

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

Irene Anselmo da Luz

**A GESTÃO DO FLUXO DE PROCESSOS DO SETOR DE PROGRESSÃO DE  
CARREIRA DO CONTINGENTE DE PESSOAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2023

Irene Anselmo da Luz

**A GESTÃO DO FLUXO DE PROCESSOS DO SETOR DE PROGRESSÃO DE  
CARREIRA DO CONTINGENTE DE PESSOAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Dra. Marlusa Gosling  
Co-orientadora: Professora kelen Cristina Duarte

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

L979g Luz, Irene Anselmo da  
2023 A gestão do fluxo de processos do setor de progressão de carreira do contingente de pessoal da secretaria de estado de educação de Minas Gerais [manuscrito] / Irene Anselmo da Luz. – 2023.  
1 v.

Orientadora: Marlusa Gosling.  
Coorientadora: Kelen Cristina Duarte.

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

1. Administração. I. Gosling, Marlusa. II. Duarte, Kelen Cristina. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530  
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/162/2023



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

## FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **IRENE ANSELMO DA LUZ**, Nº. DE REGISTRO: **2022705836**

TRABALHO FINAL: “**A GESTÃO DO FLUXO DE PROCESSOS DO SETOR DE PROGRESSÃO DE CARREIRA DO CONTINGENTE DE PESSOAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**”.

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.

**APROVADA** em 21 de outubro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Profa. Dra. Marlusa Gosling (Orientadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Dra. Thaís Alves dos Santos (Membro da Banca Examinadora CCJE/UFES)

Profa. Dra. Deborah Mara Siade Barbosa (Membro da Banca Examinadora UFLA)



Documento assinado eletronicamente por **Thaís Alves dos Santos, Usuária Externa**, em 12/12/2023, às 08:37, 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 **Marlusa de Sevilha Gosling, Professora do Magistério Superior**, em 18/12/2023, às 17:00, 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 19/12/2023, às 12:49, 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 **Déborah Mara Siade Barbosa, Usuária Externa**, em 27/12/2023, às 11:34, 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](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2858849** e o código CRC **0BF5E613**.

---

**Referência:** Processo nº 23072.274204/2023-31

SEI nº 2858849

*Dedico esse trabalho, primeiramente, a Deus, ao meu marido Djalma e a minha tia Dalva por toda dedicação e compreensão ao longo do curso e pelo incentivo à realização deste trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a DEUS que se fez presente a cada instante, por me possibilitar a realização de mais uma conquista.

Agradeço à todos da Secretaria de Estado de Educação, pelo fornecimento de dados e materiais fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa e realização deste trabalho.

Agradeço à UFMG pela excelência do ensino.

Agradeço à minha orientadora e Professora Dra. Marlusa Gosling pelo apoio e incentivo a pesquisa e as mestres e professores por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram este aprendizado contribuindo significativamente para a minha formação.

Agradeço à minha tia Dalva que sempre acreditou em mim.

Agradeço ao meu marido Djalma pelo companheirismo, apoio e dedicação.

Agradeço aos amigos que sempre estiveram ao meu lado, pelo apoio demonstrado durante o período de tempo dedicado a este trabalho.

E, por fim, agradeço a todos aqueles que contribuíram de alguma forma, para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Esse trabalho busca identificar as dificuldades encontradas para a efetivação dos processos de progressão de carreira dos servidores da educação de Minas Gerais. Atualmente, o foco da Administração Pública volta-se para a redução de gastos e o aumento da amplitude da prestação de serviços dentro de uma visão de eficácia, eficiência e efetividade. Com isso, instituiu-se um sistema de remuneração variável baseado em indicadores de desempenho e o plano de carreira dos servidores da educação que se constituiu por meio da Lei 15.293 de 2004 e, a movimentação na carreira por tempo de serviço: seja por promoção ou progressão e, esta última é concedida automaticamente ao servidor mediante os requisitos legais. Mas, na realidade, cabe ao setor da DGFT analisar e validar esses processos para publicação no IOFMG. Para a execução desse trabalho valeu-se da pesquisa descritiva valendo-se da análise de dados que foram coletados e retirados dos sistemas informatizados SISPP e SISAP para evidenciar o fluxo dos processos de progressão de carreira no setor da DGFT. A DGFT possui seis servidores para analisar e validar os processos de progressão de carreira advindos do total de 16.783 estabelecimentos de ensino ativos estaduais, com 84.118 servidores ativos e efetivos e, as informações destes devem ser inseridas no sistema da SEEMG são de responsabilidade das 47 SRE's. Além disso, de acordo com os dados de junho/2023, 19.741 processos de progressão de carreira se encontram no sistema para serem analisados e validados pela equipe da DGFT. Assim, os pressupostos de eficácia, eficiência e efetividade se mostram comprometidos em função da combinação de problemas como: número insuficiente de servidores e falta de acurácia na alimentação dos sistemas pelas partes responsáveis.

**Palavras-chave:** Progressão de carreira; Fluxo de processos; Administração pública.



## ABSTRACT

This work seeks to identify the difficulties encountered in carrying out the career progression processes of education employees in Minas Gerais. Currently, the focus of Public Administration is on reducing expenses and increasing the scope of service provision within a vision of effectiveness, efficiency and effectiveness. With this, a variable remuneration system was established based on performance indicators and the career plan of education employees, which was established through Law 15,293 of 2004, and career movement based on length of service: whether by promotion or progression and the latter is automatically granted to the server subject to legal requirements. But, in reality, it is up to the DGFT sector to analyze and validate these processes for publication in the IOFMG. To carry out this work, descriptive research was used using the analysis of data that was collected and removed from the SISPP and SISAP computerized systems to highlight the flow of career progression processes in the DGFT sector. The DGFT has six servers to analyze and validate career progression processes arising from a total of 16,783 active state educational establishments, with 84,118 active and permanent employees, and their information must be entered into the SEEMG system and is the responsibility of the 47 SREs. s. Furthermore, according to data from June/2023, 19,741 career progression processes are in the system to be analyzed and validated by the DGFT team. Thus, the assumptions of effectiveness, efficiency and effectiveness are compromised due to a combination of problems such as: insufficient number of servers and lack of accuracy in the systems' feeding by the responsible parties.

