para a administração pública, pois pode contribuir para a melhoria da eficiência e da eficácia do Setor de Pagamento da SRE/Ubá. Além disso, o estudo pode gerar conhecimento que possa ser aplicado a outras superintendências do estado de Minas Gerais, pois pode contribuir para o debate sobre os desafios da gestão das contratações temporárias na administração pública.

Segundo Corrêa e Corrêa (2006, p. 486), ter os processos conhecidos e definidos é essencial para alcançar resultados positivos nas organizações, através do entendimento da situação presente e da visão de futuro é possível atuar na melhoria contínua dos processos de modo que as decisões tomadas busquem atingir os objetivos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é identificar as atividades do Setor de Pagamento da SRE/Ubá, mapeando o fluxo de entradas e saídas dos processos internos e externos nas contratações temporárias no setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Ubá.

1.2.2 Objetivos Específicos

Visando atingir o objetivo geral deste trabalho, os objetivos específicos deste estudo são: a) planejar ações necessárias para mapeamento do processo;

b) modelar processo usando a notação BPMN;

c) definir e monitorar indicadores;

d) elaborar plano de ação visando melhoria contínua.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração Pública

De acordo com Carvalho (2015), a administração pública é a atividade do Estado que consiste na gestão dos recursos públicos, humanos, financeiros e materiais, com o objetivo de atender às necessidades da sociedade. Para Coelho (2014), ao longo da história, a administração pública passou por três períodos principais: patrimonialista, burocrático e gerencial. No Brasil, a administração pública passou por diversas reformas ao longo da história. A principal reforma foi a reforma gerencial, que foi implementada no governo Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990.

Rua (2014) assegura que a reforma gerencial buscou tornar a administração pública brasileira mais eficiente e eficaz. Assim, buscou atender às demandas da sociedade, e implementou mudanças como a adoção de princípios do setor privado, a descentralização da administração pública, a privatização de empresas públicas e a flexibilização das regras de contratação de pessoal (Rua, 2014). A reforma da administração pública e a mudança das relações entre Estado e sociedade contribuíram para aumentar a importância dos processos de monitoramento e avaliação e tornar o Estado mais eficiente e eficaz. Assim, considera-se:

“[...] houve sempre a tentativa deliberada de promover revisões na estrutura organizacional das máquinas administrativas em vários níveis de governo, seja através de leis específicas, estudos técnicos ou planos abrangentes que propunham a criação/extinção de órgãos e cargos públicos, mudanças nos métodos de trabalho, na gestão de recursos humanos, enfim, iniciativas variadas que visavam edificar estruturas fundamentais da burocracia e elevar a performance do aparelho de Estado” (Leite, 2019, p. 245).

2.2 Gestão do conhecimento

A informação é um instrumento importante para o desenvolvimento organizacional e deve ser utilizada de forma adequada para apoiar os processos de gestão. De acordo com Rafael (2018, p.60), considera-se:

“A melhoria do fluxo de informações entre a chefia imediata e os servidores que a ela estão subordinados pode melhorar os resultados da organização; as pessoas devem possuir um bom conhecimento das informações necessárias execução de seu trabalho. A informação, quando sistematizada e acessível, permite um alinhamento estratégico com vistas a viabilizar o alcance dos objetivos da organização.” (Rafael, 2016, p. 60).

De acordo com Zanchett (2016), a gestão do conhecimento preocupa-se com o desenvolvimento dos segmentos técnicos e humanos dentro de uma organização. E, a sua maior intencionalidade é promover o desenvolvimento da criatividade e a aprendizagem individual e organizacional por meio do uso do conhecimento. Assim, utiliza-se de ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento para identificar, capturar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações, ajudando as organizações a melhorar seu desempenho, tomar melhores decisões, inovar e criar novas oportunidades. De modo complementar aponta-se que “a gestão do conhecimento é uma área em constante evolução. Novas ferramentas e técnicas estão sendo desenvolvidas constantemente para ajudar as organizações a gerenciar seu conhecimento de forma mais eficaz” (Viegas e Martins, 2014, p. 15-20).

2.3 Ciclo de PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta inserida no rol da qualidade com ampla utilização no desenvolvimento da melhoria contínua. É uma ferramenta versátil, com uma abordagem sistemática e interativa (Santos et al., 2023; Silva, 2020), pautando-se em 04 modos, conforme a Figura 1.

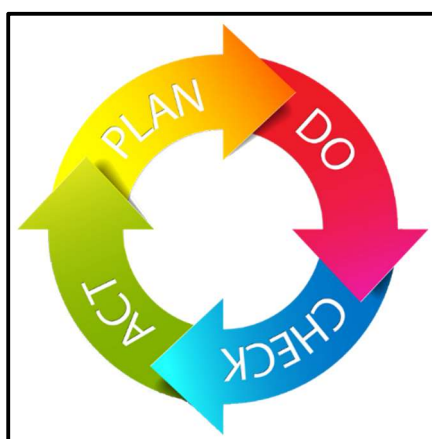


Figura 1 - Representação do ciclo PDCA

Fonte: Adaptado de Moraes (2015)

O PDCA mostra-se como uma ferramenta para controle eficaz para aumento da eficácia nos processos, além da própria padronização dos processos. O PDCA é um ciclo de ação composto por quatro modos, sendo: ciclo *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (verificar), *Act* (agir). A interação entre os modos ocorre de forma contínua, conforme Figura 1, sendo seus modos (Silva, 2020; Moraes, 2015):

- a) Planejar: esse modo centra-se em definir o objetivo do escopo de atuação. Desta forma, deve ser estabelecidas metas, além da identificação dos principais problemas já reconhecidos. Ou seja, este modo concentra-se no planejamento das ações;
- b) Fazer: consiste no momento no qual os envolvidos serão requeridos a implementar o plano de ação anteriormente desenvolvido. Neste modo, os envolvidos podem receber treinamentos, e salienta-se a necessidade de coleta de dados, pautando-se na qualidade e quantidade.
- c) Verificar: representa o modo de monitoramento e medição. Isto, em vista a observar se as ações planejadas estão sendo suficientes e capazes para resolver ou melhorar a situação sob estudo.
- d) Agir: diante dos dados, informações e conhecimentos adquiridos diante dos modos anteriores é possível determinar as ações corretivas. Em virtude do PDCA ser iterativo, deve-se observar pontos de melhorias e proceder a uma nova rodada de análises via PDCA, ou seja, buscar a melhoria contínua.

2.4 Gestão de Processos de Negócio

A gestão de processos de negócios BPM (do inglês, *Business Process Management*), refere-se a uma abordagem sistemática para identificar, modelar, executar, monitorar, controlar e/ou otimizar os processos organizacionais. Esta ferramenta desempenha um papel essencial na busca pela eficiência operacional, e consequentemente, influencia diretamente na melhoria da qualidade dos produtos e serviços (Nathaniela et al., 2022).

O BPM visa aprimorar a forma como essas atividades são realizadas, buscando maior eficiência, qualidade e alinhamento com os objetivos da instituição. Os modelos cíclicos são amplamente utilizados nesta perspectiva construtivista aos processos de negócios. Esses modelos envolvem uma série de ações que se repetem em cada fase, permitindo a contínua melhoria dos processos.

Habekost (2016) afirma que o gerenciamento de processos de negócio (BPM) visa a melhoria da documentação, padronização e eficiência dos processos de negócio. Para isso, o BPM utiliza a notação BPMN (do inglês, *Business Process Model and Notation*), um padrão da OMG (do inglês, *Object Management Group*) para modelagem de processos. A BPMN é uma notação poderosa que permite representar uma grande variedade de processos de negócio. Ela inclui um extenso conjunto de elementos de modelagem, como atividades, eventos e desvios, que possibilitam a captura da relação lógica e temporal entre atividades, objetos de dados e recursos.

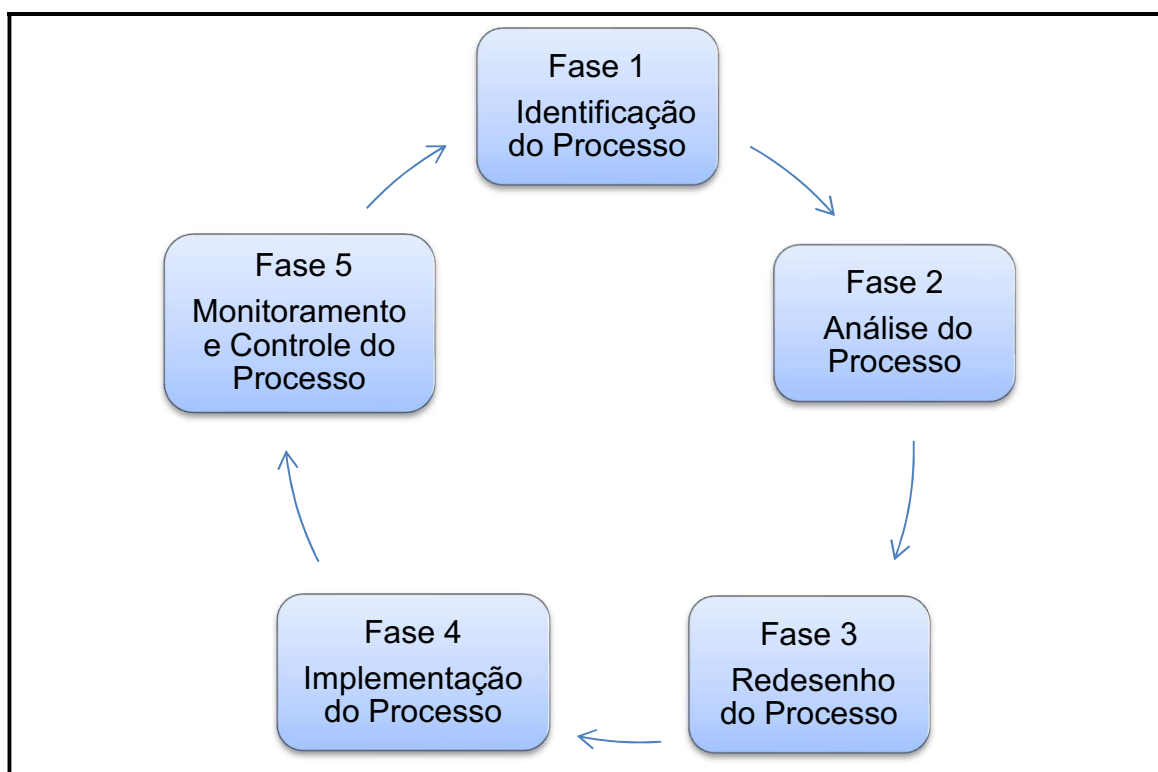


Figura 2 - Modelo de ciclo de vida BPM

Fonte: Autor (2023).

Conforme demonstrado na Figura 2, o ciclo de vida de BPM, engloba as fases de identificação dos processos, análise, redesenho, implementação, monitoramento e controle. A primeira etapa envolve a identificação e a delimitação dos processos relevantes que estão relacionados a um problema de negócio específico, a fase seguinte relaciona-se à descoberta de processo, onde o cenário atual de cada processo é documentado na forma de modelos de processos *as is*, fornecendo uma base sólida para análises posteriores.

Continuando na visão de Habekost (2016), a fase de implementação de processo, aborda a transformação dos processos do cenário atual, "*as is*" para os processos em um estado futuro, "*to be*". Finalmente, na fase de monitoramento e controle de processo, envolve a coleta e análise de dados relevantes, como gargalos, erros e desvios, esses dados identificam áreas de melhoria contínua, conduzindo um ciclo iterativo de aprimoramento.

2.4.1 BPM

De acordo com Laudon e Laudon (2018), os sistemas de informação desempenham um papel fundamental nas organizações contemporâneas, contribuindo para o gerenciamento eficaz de informações e processos. Um dos objetivos primordiais dos sistemas de informação é fornecer suporte à tomada de decisões até à melhoria da eficiência operacional. Desta forma, considere:

“Os sistemas de informação, podem ajudar as organizações a atender às leis e regulamentos, fornecendo informações precisas e oportunas às autoridades governamentais, proteger a propriedade intelectual além de ajudar as organizações no armazenando e controlando das informações e no gerenciamento de riscos, fornecendo informações sobre ameaças e vulnerabilidades” (Laudon e Laudon, 2018, p.10).

De acordo com Coelho Júnior (2019), as ferramentas de BPM podem apoiar as organizações em todas as fases do ciclo de vida do BPM. A automação de processos pode trazer benefícios como a redução dos custos de mão de obra e a melhoria da eficiência. Para determinar quais benefícios são mais relevantes para um processo específico, é importante considerar os seguintes elementos: eficácia, eficiência, suporte, custos indiretos e inovação.

2.4.2 Técnicas de Modelagem de Processos

Para Correia *et al.* (2002), a modelagem de processos de negócio (BPM) é uma abordagem sistemática para a identificação, documentação, análise e melhoria dos processos de negócio. Ela pode ajudar as organizações públicas a melhorar a eficiência, a eficácia e a flexibilidade de seus processos. Suas técnicas de modelagem de processos são ferramentas gerenciais, analíticas e de comunicação, que visam aprimorar processos e contribuir para a gestão por meio de processo.

De acordo com a Associação Brasileira de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP, 2020), a modelagem de processos é um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou

proposto, seja ele primário, de suporte ou de gerenciamento. Geralmente, os modelos mostram o *workflow*, a dependência e a sequência das atividades em um nível de visualização que facilita a revisão e avaliação das oportunidades de melhoria dos processos de uma organização.

Ferreira (2013) acrescenta que um modelo de processo contém ícones que representam o fluxo de dados, eventos, decisões e saídas, entre outros elementos do próprio processo, utilizando como convenção uma notação padronizada. A Figura 3, demonstra o ciclo de vida do BPM.



Figura 3 - Ciclo de vida BPM

Fonte: Adaptado de ABPMP CBOOK (2013)

2.5 Ferramentas da Qualidade

De acordo com Andrade (2018), as ferramentas da qualidade são um conjunto de técnicas que permitem às organizações coletar dados, analisá-los e identificar as causas de problemas em seus processos. Isto, buscando identificar os elementos e variáveis raízes ao seu problema. Elas são utilizadas para melhorar continuamente os processos, o que é essencial para o crescimento sustentável e a qualidade do produto final e do serviço prestado.

2.5.1 Diagrama de *Ishikawa*

Para Andrade (2018), o Diagrama de *Ishikawa*, também conhecido como "espinha de peixe", é amplamente reconhecido como uma das sete ferramentas fundamentais no campo do controle de qualidade. Este diagrama desempenha um papel importante na identificação e solução de problemas complexos, que muitas vezes seriam desafiadores de descrever e compreender apenas com palavras.

Ainda sob a ótica de Andrade (2018) o conceito por trás do Diagrama de *Ishikawa* é bastante simples, mas extremamente eficaz. A sua representação visual que se assemelha a uma espinha de peixe, onde a cabeça da espinha representa o problema principal a ser resolvido, e as espinhas representam as potenciais causas e razões do problema. Essas causas, frequentemente, são obtidas diante de sessões de brainstorming, além da própria observação direta do problema em seu cotidiano (Carpinetti, 2010).

Com relação a utilidade do diagrama *Ishikawa*, Andrade (2018) afirma que ela vai além da simples representação gráfica. Ele serve como uma ferramenta estratégica para relacionar problemas específicos com as medidas corretivas necessárias para sua resolução, ao mesmo tempo em que visa descobrir as causas subjacentes que contribuem para o problema em questão. O diagrama de *Ishikawa* apresenta a seguinte estrutura como representada na Figura 4. Nesta representação é possível observar os seis elementos de estudo para a ferramenta (Carpinetti, 2010).

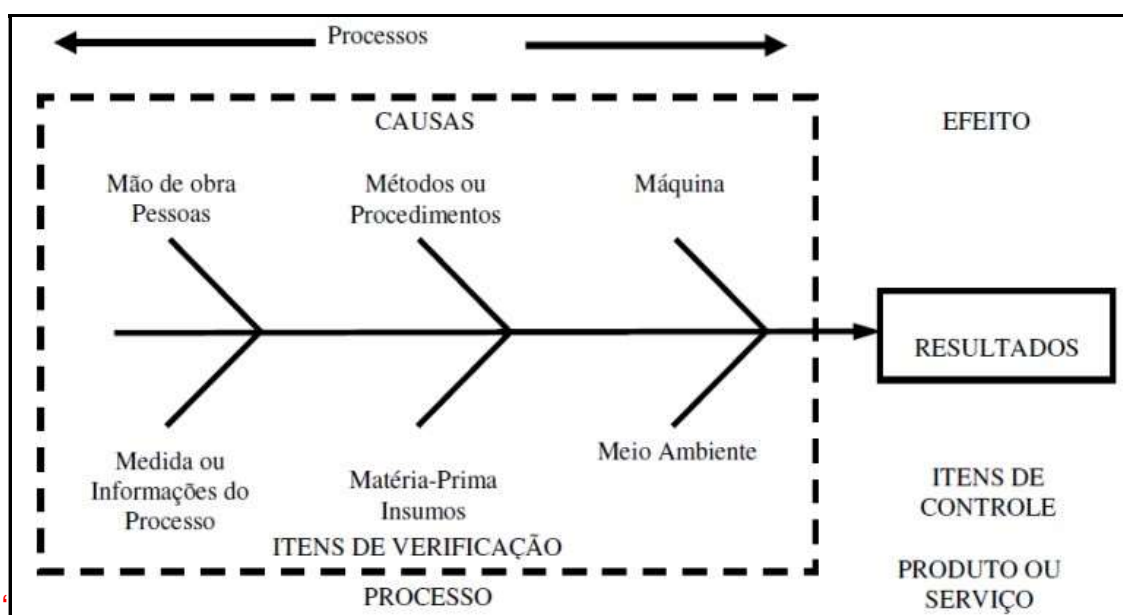


Figura 4 - Diagrama de *Ishikawa*

Fonte: Adaptado de Barreto (2005)