**Keywords:** Career progression; Process flow; Public administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Relação dos princípios da boa governança pública.....	18
<b>Figura 2</b> Ordenamento das ações no fluxo de processos de progressão de carreira.....	31

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Formas de Estado e de Administração Pública ao longo da história no Brasil.....	15
<b>Tabela 2</b>	Status referente aos processos de progressão de carreira encontrados no SISPP.....	33
<b>Tabela 3</b>	Disposição do total de servidores efetivos ativos na SEEMG extraídos do SISAP..	34
<b>Quadro 1</b>	Proposta/Sugestão de Intervenção.....	35/36

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADI- Avaliação de Desempenho Individual

AEB - Analista de Educação Básica

ANE - Analista Educacional

ASE - Assistente de Educação

ASB - Auxiliar de Serviços de Educação

ATB - Assistente Técnico de Educação Básica

ATE - Assistente Técnico Educacional

AVI – Afastamento Voluntário

BPM - *Business Process Management*

DGFT - Diretoria de Gestão da Força de Trabalho

DIPE – Diretoria de Pessoal

EEB - Especialista em Educação Básica

IBGP – Instituto Brasileiro de Governança Pública

IOFMG - Imprensa Oficial de Minas Gerais

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

PEB - Professor de Educação Básica

SDA - Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação

SEEMG - Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

SIGECOP – Sistema de Gestão de Concurso Público

SISAP - Sistema de Administração de Pessoal

SISPP - Sistema de Progressão e Promoção

SRE's - Superintendências Regionais de Ensino

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Administração pública no Brasil e em Minas Gerais .....	14
2.1.1 Governança no setor público.....	17
2.2 Conceito de processo.....	19
2.2.1 Gestão de processos na Administração Pública.....	20
2.3 Processo de progressão de carreira da SEEMG .....	21
2.3.1 O fluxo dos processos de progressão de carreira .....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
<b>5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....	<b>35</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho versa sobre o processo de progressão de carreira dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) e que está previsto no Plano das Carreiras dos Profissionais de Educação Básica (SEEMG, 2023).

Assim, a Diretoria de Gestão da Força de Trabalho (DGFT) é um dos setores que faz parte da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA), da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais responsável por receber as informações dos servidores que adquiriram o direito à progressão de carreira, um dos benefícios concedidos no que tange a evolução de carreira dos servidores efetivos da SEE-MG.

E, compete à DGFT/SEE receber as planilhas com os dados inseridos pelo gestor setorial da Diretoria de Pessoal (DIPE)/Superintendência Regional de Ensino SRE, e providenciar a publicação do ato no “MG” após análise dos processos de concessão, retificação e anulação, uma vez que os atos praticados pela Administração Pública são sujeitos a revisão, quando apurado erro em sua concessão em conformidade com o princípio da autotutela. (SEEMG, 2023).

Diante o exposto, fato é que o trabalho dos servidores da DGFT depende de outros órgãos e, que o caminho para chegar até lá se inicia com informações sobre a vida do servidor no local de lotação de origem. Muitas vezes as informações se erigem na base das instituições educacionais sendo as mesmas repassadas, no primeiro momento, para às Superintendências Regionais de Ensino (SRE's). Entende-se que as SRE's seriam o primeiro funil para análise das informações do grande contingente de servidores da educação de Minas Gerais. Contudo, a chegada destas informações no órgão central, mais especificamente no na DGFT, nem sempre se dá de forma eficiente e eficaz e, muitas estão acometidas de informações incompletas e/ou incorretas.

Contudo, na atualidade, a Administração Pública tem sua ênfase nos resultados e precisa levar em consideração a visão sistêmica e a gestão de seus processos. Isso deve ocorrer com a promoção do registro de informações para acompanhamento e revisão das atividades de forma colaborativa para obtenção da eficiência, redução dos custos e obtenção da maior eficácia na prestação de serviços (Prado Junior, 2013).

Esses processos nas organizações, privadas ou públicas, podem ser pensados como fluxos de trabalho, ou seja, podem ser compreendidos como atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia, se realizando em determinado tempo e

espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados. E, o gerenciamento desses processos deve englobar a definição, o aperfeiçoamento e a administração do início até o final e as organizações precisam formalizar seus processos de forma que seja factível o conhecimento dos instrumentos a serem utilizados para cada etapa (Rodrigues *et al*, 2015).

Ao se tratar da gestão de processos em organizações públicas a adoção de uma visão sistêmica, uma das prerrogativas do setor privado, tornou-se tendência advinda das alterações engendradas pelos sucessivos governos do estado a partir do modelo neoliberal. E, a gestão pública atual opera com ênfase nos resultados, por meio de uma performance pautada na eficiência, na redução de custos e na obtenção de maior eficácia na prestação de serviços. Além disso, o investimento em tecnologia que contempla a informatização de informações que deve dar suporte ao complexo e dinâmico sistema da administração pública deve levar em conta a ação humana, ou seja, a alimentação da base de dados dos sistemas existentes é realizada por pessoas, no caso pelos servidores (Dias, 2013).

Contudo, compreende-se que há dificuldades na gestão dos processos, quando evidenciado pelo acúmulo de tarefas a serem executadas por determinados setores e, até mesmo, por um servidor. Assim, esse trabalho se justifica por considerar que a perda de qualidade e produtividade de importantes setores, das tarefas e da saúde dos trabalhadores que, muitas vezes se dá pela falta de compreensão do processo de trabalho e/ou por falhas na execução dos processos, fatores que impactam no alcance dos objetivos da instituição. E, a importância do tema pode ser percebida mediante as peculiaridades das carreiras dos profissionais da educação que se dá, em conformidade com a autonomia do Estado e, o qual além de atender os ditames constitucionais necessita efetivar seu trabalho a partir de processos desenvolvidos com racionalidade e funcionalidade.

Assim, tendo como objeto de pesquisa o fluxo de processos de progressão de carreira o presente trabalho tem como objetivo geral identificar os gargalos no fluxo do processo de concessão de progressão de carreira dos servidores da educação do estado de Minas Gerais. E, como objetivos específicos apresentar o processo de progressão de carreira dos servidores da área da educação de Minas Gerais; explicitar o funcionamento da gestão de processos na administração pública no setor da DGFT e, compreender a legislação que é requerida para os processos de concessão de progressão dos servidores da SEEMG.

Cabe aqui retomar os trabalhos teóricos desenvolvidos que apresentam a importância da categoria, as leis que são mencionadas e analisadas e que se assentam as normas básicas para o órgão e para as pessoas da área da educação e, o mecanismo de controle governamental que mescla características da iniciativa privada na administração pública.

Importa-se, também, conhecer os desafios e as possibilidades em relação ao fluxo dos processos que habilitam a progressão de carreira do servidor da área da educação para servir de suporte à pesquisa que se principia focando em uma pequena parte do todo, mas que é significativa para a manutenção da carreira do servidor e da administração de pessoal do setor da SEEMG. Uma vez que o que pode ser observado é somente o resultado, fruto da totalidade dos processos realizados.

Assim, se apresentam como questão de pesquisa no trabalho desenvolvido: seria possível o desenvolvimento de um sistema que compile todas as informações do histórico funcional do para melhorar o fluxo dos processos de progressão de carreira que estão se acumulando na DGFT? Qual seria a melhor ação para eliminar os processos ainda não validados e em análise que se encontram parados no setor da DGFT? Como tornar mais ágeis, eficientes e eficazes o fluxo dos processos de trabalho do setor público responsáveis pela progressão de carreira do servidor?



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Administração pública no Brasil e em Minas Gerais

A administração pública é assunto relevante e sua aplicação, ao longo dos processos de governo, teve sua atuação baseada no modelo burocrático mesmo diante de distintos contextos econômicos e sociais que vão se alterando ao longo da história do país. Contudo, com a redefinição do papel do Estado e a necessidade de reformulação de suas estruturas administrativas a administração pública tem se preocupado com o papel da gestão de forma a atender os interesses da sociedade vigente e a superar o então modelo burocrático, visando atingir a eficiência da economia e dos serviços públicos (Borges; Freitas Junior; Oliveira, 2008).

Diante disso, considera-se que diferentes governos atuam na administração pública, valendo-se de seus diferentes enfoques para a operacionalização das suas ações. Não obstante, entende-se que o Governo é uma instituição que se diferencia das empresas privadas: as empresas recebem seus recursos de clientes, o Governo é custeado pelos contribuintes; as empresas atuam em regime de competição, já o Governo utiliza o sistema de monopólio; as empresas agem em função de seu proprietário, o Governo age para a coletividade. Embora possam apresentar semelhanças em suas atividades, há diferenças que demonstram que não se pode governar uma instituição pública da mesma forma que se administra uma empresa (Dias, 2013).

Além disso, os princípios fundamentais que norteiam a administração pública brasileira estão dispostos na Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios devem obedecer a esses princípios no que concerne sua administração pública direta ou indireta (Dias, 2013)

Segundo Borges, Freitas e Junior Oliveira (2008, p. 83) “os princípios da Administração Pública vêm, desta forma, fornecer as bases e as direções para que as instituições públicas possam estruturar ações administrativas que venham atender às necessidades da sociedade e ao interesse coletivo”.

E, a partir de 1995 foram articuladas estratégias para a reorganização do aparelho do Estado e para transformar o modelo de Administração Pública vigente e, assim, obteve-se uma transição do modelo burocrático para uma cultura gerencial, a qual realizou a adoção de

modelos gerenciais utilizados pelo setor privado e adaptados à realidade do setor público. Assim, o breve histórico da Administração pública se apresenta no Quadro 1 com base nos modelos de gestão do Estado ao tipo de sociedade vigente, classes dirigentes, forma de constituição de poder do Estado e estrutura administrativa ao longo do tempo.

**Tabela 1.** Formas de Estado e de Administração Pública ao longo da história no Brasil

CATEGORIA	1821-1930	1830-1985	1995-...
Administração	Patrimonial	Burocrática	Gerencial
Estado/Sociedade	Patriarcal-dependente	Nacional-desenvolvimentista	Liberal-dependente
Regime Político	Oligárquico	Autoritário	Democrático
Classes Dirigentes	Latifundiários e burocracia patrimonial	Empresários e burocracia pública	Agentes financeiros e rentistas

**Fonte:** adaptado de Borges, Freitas Junior e Oliveira (2008, p. 86) *apud* Bresser-Pereira (2007).

A partir da evolução observada, já na metade do século XX e da última reformulação de gestão do Estado apresentada, a Administração Pública passa por uma transformação de ideias, valores e práticas. Com o avanço do desenvolvimento tecnológico e da globalização o foco da Administração Pública torna-se a redução de gastos e o aumento da amplitude da prestação de serviços. O aparelho do Estado volta-se para a eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial em todo o setor público (Dias, 2013).

Destarte, na atualidade, a Administração Pública gerencial inspira-se na administração de empresas, possui como base teórica o pensamento neoliberal (crítica ao intervencionismo do Estado) e a teoria da escolha pública (crítica à burocracia estatal) e tem suas ações pautadas pela eficiência da máquina administrativa do Estado (Borges; Freitas Junior: Oliveira, 2008).