2.5.2 Sistema *Poka Yoke*

De acordo com, (Lima *et al.*, 2020), a palavra *Poka Yoke* é de origem japonesa e significa, "à prova de erros". É uma técnica de melhoria da qualidade que visa prevenir erros humanos. É uma ferramenta do *Lean Manufacturing* que tem como objetivo identificar e eliminar as causas de erros nos processos produtivos.

Poka Yoke são dispositivos ou procedimentos que visam impedir ou identificar erros, evitando ou minimizando seus impactos. Ao identificar e eliminar as causas de erros, os *Poka Yoke* podem ajudar a melhorar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir custos e aumentar a produtividade (Lima *et al.*, 2020).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimentos desta pesquisa utilizamos a pesquisa qualitativa no formato de estudo de caso, essa modalidade de pesquisa é bastante utilizada em diferentes áreas do conhecimento, já que, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]” (GIL, 2002, p. 54).

Estudos de caso são instrumentos de pesquisa qualitativa e não têm o objetivo de apresentar conhecimento exato das características de uma população, mas sim 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 opção por essa ferramenta metodológica deve-se, pelo fato de que o objetivo da presente pesquisa, tem a intenção de identificar e analisar os fatores que causam entraves, retrabalho e desvios no fluxo dos processos e nas rotinas de trabalho entre as escolas e o Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Ubá - (SRE/Ubá), e, a partir disso, propor ações ou estratégias que minimizem os entraves, o retrabalho e desvios no fluxo dos processos.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizamos a pesquisa documental, baseando-se em leis, decretos, orientações e documentos que regulamentam o processo de pagamento o fluxo de trabalho do Setor de Pagamento de pessoal, bem como arquivos de apoio, gerados pelos servidores em formatos de *Word* ou *Excel* que facilitam e ajudam o controle e a execução de suas rotinas de trabalho diárias.

De acordo com Gil (2002), por um lado, temos documentos "de primeira mão", como arquivos de órgãos públicos, instituições privadas e documentos pessoais, como cartas, diários, fotografias e registros diversos. Por outro lado, temos documentos "de segunda mão", como relatórios de pesquisa, relatórios empresariais e tabelas já analisadas.

A abordagem qualitativa direciona, o presente estudo de caso, que explora as diversas perspectivas de interação escola/pagamento, a partir da vivência diária do pesquisador enquanto sujeito e ativo e participativo dos ambientes pesquisados, como taxador do Setor de Pagamento da SRE/Ubá.

A aplicação da metodologia de estudo de caso, primeiramente, na formatação da Cadeia de Valores da SRE/Ubá, através do desenho dos macroprocessos, suas divisões em processos, atividades e tarefas, baseando-se em métodos e ferramentas Gestão de Processos de Negócio (BPM), entrevistas não-estruturadas, conversas com servidores e observações à medida que as etapas foram sendo executadas, além do conhecimento empírico, acumulado pelo autor no desempenho de sua função de taxador no Setor de Pagamento da SRE/Ubá.

A utilização de métodos e ferramentas BPM permite adotar uma abordagem estratégica e disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, com o objetivo de alcançar melhorias significativas em eficiência, eficiência, qualidade e agilidade organizacional. "Os métodos de BPM fornecem um *framework* ou estrutura para gerenciar os processos de negócio. Eles são essenciais para garantir a melhoria contínua dos processos, por meio da identificação, modelagem, análise, otimização e automação" (Souza, 2018, p. 26).

As ferramentas de automação de processos podem ajudar a melhorar a eficiência e a produtividade dos processos, reduzir os erros e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Souza (2018), afirma que as ferramentas de BPM são essenciais para garantir a melhoria contínua dos processos, por meio da identificação, modelagem, análise, otimização e automação.

3.1 Objeto de Estudo

3.1.1 Superintendência Regional de Ensino

De acordo com o Decreto nº 47758, de 19 de novembro de 2019, as Superintendências Regionais de Ensino são órgãos subordinados à Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (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). Atualmente o Estado de Minas Gerais conta com 47 SREs,

A Superintendência Regional de Ensino de Ubá, atende a 22 municípios, totalizando 63 escolas estaduais. Assim como as demais SREs do estado, estão organizadas estruturalmente em três diretorias. A Diretoria Educacional (DIRE), que é a responsável por todas as ações pedagógicas. A Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) que é incumbida das atividades orçamentárias, financeiras e contábeis. E, a Diretoria de Pessoal (DIPE), que se encarrega das ações de administração de pessoal, gestão de recursos humanos.

A Superintendência Regional de Educação (SRE) é administrada pelo superintendente, um servidor público estadual da área da Educação. O superintendente é um cargo de confiança, portanto, é indicado pelo governador após um processo de certificação.

3.1.2 Diretoria de Pessoal - DIPE

A Diretoria de Pessoal da Superintendência Regionais de Ensino de Minas Gerais é responsável pelas atividades de pessoal das superintendências. Essas atividades incluem, avaliação de desempenho de servidores, acompanhamento da vida funcional de servidores, , gestão de processos disciplinares, gestão de processos de aposentadoria e gestão de pagamento de salários e benefícios.

As atribuições que dizem respeito às convocações e contratações temporárias envolvem de forma direta, as Escolas Estaduais, Inspeção Escolar, Gestão de Pessoal e Setor de Pagamento. Os Setores de Gestão de Pessoal e de Pagamento, compõe a estrutura administrativa da DIPE.

3.1.3 O Setor de Pagamento

O Setor de Pagamento é responsável por executar tarefas de processamento da folha de pagamento dos servidores de cada uma das Superintendência Regionais de Ensino do estado de Minas Gerais. incluindo professores, funcionários administrativos e técnicos. De acordo com Lopes “cada Setor de Pagamento conta com um coordenador e um número específico de supervisores de taxaço (que são

os servidores responsáveis pela análise da vida funcional dos servidores e lançamento de dados no SISAP).” (Lopes, 2015, p.35).

A Superintendência Regional de Ensino de Ubá, conta atualmente, no Setor de Pagamento, com a colaboração de um coordenador e 08 supervisores de taxaço que são responsáveis por um grupo médio de 08 escolas por taxador, que trabalham em regime de rodizio pelo grupo de escolas a cada 4 meses. Os supervisores de taxaço, também conhecidos como taxadores, são responsáveis por analisar, verificar e validar as informações de pagamento dos servidores da educaço estadual. Eles garantem que o processamento da folha de pagamento seja realizado de forma correta e eficiente. O período em que os taxadores estão analisando, verificando, validando e incluindo as ocorrências dos servidores no SISAP, para o processamento da folha de pagamento, é chamado de “taxaço”.

A taxaço é um termo familiar para os servidores da SRE, especialmente para os que trabalham no Setor de Pagamento. Ela é regulamentada pelo Decreto Nº 43.441, de 17 de julho de 2003, no seu artigo 1º define a taxaço da folha de pagamento como "ato de liquidaço de despesa pública, nos termos dos artigos 62 e 63 da Lei Federal Nº 4.320, de 17 de março de 1964” .

O SISAP é um sistema informatizado que integra os subsistemas de gesto de pessoal do governo do estado, ele é utilizado para gerenciar informações de pessoal dos servidores públicos estaduais, incluindo dados cadastrais, de desempenho, de benefícios e de remunerações. O SISAP foi desenvolvido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestáo de Minas Gerais (SEPLAG), com o objetivo de modernizar o gesto de pessoal do governo do estado.