Para Dias (2013, p. 7) “o modelo gerencialista originou-se na iniciativa privada nos EUA, mas foi “importado” pelo governo inglês para aplicação no setor público, tendo como principais características o foco nos resultados, traduzidos pelos conceitos de eficiência e eficácia”.

Ademais, a gestão estratégica empregada nos setores públicos visa à implementação e realização de atividades de controle estratégico, envolvendo a análise do ambiente interno e externo e, as etapas inter-relacionadas e interdependentes dentro de uma visão de eficácia, eficiência e efetividade da ação pública (Dias, 2013).

O Programa “Choque de Gestão” foi implementado no estado de Minas Gerais a partir de 2003, durante a gestão do, então governador, Aécio Neves. Considerado um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento do Estado, a partir do alinhamento estratégico que se pautou pelo princípio da eficiência na Administração Pública.

O administrador público passa a efetuar ações estruturadas tanto ao nível horizontal quanto vertical para o alinhamento e alcance dos objetivos com o planejamento estratégico do Estado. Segundo Borges, Freitas Junior e Oliveira (2008, p. 93) *apud* Corrêa (2007):

O processo de reforma administrativa do Estado de Minas Gerais se iniciou pela definição da visão, da missão, dos objetivos e das metas estabelecidas pelo governo estadual, visando o alcance de resultados significativos de curto e longo prazo, que influiriam sobre o desenvolvimento do Estado. O início do processo de implementação da reforma administrativa se deu a partir da priorização de diversas políticas públicas, que deveriam ser geridas sob as estratégias de gestão definidas no choque de gestão.

Assim, a Agenda Estratégica do Governo de Minas Gerais se deu de forma entrelaçada às políticas do choque de gestão, baseada em resultados. Ainda, de acordo com Borges, Freitas Junior e Oliveira (2008, p. 95) *apud* Corrêa (2007) “a grande iniciativa para o desenvolvimento da lógica do planejamento estratégico como política de gestão do governo foi a integração entre planejamento e orçamento”.

Todavia, Dias (2013) traz à baila uma reflexão acerca de questões da administração que ressuscitam os modelos já passados, quando comenta:

No que tange ao processo de modernização da máquina pública, essa geração figura como catalisador dos mecanismos de monitoramento e avaliação, promovendo uma ampliação da eficácia dos projetos ao mesmo tempo em que subverte uma das principais diretrizes do gerencialismo que é a flexibilização dos processos, na medida em que aumenta o controle sobre eles. Logo, seria plausível afirmar que, nesse momento, o que estava sendo introduzido na administração pública, do ponto de vista instrumental, ou seja, dos meios, era um dos princípios basilares da burocracia weberiana, a saber: o rígido controle sobre os procedimentos. Cabe ressaltar também que o incentivo à profissionalização dos gestores também vai ao encontro de outro princípio weberiano que é o da meritocracia e valorização do profissional de carreira. (Dias, 2013, p. 16)

Assim, observa-se que as diretrizes do novo governo de Minas Gerais cujas ações se dão, principalmente, nas transformações administrativas e socioeconômicas, encontram-se mais vinculadas ao modelo deliberativo de administração pública e, ainda apresenta um caráter centralizador da gestão pública, reforçando outro princípio da burocracia weberiana que se ajusta na hierarquização (Dias, 2013).

Assim, na Administração Pública a gestão e controle de seus processos visam à obtenção de resultados com melhor uso de seus recursos e de seu pessoal, sendo que, muitas vezes, pode ser necessário o redesenho desses processos com base na simplificação, racionalização e automação (Dias, 2013).

### **2.1.1 Governança no setor público**

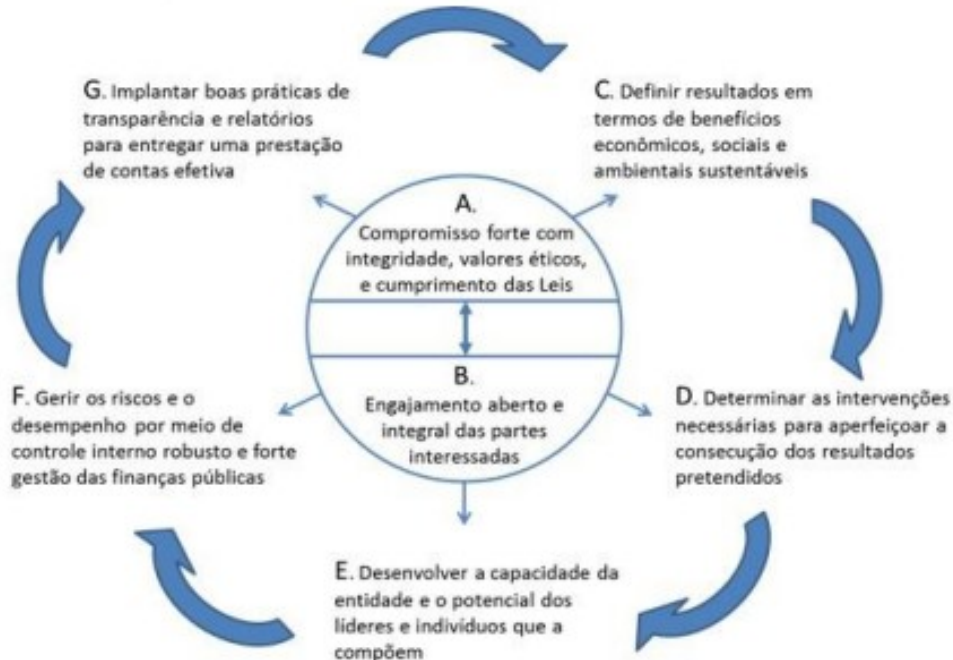
A Governança pode ser entendida como sendo um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as organizações e prestar contas a seu respeito. Ela se dá por meio da inter-relação entre a gestão, o controle, a supervisão e a *accountability*, visando a realização dos objetivos da política de forma eficiente e eficaz, bem como a comunicação aberta entre todas as partes interessadas. Só a perfeita ligação entre esses elementos pode proporcionar a concretização dos objetivos da política e a requerida transparência (Prado Junior, 2013).

Segundo o Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, a Governança Pública é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017).

São considerados como princípios fundamentais de governança para as entidades do setor público: padrões de comportamento; estruturas e processos organizacionais; controle e relatórios externos. Esses princípios devem garantir a efetividade e a eficiência das operações, a confiança do mapeamento de processos realizados e a aderência dos funcionários. Como princípios da boa governança aplicados no setor público, apresentam-se: legitimidade; equidade; responsabilidade; eficiência; probidade; transparência e *accountability* (Prado Junior, 2013).

Destarte, o Instituto Brasileiro de Governança Pública (2018) ilustra como os vários princípios da boa governança no setor público se relacionam entre si.

**Figura 1.** Relação dos princípios da boa governança pública



**Fonte:** Instituto Brasileiro de Governança Pública - IBGP (2018).

A boa governança pública, também, diz respeito às tarefas realizadas para garantir a execução dos trabalhos de gestão do ciclo de vida dos processos permitindo que esses atendam às expectativas da instituição em relação a eles de ponta a ponta, tendo em vista a análise das ações e a busca pela melhoria contínua de processos (Prado Junior, 2013).

E, de acordo com Santos (201, p. 19) “a governança corporativa orientada por processos, trata-se da responsabilização dos papéis nos diferentes níveis de BPM”.

No que tange o papel do gestor em relação às pessoas nas organizações públicas e os processos que, na maioria das vezes, são repetitivos Maia (2019, p. 11) menciona que:

[...] é preciso ter um conhecimento claro das atividades para poder alinhar as pessoas e os processos, e a análise implica na identificação das diversas dimensões: fluxo, sequência das atividades, esperas e duração dos ciclos, dados, informações, pessoas envolvidas relações e todas as dependências entre as partes envolvidas no processo.

Assim, muitas vezes torna-se importante a padronização de métodos e procedimentos administrativos a fim de possibilitar um melhor fluxo de trabalho e o alcance dos objetivos de

forma eficiente na prestação dos serviços prestados como o almejado pela organização pública.

## **2.2 Conceito de processo**

Processo pode ser entendido como um conjunto de atividades que envolvem pessoas, equipamentos, procedimentos e informações de forma inter-relacionadas, sendo que um processo pode conter um ou mais processos. Esse conceito demonstra a ideia de processo como fluxo de trabalho que apresenta uma sequência lógica de atividades que dependem uma das outras (Prado Junior, 2013).

Segundo Santos (2021, p. 8) “o BPM *Business Process Management* (BPM), ou Gestão por Processos, é um dos modelos importados pela literatura internacional que propõe uma mudança estrutural nas organizações”. O autor ainda menciona que o BPM é considerado uma abordagem orientada para o mapeamento e o redesenho dos processos de trabalho para o alcance dos resultados dos objetivos de uma organização que pode contribuir com o setor público.

Para Rocha, Tito e Tito (2015, p.54):

No setor público, o principal benefício da gestão de processos, [...] é o aumento de eficiência e eficácia que pode ser alcançado por meio da reestruturação da organização por processos trans-funcionais. Ainda, a gestão por processos abre portas para abordagens criativas e inovadoras visando melhorar a performance organizacional. A gestão por processos permite também a implantação de sistemas e softwares modernos, que são, em sua maioria, orientados por processos. Outra vantagem da implantação de gestão por processos é a promoção da integração entre a estrutura interna e sistemas de informação orientados por processos.

Em conformidade com o acima disposto é factível dizer que a administração pública pode se servir de uma boa gestão de processos, pois a mesma oferece vantagens para o alcance dos objetos como a eficiência e a eficácia na entrega de seus serviços.

Segundo Prado Junior (2013, p. 17) “o modelo de “Processos” é retratado como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de sequenciamento (eventos e junções)”. O autor ainda menciona como a Gestão por Processo é apresentada nas normas ISO 9001 e 9004, conforme segue:

As normas ISSO 9001 e 9004 identificam que a Gestão por Processo visa, principalmente, assegurar a conformidade, com o propósito de: a) definir os

requisitos para o pessoal da organização; b) facilitar a condução das atividades; c) distribuir a documentação para todos os envolvidos; d) envolver as pessoas com foco nas instruções de trabalho; e) facilitar um gerenciamento eficaz de mudança; f) assegurar a manutenção da continuidade de rotinas, em caso de alteração no quadro de pessoal – reduzir curva de aprendizagem e g) facilitar as atividades de controle, ou seja, as auditorias. (Prado Junior, 2013, p. 21-20)

Diante do exposto, é possível compreender que as atividades executadas pelos servidores perpassam por diversos processos mediante a estratégia administrativa pública vigente. No entanto, acredita-se que é possível conhecer e mapear as dimensões das estruturas e dos procedimentos que compõe o processo de progressão de carreira que são utilizados atualmente.

E, para compreender o processo de progressão de carreira dos servidores da educação de Minas Gerais é necessário conhecer sobre a política de remuneração variável para a educação e, as leis que regem a carreira do Magistério e dos demais servidores da educação, pois as mesmas sofreram alterações ao longo do tempo, impactando no fluxo dos processos de promoção e de progressão.

### **2.2.1 Gestão de processos na Administração Pública**

Compreende-se que as atividades desenvolvidas nas organizações públicas devem se pautar pela legalidade exigindo uma adequação das ordens e instruções as quais respeitam um grau de centralização ou de descentralização, pois em conformidade com as transformações que se efetivaram como, por exemplo, a transição do modelo patrimonialista (corrupto e nepotista) para o modelo liberal burocrático (formal e hierárquico) produziu impessoalidade à atuação administrativa (Rocha; Tito; Tito, 2015).