Em 2020, a SEE/MG iniciou o processo de integraço entre o Sistema de Controle de Quadro de Pessoal (SYSADP) e o SISAP, visando automatizar o fluxo de informações entre os dois sistemas, a fim de melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de gestáo de pessoal. No início de 2023 a integraço entre os sistemas SYSADP e o SISAP, foi implementada no Setor de Pagamento de todas as Superintendências Regionais de Ensino do estado de Minas Gerais. Permitindo a automatizaço dos processos, convocaço e contrataço de servidores temporários.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A contextualização do processo informacional do Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Ubá, descreve e reflete o momento atual, vivenciado após a implementação da integração dos sistemas SYSADP e o SISAP, onde foram necessárias adequações ao processo e à nova realidade do setor.

No Setor de Pagamento, o fluxo de informações é intenso, complexo e diversificado, caracterizado pela presença de normatizações e procedimentos intrincados. Essa complexidade manifesta-se através de uma ampla variedade de legislações relacionadas ao pagamento de pessoal, envolvendo um vasto conjunto de códigos, cada um com suas próprias especificidades.

O fluxo no âmbito do SISAP pode ser discernido em duas vias bem definidas de entrada de informações. A primeira delas é de origem interna e engloba os Setores de Benefícios e de Aposentadoria, que também fazem parte da estrutura da DIPE. A segunda via se refere às escolas estaduais. Dentro do percurso interno, a comunicação de dados ocorre principalmente por meio da elaboração de Informativos de Alteração (IA) e de alguns formulários padronizados.

No Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Ubá, processam as informações no SISAP, a partir das ocorrências geradas pelas escolas estaduais, por meio a Guia de Ocorrência. A Guia de Ocorrência é um formulário padrão, disponibilizado para as escolas relacionarem todas as ocorrências dos servidores da escola. Devidamente assinada pelo diretor da escola esta guia de ocorrência é digitalizada e enviada por e-mail para a SRE. A falta de padronização e precisão no preenchimento da Guia de Ocorrência, ocasiona uma deficiência informacional no sistema.

Em posse da guia de ocorrência, o taxador analisa e verifica as informações enviadas pela escola e as insere diretamente no SISAP ou em se tratando de convocações e contratações temporárias ele acessa SYSADP e confronta as informações contidas na guia de ocorrência com as informações geradas pelo Quadro Informativo - Cargo / Função Pública (Q.I.), estando todas as informações corretas o taxador valida o resultado do processamento do Q.I.

A análise do taxador envolve de maneira fundamental a validação da informação e a garantia de sua precisão e licitude, o que implica em determinar cuidadosamente se os dados informados estão em total conformidade com as normativas vigentes, garantindo sua legalidade. Apesar do comprometimento dos servidores que desempenham tal função, é lamentável que equívocos, principalmente originados no processo de obtenção das informações, ainda persistam no fluxo. Infelizmente, as correções dessas falhas, às vezes não nos permitem reverter os danos causados à integridade e confiabilidade da informação.

Além das ocorrências oriundas da escola o Setor de Pagamento atua em demandas relacionadas a todos os servidores da regional de Ubá, tais como: cálculos e pagamentos de promoções e progressões; apuração de débito por falta, licença para tratamento de saúde ou qualquer outro motivo, inclusão do de benefícios de aposentadoria, abono de permanência, afastamentos preliminares à aposentadoria, férias-prêmio em espécie, além das alterações de carga-horária e dispensa de servidores temporários.

Como o objetivo deste estudo é analisar quais são os processos, atividades ou tarefas que causam atrasos, retrabalho ao Setor de Pagamento na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Ubá, no que se refere às convocações e contratações temporárias, nosso objeto de acompanhamento serão as Guias de Ocorrências e as falhas que são apresentadas no sistema de SYSADP, que impedem a validação, o processamento correto e conseqüentemente a integração automatizada com o sistema SISAP do Q.I.

4.1 Fluxo de Informações

Neste tópico, descreve-se o fluxo de informações entre as escolas e o Setor de Pagamento da SRE/Ubá. Problemas relacionados a esse fluxo foram identificados, especialmente no que diz respeito às convocações e contratações de servidores temporários, com base na legislação que rege as nomeações para cargos ou funções públicas e nos contratos por tempo determinado.

A SEE/MG utiliza dispositivos legais para convocar e contratar profissionais temporários a fim de garantir o funcionamento das escolas estaduais, de modo a atender a demandas que não podem ser supridas com o quadro de pessoal efetivo.

De acordo com a Lei Estadual nº 10.257/1990, os servidores temporários da SEE/MG são contratados por tempo determinado, não podendo exceder o prazo de dois anos. Eles têm os mesmos direitos e deveres dos servidores efetivos, com exceção do direito à estabilidade no emprego.

Ao longo dos anos a SEE/MG tem se empenhado na informatização e modernização progressiva do processo de inscrição dos candidatos às designações e contratações temporárias implantando a inscrição on-line, que é realizado em duas etapas: inscrição e escolha de vagas.

O processo de designação on-line da SEE/MG se inicia com a publicação do edital, os candidatos escolhem as vagas de acordo com a sua classificação. No dia e horário determinado no edital da vaga a escola convoca os candidatos interessados para comparecerem à sede da escola a apresentação e conferência da documentação informada no ato da inscrição. Os candidatos aprovados são contratados e convocados para assumir as vagas nas escolas.

Para formalizar a convocação ou contratação de um servidor temporário na rede estadual de ensino de Minas Gerais, as informações sobre o nome do servidor, a função, a escola, a carga horária e a data de início da designação são incluídas no SYSADP, que gera o Q.I, um documento importante para o servidor temporário, pois é ele que comprova sua designação para a vaga.

Em 2020, a SEE/MG iniciou o processo de integração entre o SYSADP e o SISAP, visando automatizar o fluxo de informações entre os dois sistemas, a fim de melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de gestão de pessoal. No início de 2023 a integração entre os sistemas SYSADP e o SISAP, foi implementada no Setor de Pagamento de todas as SREs do estado de Minas Gerais. Permitindo a automatização dos processos, convocação e contratação de servidores temporários.

Nas SREs, as atribuições que dizem respeito às convocações e contratações envolvem de forma direta três setores: a Inspeção Escolar, o SYSADP e o Setor de Pagamento.

Após concluir o registro do Q.I. no sistema SYSADP, o diretor da unidade escolar deve validá-lo eletronicamente, permitindo assim que o mesmo avance para a próxima fase de liberação, que é a conferência e validação do inspetor escolar. Somente após as etapas anteriores forem cumpridas é que o responsável pelo serviço administrativo da escola pode enviar o Q.I. para o SISAP. Caso não ocorra nenhum a falha ou erro durante esse processo, ao clicar no botão “enviar para o SISAP”, o Q.I. é processado e incluído automaticamente no SYSADP.

Paralelamente ao processo o registro do Q.I. no sistema SYSADP, o servidor do quadro administrativo das escolas, registram em uma guia de ocorrência, feita no *Excel*, as informações do Q.I. e de todo e qualquer fato ocorrido com os servidores efetivos e contratados de sua escola, dentre os quais podemos citar alguns mais comuns: licença para tratamento de saúde (LTS), férias prêmio, abono eleitoral, afastamento para tratar de interesses particulares (LIP), aposentadoria, faltas, alteração de carga horária, etc.

De posse da Guia de Ocorrência e do Q.I. dentro de Setor de Pagamento, os taxadores, confortam as informações inseridas no sistema SYSADP e validam o Q.I. caso seja necessário é de responsabilidade do taxador providenciar os ajuste e o pagamento dos valores em atraso para aqueles servidores temporários que não tiveram o crédito do pagamento realizado a tempo. O restante das informações que constam na Guia de Ocorrência, é incluso manualmente pelos taxadores no sistema SYSADP.

O processo de designação de servidores temporários para a rede estadual de ensino de Minas Gerais é complexo e envolve diversas instâncias e pessoas. O longo caminho e a passagem por tantas mãos podem gerar erros e outros problemas. Um exemplo é a divergência de informações e orientações que costumam ocorrer entre a Inspeção Escolar, o SYSADP e o Setor de Pagamento. Isso pode resultar em retrabalho para todos os envolvidos, incluindo a escola, o administrador do SYSADP e o Setor de Pagamento.

Os taxadores, responsáveis pela inclusão das designações no SISAP, também enfrentam outros desafios, como a utilização de códigos e naturezas incorretos, falta de documentação pessoal dos servidores designados, como por exemplo número de conta bancária.

4.2 Planejamento

Primeiramente foi feito mapeamento das informações do processo atual do Setor de Pagamento da SRE/Ubá. O modelo empregado buscou compreender informações referentes a:

- Identificação processo de convocações e contratações temporárias nas escolas estaduais;
- Identificação processo de convocações e contratações temporárias no setor de pagamento;
- Análise dos formulários e documentos relativos às convocações e contratações temporárias;
- Início da discussão de fatores críticos;
- Obtenção de sugestões de indicadores;
- Proposta de melhoria.