Dessa forma, há que se ter o cuidado em perceber como as atividades rotineiras e burocráticas precisam ser desempenhadas, como são realizadas, para quem são dirigidas, com quais critérios de qualidade e para atingir qual objetivo de forma a consolidar a prática da gestão de processo que se volta para o como fazer (Prado Junior, 2013).

### 2.3 Processo de progressão de carreira da SEEMG

Somente os servidores efetivos ou efetivados têm direito a movimentação na carreira por tempo de serviço: seja por progressão ou promoção. E, além disso, o argumento da ausência de recursos públicos ou de descumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) tem ocasionado a desconstrução de planos de carreira do magistério, impactando significativamente na manutenção de um padrão mínimo de qualidade na educação ofertada (Coelho, 2016).

E, Coelho (2016, p. 13) ainda infere que “a designação constitui um importante mecanismo de gestão para o estado assegurar à população o direito à educação” e, que os professores designados são considerados teoricamente temporários possuem menos direitos trabalhistas que os professores efetivos, como por exemplo, não tem acesso ao deslocamento de carreira do professor (progressão e promoção).

Assim, é possível compreender que quanto maior o número de profissionais designados, contratados e/ou terceirizados e, talvez, por esse ponto de vista, haverá uma melhor autonomia pública e orçamentária para o estado mineiro.

Em relação aos servidores efetivos da educação, o plano de carreira se constituiu por meio da Lei 15.293 de 2004 apresentando-se em oito carreiras, distribuídos nos seguintes cargos; Professor de Educação Básica PEB, Especialista em Educação Básica EEB, Analista de Educação Básica AEB, Assistente Técnico de Educação Básica ATB, Assistente Técnico Educacional ATE, Analista Educacional ANE, Assistente de Educação ASE, Auxiliar de Serviços de Educação ASB contemplando cinco níveis para promoção, a qual deve ocorrer por aumento do grau de escolaridade (titulação) e por cinco anos de efetivo exercício com ADI satisfatória e aprovação do SEPLAG. Já a progressão horizontal ocorre em 15 graus que vai de A a P, com exigência de dois anos de efetivo exercício e duas ADI satisfatórias, mais a aprovação do SEPLAG (Pereira, 2017).

Para que seja efetuada a progressão ou promoção por escolaridade adicional é necessário a aprovação da Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças, sendo necessário a verificação do quantitativo de avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias e, desde que essa escolaridade adicional esteja relacionada com a natureza e a complexidade da respectiva carreira (Pereira, 2017).



De acordo com Mendes (2017) a promoção é entendida como a passagem do último nível de uma classe para o primeiro nível da classe subsequente, que se dará por mérito (tempo mais avaliação de desempenho) ou título (por desempenho acadêmico e científico) e, ocorrerá no interstício mínimo de cinco anos no último nível de cada classe e com a aprovação da avaliação de desempenho. Já a progressão é a passagem do grau na mesma classe, ocorrendo após o cumprimento do interstício de vinte e quatro meses de efetivo exercício em cada grau, considerando-se a avaliação de desempenho individual e sendo descontados os seguintes afastamentos do período: faltas não justificadas; suspensão disciplinar, inclusive a preventiva, quando dela resultar pena mais grave que a de repreensão; licença para tratar de interesses particulares.

A progressão será concedida automaticamente ao servidor que no período aquisitivo cumprir os requisitos legais, conforme abaixo:

Art. 17 – Progressão é a passagem do servidor do grau em que se encontra para o grau subsequente no mesmo nível da carreira a que pertence.

§ 1º – Fará jus à progressão o servidor que preencher os seguintes requisitos:

I – encontrar-se em efetivo exercício;

II – ter cumprido o interstício de dois anos de efetivo exercício no mesmo grau;

III – ter recebido duas avaliações de desempenho individual satisfatórias desde a sua progressão anterior, nos termos das normas legais pertinentes.

§ 2º – Nos casos de afastamento superior a noventa dias por motivo de licença para tratamento de saúde, a contagem do interstício para fins de progressão será suspensa, reiniciando-se quando do retorno do servidor, para completar o tempo de que trata este artigo.

§ 3º – O período de afastamento por doença profissional será computado para efeitos de progressão e promoção. (Vide art. 22 da Lei nº 19.837, de 2/12/2011.)

Art. 18-A – O período de efetivo exercício no cargo de provimento em comissão de Diretor de Escola será aproveitado para fins de contagem de tempo para progressão, promoção e aposentadoria em mais de um cargo, nas hipóteses legalmente permitidas de acumulação de cargos de provimento efetivo, observado o disposto na Lei Complementar nº 64, de 25 de março de 2002. (Artigo acrescentado pelo art. 13 da Lei nº 19.837, de 2/12/2011.)” (p. 9)

§ 3º – O período de afastamento por doença profissional será computado para efeitos de progressão e promoção. (Vide art. 22 da Lei nº 19.837, de 2/12/2011). (Minas Gerais, 2023)

Segundo a DGFT são considerados afastamentos que não prorrogam a vigência da progressão: a) Licença por acidente em serviço ou doença grave, especificada em lei; b) Licença a funcionária gestante; c) Afastamento por motivo de casamento; d) Afastamento por motivo de falecimento do cônjuge, filho, pai, mãe ou irmão; e) Licença para tratamento de saúde, até o limite de 90 dias; f) Férias prêmio; g) Faltas greves dos anos de 2010 a 2014; h)

Descompatibilização para campanha eleitoral; i) Afastamentos com ônus para a origem (Minas Gerais, 2023, p. 9).

Já, os afastamentos que prorrogam a vigência da progressão são: “a) Faltas; b) Faltas greves anteriores a 2010; c) Afastamentos sem ônus (Licença para tratar de interesses particulares, Licença para acompanhar pessoa doente da família, disposição sem ônus para a origem, etc); d) Afastamento Voluntário Incentivado (AVI); e) Licença para tratamento de saúde (o que exceder a 90 dias); f) Licenças saúde denegadas.” (Minas Gerais, 2023, p. 9).