A Figura 06 apresenta processo de convocações e contratações temporárias nas escolas estaduais.

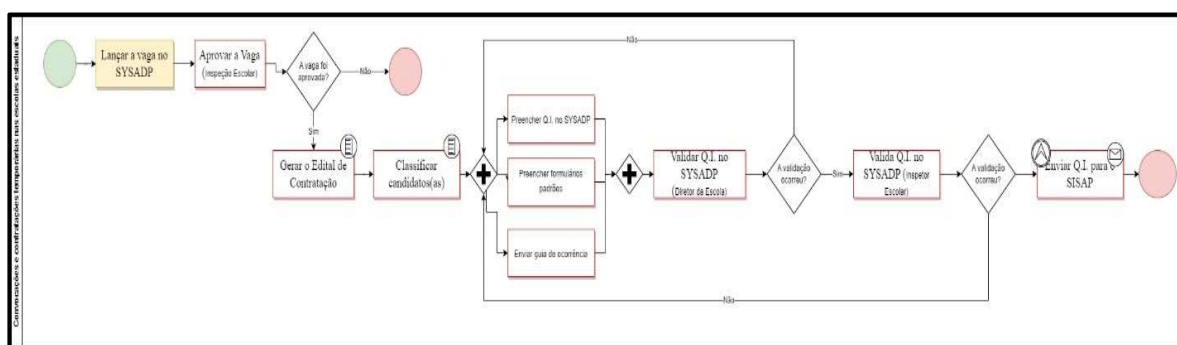


Figura 05 – Processo de convocações e contratações temporárias nas escolas estaduais

Fonte: Autor (2023).

O processo de convocações e contratações dos servidores temporários se inicia na escola com o lançamento da vaga no SYSADP, em seguida o Inspetor Escolar responsável pela escola analisa se todos os critérios para a contratação/convocação foram cumpridos, em caso afirmativo a vaga é aprovada e gerado o edital de

contratação/convocação, os candidatos são classificados por tempo de serviço na função, em seguida o auxiliar da secretaria da escola preenche o Q.I. no SYSADP, preenche os formulários padrões e a guia de ocorrência. Na sequência o diretor da escola valida o Q.I., em seguida o Inspetor Escolar valida o Q.I. após as duas validações o Q.I. pode ser enviado para o SISAP.

A Figura 07 apresenta processo de convocações e contratações temporárias no Setor de Pagamento da SRE/Ubá.

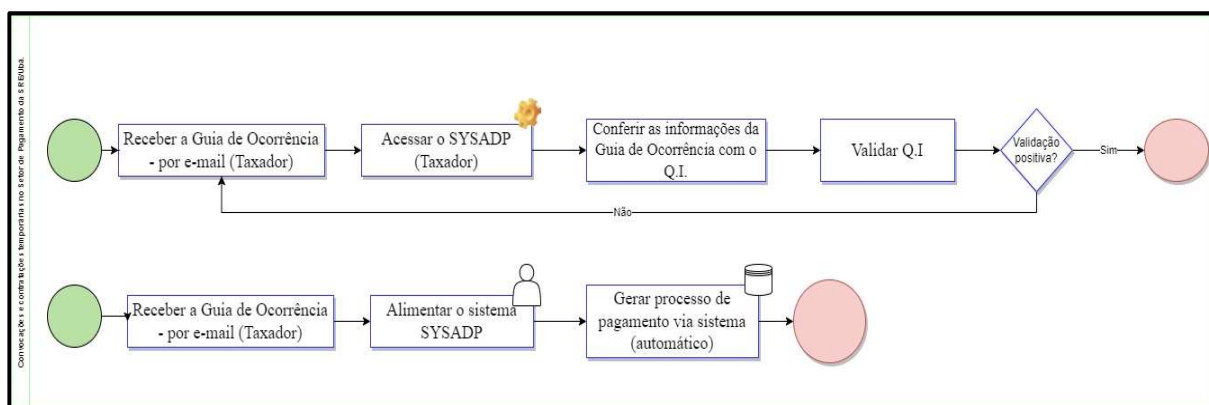


Figura 06 – Processo de convocações e contratações temporárias no Setor de Pagamento

Fonte: Autor (2023).

Com a identificação do processo de convocações e contratações temporárias nas escolas estaduais e a identificação do processo de convocações e contratações temporárias no Setor de Pagamento da SRE/Ubá e a análise dos formulários e documentos relativos às convocações e contratações temporárias, foi gerado o mapeamento de todo o processo de convocações e contratações temporárias no seu estado atual, desde o lançamento da vaga no sistema SYSADP até a sua finalização no Setor de Pagamento com a inserção final do Q.I. no sistema SISAP conforme demonstra a Figura 08.

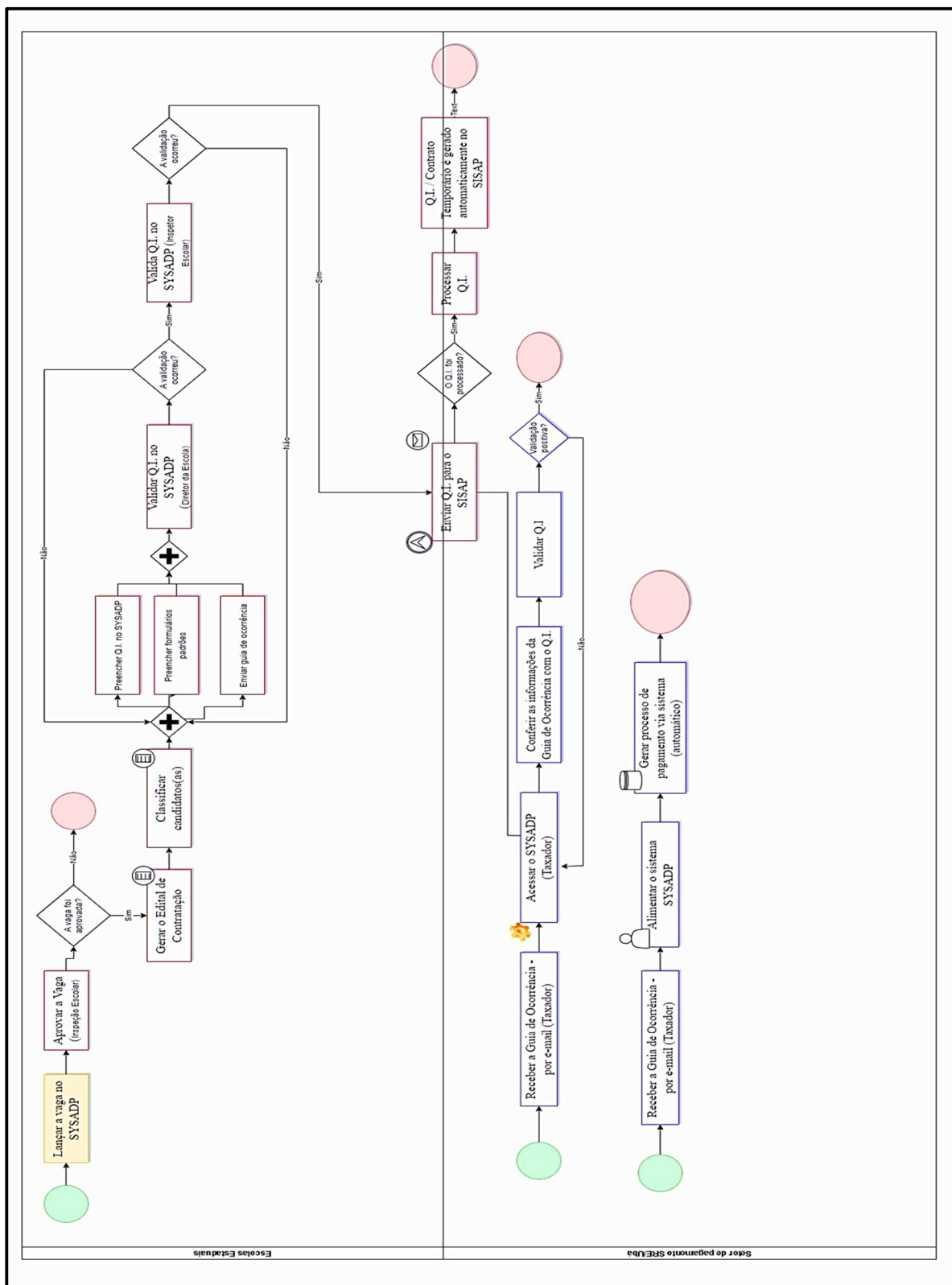


Figura 07– Processo de convocações e contratações temporárias

Fonte: Autor (2023).

4.3 Execução

Após a modelagem do processo atual e o monitoramento do processo, seguiu-se para a fase seguinte, que diz respeito à análise.

4.3.1 Problemas e Ações

Por meio do monitoramento do processo, foi possível identificar as oportunidades de melhoria, descritas no Quadro 01, entendeu-se que se fez necessário esse controle pelo fato do órgão não ter, historicamente, o controle e a gestão do processo.

Problema	Ação
Erros de preenchimento de Guias e Formulários.	Padronização de guias e formulários para serem gerados automaticamente pelo sistema SYSADP;
Demora no repasse da informação ao Setor de Pagamento.	Organizar durante o mês as Informações que Serão Enviadas 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.
Desconhecimento das legislações vigentes.	-Disponibilização de material especialmente formatado para este fim. -Ferramenta interativa de pesquisa rápida dentro do sistema SYSADP para auxiliar os servidores escolares e do Setor de Pagamento;

Falta de capacitação para o servidor da escola e do Setor de Pagamento.	Treinamento e capacitação de servidores no formatado de EaD;
Grande rotatividade do administrativo da escola.	Manter servidores efetivos na função, priorizando a indicação para o cargo de secretário os servidores efetivos que trabalham com a Folha de pagamentos nas Escolas

Quadro 01 – Oportunidades de melhorias identificadas

Fonte: Autor (2023).

Este estudo, busca principalmente reconhecer os problemas ou falhas dificultam prejudicam o fluxo de informações entre as escolas e o Setor de Pagamento da SRE/Ubá quanto às convocações e designações dos servidores temporários, partindo da observação de problemas vivenciados na prática diária como taxador do Setor de Pagamento, assim como a realidade dos demais servidores que compõem o Setor de Pagamento da SRE/Ubá, bem como aqueles servidores responsáveis pelo processo de convocação e contratação de servidores temporários, dentro das escolas estaduais da regional de Ubá.

Para atingir o objetivo da pesquisa, que é estabelecer as atividades do Setor de Pagamento da SRE/Ubá, o trabalho de campo começou com a coleta de dados por meio de pesquisa documental e observação direta. A pesquisa documental foi realizada nos arquivos do Setor de Pagamento, com o objetivo de identificar erros no processo de convocações e contratações dos servidores temporários da SRE/Ubá, nas guias de ocorrências. Já a observação direta se deu durante o desempenho da diário da função de taxador.

Com relação ao problema “Erros de preenchimento de Guias e Formulários” Não existe, atualmente, arquivos ou compilados que registrem erros que sejam originados das guias de ocorrências, portanto a opção foi a mensuração de erros manualmente. Os demais foram elencados por observação direta.

As propostas de ações apresentadas no quadro anterior fazem parte do Plano de Ação Educacional do presente estudo de caso e fez uso da ferramenta de Diagrama de *Ishikawa* ou “espinha de peixe.

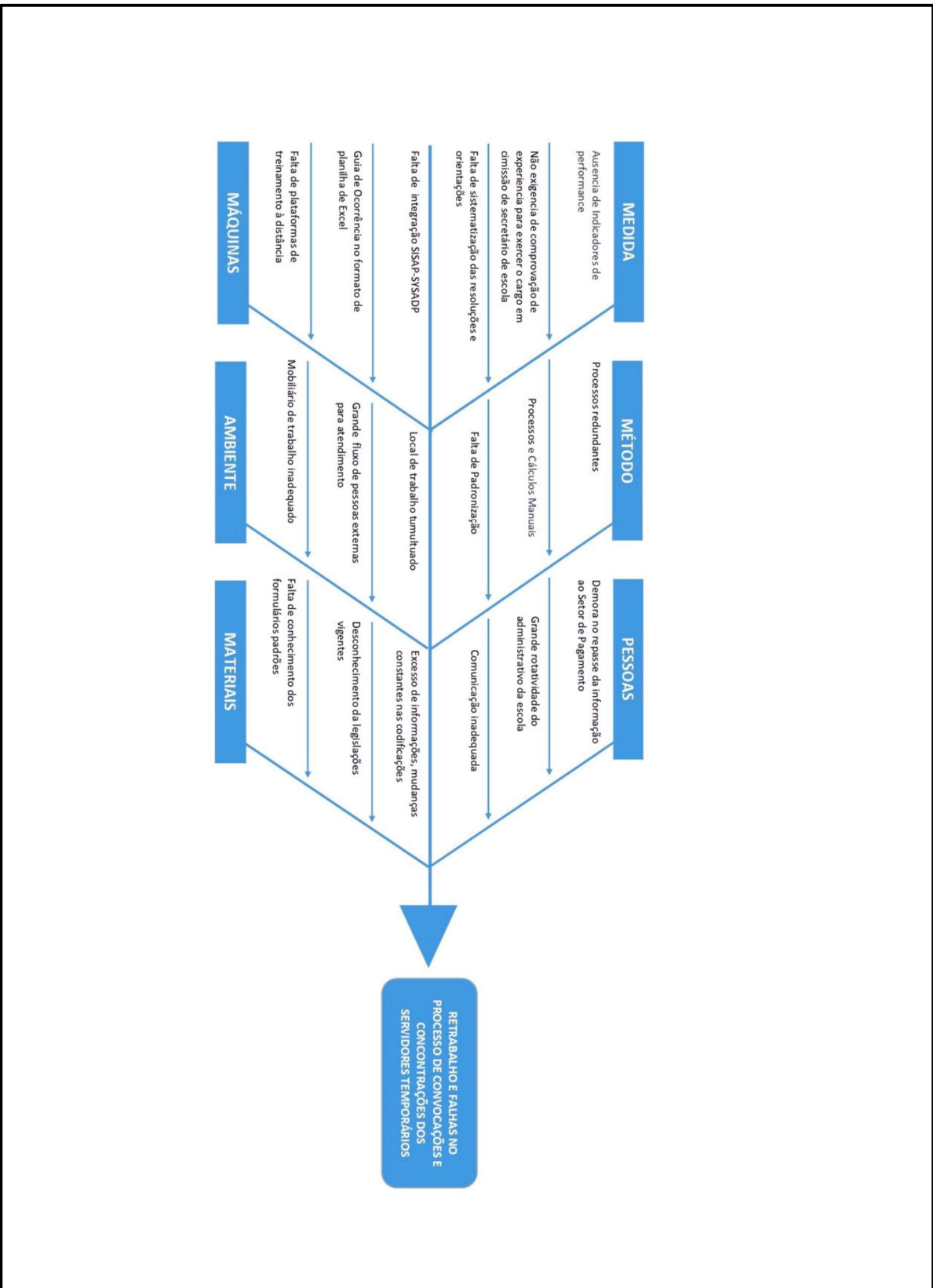


Figura 08 - Diagrama de *Ishikawa*
 Fonte: Autor (2023).

4.3.2 Propostas de intervenção

A pesquisa realizada apresenta causas, apontadas como justificativa para o principal problema descrito, como os erros nos Q.I.s e guias de ocorrências destinadas a informar as convocações e contratações de servidores temporários da SRE/Ubá, para a inclusão no SISAP, pelos taxadores do Setor de Pagamento. As justificativas e motivos apresentados representam as possíveis soluções que possibilitem pelo menos minimizar os erros mais comuns e rotineiros.

O detalhamento das propostas de intervenção a seguir, tem como objetivo apresentar, de forma clara e objetiva, os passos necessários para a implementação das soluções propostas, checar as medidas de ação para preparar o processo para a próxima etapa que o agir, como segue:

1. Padronização de guias e formulários para serem gerados automaticamente pelo sistema SYSADP;
2. Organizar durante o mês as Informações que Serão Enviadas 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;
3. Disponibilização de material especialmente formatado para legislações vigentes.
4. Ferramenta interativa de pesquisa rápida dentro do sistema SYSADP para auxiliar os servidores escolares e do Setor de Pagamento;
5. Treinamento e capacitação de servidores no formato de EaD;
6. Manter servidores efetivos na função;

4.4 Controle de Indicadores

Para o controle dos processos, de modo a medir o desempenho das escolas e do Setor de Pagamento, foram coleadas sugestões para indicadores, com base no referencial teórico do Capítulo 2. Os instrumentos foram elaborados de forma a abranger os temas relacionados ao problema de pesquisa. As proposições a serem

apresentadas terão a perspectiva “ideal”, está condicionada à realidade, portanto, condiciona o desejável e o possível para este Plano de Ação.