Conforme o Art. 25 da Lei 15.293/2004, perderá o direito à progressão e à promoção o servidor que, no período aquisitivo: I – Sofrer punição disciplinar em que seja:

a) suspenso;

b) exonerado ou destituído de cargo de provimento em comissão ou função gratificada que estiver exercendo;

II – Afastar-se das funções específicas de seu cargo, excetuados os casos previstos como de efetivo exercício nas normas estatutárias vigentes e em legislação específica.

§ 1º – Nas hipóteses previstas no inciso I do “caput” deste artigo, o tempo anterior ao cumprimento da penalidade aplicada não poderá ser computado para efeito de integralização do interstício.

§ 2º – Na hipótese prevista no inciso II do “caput” deste artigo, o afastamento ensejará a suspensão do período aquisitivo para fins de promoção e progressão, contando-se, para tais fins, o período anterior ao afastamento, desde que tenha sido concluída a respectiva avaliação periódica de desempenho individual (Minas Gerais, 2023, p. 10).

Mediante o exposto infere-se que para a análise do processo de progressão funcional é necessário à utilização de bases documentais e legais, havendo a utilização de ferramentas para auxiliar na visualização do processo.

Outra questão que envolve a progressão de carreira diz respeito a adoção da remuneração variável para os servidores do magistério. As práticas por resultados se articulam a um sistema de remuneração variável, baseado em indicadores de desempenho (resultado atingido) e, após avaliação por uma comissão, há o pagamento de um bônus aos servidores (Neto; Assis, 2010).

Nesse interim, a remuneração variável tem uma maior aderência quando se se refere ao todo, ou seja, a sua inserção como ação e parte estratégica da gestão pública de Minas Gerais. Em relação aos servidores da Secretaria de Educação de Minas Gerais, Coelho (2016) menciona que:

Assim, mais do que uma simples adequação à norma federal sobre política de carreira e remuneração do magistério, o Governo do Estado, com a implantação do subsídio na carreira docente, alterou e promoveu mudanças expressivas não só na forma de pagamento, mas na sua estrutura com a redução nos percentuais de progressão e promoção; além da perda de benefícios, gratificações e vantagens

decorrentes por tempo de serviço amplamente contempladas na carreira anterior de vencimento básico, dado pela Lei estadual n. 15.293/2004. (Coelho, 2016, p. 19)

Diante disso, melhorias nos modelos de avaliação podem ser sugestionadas, implantadas e inovadas a partir de pontos estratégicos de gestão para os requisitos resultados e desempenho. Afinal, considera-se que avaliação de resultados, ainda de acordo com os autores, pode ser considerada uma das práticas mais relevantes nas estratégias de reforma do serviço público.

E, a partir da consolidação de uma cultura em que o foco nos resultados permite que os gestores das unidades públicas sejam capazes de desenvolver suas metas em consonância com o governo e criar indicadores de desempenho e métodos de mensurar e acompanhar os resultados de todos os servidores ali alocados, ações em nível micro a desembocar no macro e, também, como parte integrante de seus processos.

### **2.3.1 O fluxo dos processos de progressão de carreira**

Os dados referentes à concessão de progressão são de total responsabilidade da regional, que deverá fazer análise criteriosa antes do preenchimento da planilha para serem enviados ao Órgão Central. Os processos para progressão de carreira, por sua vez, serão analisados pela DGFT e encaminhados ao setor correspondente, de acordo com o ato a ser publicado e a vigência do benefício (Minas Gerais, 2023).

Contudo, há um acúmulo de processos recebidos no setor para análise e/ou execução, uma vez que “uma parcela dos processos recebidos faz parte das atribuições do setor, e outro montante é de processos referentes a assuntos relacionados a servidores lotados em escolas estaduais que deveriam ser direcionados à sua regional de origem.” (Silva, 2014, p. 29).

Para o processo de análise para a concessão de progressão, dada às datas de início de efetivação do servidor é necessário que esta seja realizada de forma correta, obedecendo-se as Leis, normas, resoluções e decretos que se fizeram vigentes ao longo dos anos de trabalho desse servidor na SEEMG.

Assim, é necessário para a concessão de progressão ou promoção atentar para o posicionamento dos servidores das carreiras dos Profissionais de Educação Básica que integram o Grupo de Atividades de Educação Básica, de que trata a Lei nº 15.293, de 5 de

agosto de 2004. A correlação para posicionamento dos servidores está no Decreto 44141/2005, que dispõe sobre o posicionamento dos servidores a contar de 01/09/2005.

Para a Progressão na carreira a partir de 01/09/2005, servidores que em 01/09/2005 já haviam concluído o estágio probatório. Era necessário ter cumprido estágio probatório. A concessão da promoção interrompia o computo para o cálculo da progressão. Servidores que em 01/09/2005 não haviam concluído o estágio probatório, considera-se o disposto no Decreto 44682 de 19/12/2007.

Em relação ao Decreto 45274/2009 que regulamenta o reposicionamento por tempo de serviço nas carreiras do Poder Executivo Estadual, considera que tempo que não foi computado para ganho de nível foi utilizado para acréscimo de letra (grau), sendo um ano para cada letra.

Considera-se, ainda, o posicionamento no subsídio a contar de 01/01/2011 – Lei nº 18975/2010, o posicionamento no subsídio a contar de 01/01/2012 – Lei nº 19837/2011. Nesse novo posicionamento o servidor do magistério retornou ao subsídio primário (situação ocupada em 01/01/2011).

Todas as informações acima mencionadas já devem estar incluídas no sistema para acompanhamento em tempo real da vida do servidor que, no momento presente, venha a obter o direito de progressão ou promoção. Ou seja, “a análise da progressão deve observar a evolução da carreira desde o ingresso” do servidor. (Minas Gerais, 2023, p. 17)

No entanto, é possível dizer que há informações dispostas incorretamente e/ou supressão das informações necessárias para que se conclua e estabeleça o ato para publicação.