As proposições devem demonstrar como o conhecimento institucional pode ser aplicado para melhorar o processo de registro das informações no fluxo em estudo. O objetivo principal é propor melhorias que sejam possíveis de serem implementadas e que possam, pelo menos, reduzir o problema de pesquisa. Espera-se, com isso, melhorar a qualidade dos serviços prestados pela SRE/Ubá.

Para a gestão dos erros de preenchimento de Guias e Formulários foram sugeridos que toda a documentação seja padronizada e geradas automaticamente a partir das informações já inseridas no sistema SYSADP, com “travas” que impeçam o usuário de manipular a informação.

Com relação a demora no repasse da informação ao Setor de Pagamento, principalmente no quesito de manutenção de carga horária do servidor efetivo a proposta consiste em adequar o sistema SYSADP, para que a integração SISAP-SYSADP contemple a manutenção de carga horária para servidores efetivos, fazendo com que o agente público responsável pela administração de pessoal nas escolas possam promover as alterações sempre que necessário em tempo real, eliminando assim o trabalho de digitação em Guia de Ocorrência, envio ao Setor de Pagamento e redigitação no sistema SISAP.

No quesito desconhecimento da legislações vigentes, a ação proposta pode ser a disponibilização de material especialmente formatado para este fim, a que já é feito atualmente, portanto a ação mais adequada seria estimulá-los a leitura e pesquisa do material, além disso podemos propor a implementação de uma ferramenta interativa de pesquisa rápida dentro do sistema SYSADP para auxiliar tanto aos servidores das escolas, quanto aos servidores que trabalham no setor de pagamento, no momento exato da execução da tarefa sem que os mesmos tenha que recorrer a enormes arquivos em pdf ou até mesmo a arquivos em papel.

Com relação à falta de capacitação de servidores administrativos das escolas e também do Setor de Pagamento, a proposta de ação corretiva se baseia na implementação de cursos de capacitação no formato EaD, com temas direcionados, ou ainda a implantação de plantões virtuais com intuito de sanar dúvidas gerais relacionadas a execução do trabalho, uma vez que temos muitas escolas distantes da

sede regional, além de diminuir o fluxo de atendimento presencial, por e-mails e por telefone.

Para a solução do problema de grande rotatividade do servidor administrativo da escola, cabe ao diretor da unidade escolar a distribuição e atribuição das diversas atividades administrativas dentro da escola. A proposta de ação mais coerente é conscientizá-lo que esta função requer habilidades que vão sendo adquiridas com o tempo, portanto é de vital importância manter atribuído à função de convocação e contratações servidores do quadro efetivo da escola, diminuindo assim as frequentes substituições por término de contrato.

Vale ressaltar que as escolas possuem em seu quadro de pessoal a figura do secretário escolar, cargo em comissão de indicação do diretor, que pode exercer tal função, porém no caso de substituição do diretor da escola o secretário poderá ser exonerado a depender dos critérios do novo diretor, portanto o ideal é que a função relativa às contratações e convocações dos servidores temporários seja exercida por outro servidor efetivo, o que seria justo também atribuir a este uma remuneração extra por função gratificada, uma vez que a função pode ser considerada de caráter vultoso e complexo.

4.5 Ações

As ações propostas são ideais e evidenciam a preocupação com o baixo custo, para que a implementação seja imediata e visam padronizar, controlar e concluir o processo e medir o sucesso. A principal ação do plano de ação é potencializar os suprimentos humanos e materiais, através da educação informacional de baixo custo, para aprimorar o fluxo SISAP.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão dos processos de gestão de pessoal traz consigo a redução da necessidade de mão de obra. Isso resulta em uma economia de recursos financeiros, uma vez que sistemas automatizados são capazes de realizar tarefas que antes exigiam tempo e esforço manual. A alocação de servidores para atividades mais estratégicas é uma consequência direta de economia de recursos, tornando a administração mais eficaz e eficiente.

Este estudo foi realizado no Setor de Pagamento da SRE/Ubá, cujo foco da pesquisa foi convocações e contratações temporárias mapeando o fluxo de entradas e saídas dos processos internos e externos, de modo a criar padrões de trabalho e indicadores de performance, no que se refere às convocações e contratações temporárias, que podem levar os servidores do Setor de Pagamento a terem análise de dados incorretas ou imprecisas.

A análise dos resultados confirmou a escolha dos referenciais teóricos e da metodologia empregada. É importante ressaltar que a implementação de conceitos BPMN, como a identificação de problemas nos processos, a documentação de fluxos de trabalho e a definição de indicadores de desempenho, assim como os conceitos de Sistema Poka Yoke e PDCA, são estratégias valiosas para aprimorar ainda mais o processo de convocações e contratações temporárias. Essa abordagem voltada aos processos pode resultar em maior eficiência, padronização e redução de ações corretivas, contribuindo assim para o sucesso contínuo da integração da integração dos sistemas SYSAP e SYSADP.

A integração entre o SYSADP e o SISAP representa um avanço significativo na gestão de pessoal do Estado de Minas Gerais, com impactos positivos que se estendem além da economia de recursos financeiros. Além disso, a integração entre os sistemas SYSADP e SISAP acelera a realização dos processos e elimina erros decorrentes da redigitação e da transferência manual de dados. Isso se traduz em maior precisão e celeridade nas operações, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados aos servidores públicos. O acesso às informações corretas e atualizadas é fundamental para garantir a confiabilidade dos serviços e a satisfação dos usuários.

Este estudo também demonstrou que é necessário aprimorar a produção de informações o Setor de Pagamento da SRE/Ubá. Os erros recorrentes de codificação e digitação na Guia de Ocorrências prejudicam o fluxo ideal de informações, bem como sua precisão e confiabilidade, podendo causar prejuízos às ambas as partes. Os resultados dos instrumentos empregados demonstraram a necessidade de padronização, informatização de guias e formulários sem que haja intervenção do usuário.

A fim de garantir o sucesso desta proposta de intervenção no Setor de Pagamento da SRE/Ubá, é imperativo que sejam seguidos alguns passos essenciais. O treinamento dos usuários é crucial para que eles utilizem os novos sistemas e métodos de maneira eficaz. O suporte ao servidor deve ser acessível e disponível para resolver dúvidas e auxiliar em problemas rotineiros. Além disso, o monitoramento contínuo dos sistemas é fundamental para identificar e corrigir eventuais falhas ou problemas de desempenho.

Ao longo do tempo, pretende -se que as mudanças propostas na forma de gerenciar os processos, com regras e padronizações condicionais, gerem resultados positivos na organização. Com o aumento das ações corretivas há de possibilitar um impacto financeiro positivo, mas também melhor qualidade dos serviços oferecidos.

A expectativa é que as ações propostas por este estudo de caso, seja implementado não apenas pela SRE/Ubá, mas que contribua de forma positiva para a melhoria da precisão no processo convocações e contratações de servidores temporárias. Gostaria de ressaltar que esta pesquisa não aborda todos os aspectos do fluxo estudado, novos contextos e situações podem surgir no âmbito do fluxo informacional do Setor de Pagamento, com novos desafios e sob outras óticas de pesquisa. Por fim, esperamos que este estudo também possa ser útil e contribua com outros pesquisadores interessados no tema.

As principais limitações, enfrentadas neste estudo, envolveram o curto tempo disponível para a realização da pesquisa, e o tamanho reduzido da amostra,

Algumas recomendações para estudos futuros, que podem avançar o tema abordado nesta pesquisa envolvem: a) estudos com outras organizações públicas do Estado de Minas Gerais, buscando comparar os resultados obtidos neste estudo com outras Superintendências Regionais; b) estudos com outras organizações públicas de

outros estados, de forma a buscar identificar semelhanças e diferenças; c) estudos com amostras maiores, o que permitiria generalizar os resultados para outras organizações; d) estudos comparativos (antes e depois) entre períodos de tempo diferentes, que permitam comparar e avaliar a evolução e as mudanças do processo de avaliação de desempenho ao longo do tempo no Estado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. F. **Gestão pela qualidade**. Vol. 3, ed. 1, Belo Horizonte: Poisson. 2018. 208 p.

ABPMP. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO. 2020. **BPMN 2.0: Guia de Modelagem de Processos de Negócios**. São Paulo.

BARRETO, J. Análise de falhas no processo logístico devido à falta de um controle de qualidade. **Revista Produção Online**, v. 5, n. 2, junho de 2005. ISSN 1676-1901.

BERGUES, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 138p.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 17 set. 2023.

BRASIL. Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em: 19 out. 2023.

CARDOSO, I. D. **Adoção do BPM na melhoria de processos administrativos - um estudo de caso sobre o processo de criação e registro de empresas juniores na UFOP**. 2022. 51 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2022. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/3793> Acesso em: 07 set. 2023.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, M. P. **Administração pública: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO JÚNIOR, F. A. A. **Aplicação de um projeto de processos de negócios em uma empresa do seguimento de café, utilizando BPMS**. 2019. 84 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/43651> Acesso em: 03 ago. 2023.

COELHO, R.C. **Estado, governo e mercado**. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014. 114p. : il.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2006.

CORREIA, K. S. A; LEAL, F; ALMEIDA, D. A. **Mapeamento de processos: uma abordagem para análise de processo de negócio**, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002, Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr10_0451.pdf Acesso em: 07 set. 2023.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8 ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, R. F. **Notação para Mapeamento de Processos - Business Process Model and Notation (BPMN)**. Apostila do Curso de Mapeamento e Gestão de Processos da Universidade Federal de Ouro Preto, 2021.

GIL, A. C. **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. Acesso em: 22.jul 2023.

HABEKOST, C. **Incrementando a codificação da Notação e Modelo de Processo de Negócio**. 2016. DOI: 10.13140/RG.2.1.1354.4082. Acesso em: 08 set. 2023.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. Pearson, 2018.

LEITE, L. Q. **Administração pública no Brasil: as reformas administrativas do DASP e do Decreto-Lei nº 200 em perspectiva comparada**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, v. 13, n. 27, p. 221–248, 2022. DOI:

10.14295/rbhcs.v13i27.13073. Disponível em:

<https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/13073> Acesso em: 07 ago. 2023.

LIMA, V. Z. de; MIOLO, G. A.; ANDREOLLI, N. A.; BAGGIO, D. **Utilização do método Poka-Yoke como redução de custos nos processos produtivos: uma revisão de literatura**. Revista Sociais e Humanas, [S. l.], v. 32, n. 3, 2020. DOI: 10.5902/2317175831992. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/31992>. Acesso em: 07. ago. 2023.

LOPES, L. F. L. **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: 22 jul. 2023.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão Operacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 115p.: il.

MINAS GERAIS **Governo do Estado de Minas Gerais. Lei Estadual nº 10.257, de 28 de julho de 1990**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 1990.

MINAS GERAIS. **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: 22 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47758, de 19 de novembro de 2019**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/04/Decreto-n%C2%B047758-de-19-11-2019.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 43441, de 17 de julho de 2003**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/43441/2003/>. Acesso em: 22 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Resolução SEE nº 4.498, de 25 de janeiro de 2021**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2021. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4498-21-r%20-%20public.%2018-02-21.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2023.

MORAES, M. V. G. **Sistema de gestão princípios e ferramentas**. São Paulo, SP: Érica, 2015.

NATHANIELA, T.C.; PURNOMO, A. PERSADA, S. F..; ROSYIDAH, E. A Systematic Review of Business Process Management in E-Commerce. In: **2022 International**

Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Information System (ICIMCIS), Jakarta, Indonesia, p. 66-70, 2022.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>, Acesso 31 jul. 2023.

RAFAEL, R. N. **O fluxo de processos na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo, Minas Gerais: um estudo de caso para otimização das rotinas de trabalho** - 2018.158 f. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/o-fluxo-de-processos-na-diretoria-de-pessoal-da-superintendencia-regional-de-ensino-de-monte-carmelo-minas-gerais-um-estudo-de-caso-para-otimizacao-das-rotinas-de-trabalho> Acesso em: 22 jul.2023.

ROCHA, L. O. L. **Organização e Métodos: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. **Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 19, n. 3, p. 4–29, jul. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/1515>. Acesso em: 15 ago. 2023.

RUA, M. G. **Políticas públicas**. 3. ed. rev. atua. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014. 130p. : il.

SANTOS, S. M. A. V.; ARAUJO, C. S.; NASCIMENTO, C. E.; SANTOS FILHO, E. B.; TIMOTEO, L. C. S. O. CICLO PDCA APLICADO À EDUCAÇÃO: UMA REVISÃO DE LITERATURA. Revista Amor Mundi, v. 4, n. 4, p. 15–21, 2023.

SAMOHYL, R. W. **Controle Estatístico de processo e ferramentas da qualidade**. In: CARVALHO, Marly M; PALADINI, Edson P. (Orgs.) *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em: https://www.poisson.com.br/livros/qualidade/volume3/GQ_volume3.pdf. Acesso em: 15 ago. 2023.

SILVA, R. M. da. **Melhoria De Processos: Reestruturando O Setor de PCP de uma Metalúrgica**, 11 dez. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/11338/10101>. Acesso em: 8 set. 2023.

SOUZA, V. J. **Gestão de processos de negócio: conceitos, métodos e ferramentas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. 23 p.

TITO, F. V. **Fluxo Informacional do Sistema de Administração de Pessoal da Superintendência Regional De Ensino De Ubá/MG. 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. 157 p. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/7103>. Acesso em: 22 jul. 2023.

VELLOSO, José Carlos Reis. **Organizações públicas: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VIEGAS, R. F.; MARTINS, R. A. **Gestão do conhecimento: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZANCHETT, Pedro Sidnei, **Gestão do conhecimento UNIASSELVI**, 2016.178 p. : il. ISBN 978-85-7830-959-6, Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=29772> Acesso em: 12 set. 2023.

APÊNDICE A - GUIA DE OCORRÊNCIA

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO - MG
DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

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

PÁG. ____ / ____

SISAP - SRE _____

MÊS DE REFERÊNCIA ____ / ____

E. E. _____

MUNICÍPIO: _____

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

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	COD.SIT.		INFORMAÇÕES	OBS.
				EX	AF		
						Mudança Sitex a contar de 01/02/16.	
111111-1	1	João Bosco	PEBIIB	22		11-52 a contar de 01/02/16 - Tipo 18, Nível 3, Mod. 02, Mat. 10.400 Ed. Física, Qtdde Aulas 16, Turno 15	2
						Mudança Sitex a contar de 21/03/16.	
111111-1	1	João Bosco	PEBIIB	66		21/03/16 a 21/04/16 - 11-83 - Tipo 01, Nível 03, Mod. 04, Mat. 10000 Português, Qtdde Aulas 16, Turno 15	2
						21/03/16 a 21/04/16 - 11-288 - Tipo 22, Nível 03, Mod. 04, Mat. 10000 Português, Qtdde Aulas 02, Turno 15 (EJA)	
						subst. Maria Joaquina Lima, Masp 111112-3-2, LTS	
111112-3	2	Maria Joaquina Lima	PEBIVA	18	99	LTS DE 21/03/16 a 21/04/16 Sem Publicação	5
555125-4	2	Pedro de Oliveira	PEBIVA	9		Dispensa de Extensão por redução de turmas ou alunos 47-02 a partir de 21/03/16.	9

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 os QI's e o Relatório (Relação Servidores/Professores em Exercício - atual RISHCRP1)

* Relacionar 1º os QI's (Implantação/desligamento), posteriormente os dados alterados no Relatório.

1 Código Município		2 Código Unidade Administrativa		3 Descrição Unidade Administrativa		4 Tipologia					
5130		05181382		EE PROFESSORA FRANCISCA PEREIRA RODRIGUES							
5 Motivo		6 Situação		7 Nome do Servidor		8 IMASP / DV		9 Nº Admissão			
1 - Convocação (✓)		2 - Dispensa ()		3 - Cargo/Função Pública ()		1 - Inclusão (✓)		2 - Alteração ()		3 - Retificação ()	
										01	
10 Situação Funcional		11 Código Recebimento		12 Dados Cargo		13 Situação de Exercício		14 Local - Lotação		15 Local Exercício	
2		119		Código PEB		Código Município PEBD		Nível I		Grau A	
										Categoria Profissional	
16 Grupo Natureza		17 Período		18 Carga Horária		19 Dados do Substituto		20		21	
Código Grupo		Código Natureza		Código Natureza		Código Município		Unidade Administrativa		Zona Rural	
07		101		26/09/2023		10/10/2023		10/10/2023		05181382	
07		107		26/09/2023		10/10/2023		10/10/2023		Sim () Não (✓)	
07		107		26/09/2023		10/10/2023		10/10/2023			
20		21		22		23		24		25	
Código Grupo		Código Natureza		Unidade Administrativa		MASP / DV		Nome		Cargo	
				05181382				02		52 095 PEB	

Termo de Convocação
 Versão para Impressão



Detalhes

Taxação: Envio pendente