Dado o grande contingente de servidores dessa secretaria, mesmo tendo a ciência de que no magistério há mais servidores designados do que efetivos ou efetivados e, o período para aquisição desse direito é possível acreditar que os resultados incipientes se devem ao volume dos processos recebidos para análise e/ou execução, uma conjuntura que favorece a existência de processos remanescentes que vão se acumulando ao longo dos anos (Silva, 2014).

Cabe ressaltar que a influência do fator tempo, também, corrobora para o acúmulo dos processos uma vez que as incorreções não detectadas e que necessitam de retificação dos atos e dos processos divergentes se originaram até mesmo a anos atrás (Francisco, 2019).

Entretanto, faz-se importante compreender que:

A informação, os registros documentais elaborados com padrões de eficácia, são protetores dos direitos dos servidores da instituição, que vão além da sua folha de pagamento mensal, mas envolvem toda a constituição da sua história profissional, da sua vida funcional. Portanto, não podem ser feitos sob óticas secundárias. (Francisco, 2019, p. 121)

Nesse contexto, o acúmulo de processos e as intervenções que esses necessitam passa a requer uma temporalidade maior, pois é de extrema importância que os dados e informações não apresentem divergências para uma efetiva solução para a progressão de carreira do servidor que só se culmina quando do ato da publicação na Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais (IOF MG) e sua incorporação pela Seplag na folha de pagamento do servidor.

Importante pensar é que para a execução do processo de progressão de carreira há a existência de diversas nuances que são identificadas por meio de informações contidas no histórico da vida do servidor, as quais não admitem a incidência de erros, o que de fato vem acontecendo e colaborando para o atraso dos trâmites de forma eficiente e eficaz. Uma amálgama que se faz necessário extirpar para uma melhor gestão da SEEMG.

Atualmente, há um acúmulo de processos para serem analisados e resolvidos em relação à progressão de carreira que demandam, também, ações de outros setores como das SRE's que possuem autonomia para a inserção de dados no sistema referente a vida dos servidores.

Para melhor ilustrar o volume de trabalho que se encontra, na verdade, em todas as áreas administrativas da SEEMG, faz-se necessário mencionar o que aponta Silva (2014, p. 22) *apud* (Minas Gerais, 2011, s/p):

A estrutura orgânica da SEE/MG é assim constituída: Órgão Central, que é sede da Secretaria, as quarenta e sete Superintendências Regionais de Ensino (SREs) localizadas na Capital e no interior do Estado e cada uma das três mil seiscientos e oitenta e seis escolas estaduais distribuídas em todos os municípios do Estado de Minas Gerais.

Nessa perspectiva, considera-se que há um grande contingente de servidores que, a cada dois anos, passam a obter o direito de progressão de carreira. E, esse direito se encontra atrelado a informações funcionais como, por exemplo, a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) entre outras que são de responsabilidade de outros setores.

### 3 METODOLOGIA

Com o objetivo de identificar os gargalos encontrados para a efetivação dos processos de progressão de carreira dos servidores da educação do estado de Minas Gerais a presente pesquisa foi realizada a partir da análise documental de artigos localizados no site institucional e no manual da Equipe Técnica da DGFT – Grupo Evolução Carreiras e, a coleta de dados se deu nos sistemas SISPP e SISAP da SEEMG.

Entendendo que método e técnicas de pesquisa são coisas diferentes, sendo que o método estabelece o que fazer e a técnica o como fazer, ou seja, a técnica é a forma de aplicação do método.

Conforme Vergara (1997, p. 44): há várias taxonomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores. A mesma propõe dois tipos básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Assim, em conformidade com esta autora a presente pesquisa se caracteriza, quanto aos fins como descritiva caracterizando um estudo de caso, quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa, ao mesmo tempo bibliográfica e documental a partir de uma coleta de dados quantitativos. Há de se mencionar que os dados foram tratados quantitativa e qualitativamente no mesmo estudo.

Vergara (1997) infere que a investigação documental é aquela realizada em documentos de qualquer natureza encontrados nos órgãos públicos e/ou privados. E, a pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou fenômeno sem a preocupação de explicar os fenômenos que descreve.

A pesquisa documental ou de fontes secundárias, segundo Marconi e Lakatos (2010) abrange toda bibliografia publicada sobre o tema de estudo (livros, artigos científicos, teses, revistas, etc.) tendo como finalidade colocar o pesquisador em contato com tudo o que já foi escrito, dito ou filmado.

O arcabouço bibliográfico construído apresenta um pouco da história da administração pública no Brasil, da importância sobre a gestão de processos e contempla a adoção da remuneração variável e o processo de progressão de carreira dos servidores da SEEMG

A condução do trabalho, ainda, apresenta a análise de dados que, para corroborar a pesquisa foram retirados dos sistemas informatizados utilizados pela SEEMG. Do SISPP foram retirados o quantitativo de processos que se encontram nesse sistema e, sua atual condição em conformidade com o que se delineia no fluxo dos processos da DGFT que,

também, é descrito para o melhor entendimento da análise requerida e do SISAP foram retirados o total dos servidores ativos e efetivos que, a cada dois anos postulam o direito de progressão. Todos esses dados têm como base de atualização o mês de junho do ano de 2023.

Entende-se que todo método possui possibilidades e limitações. O método escolhido para essa pesquisa apresentou algumas dificuldades à coleta e ao tratamento dos dados. Em relação à coleta de dados, a maior fragilidade referiu-se ao volume e disponibilidade de acesso aos dados disponibilizados nos sistemas SISPP e SISAP. A pesquisa bibliográfica apresentou pouca literatura para obtenção de informações a respeito do assunto e a pesquisa documental só pôde ser realizada a partir dos documentos que, também são de domínio público como, por exemplo, resoluções, leis e decretos da SEEMG.

Além disso, para a compreensão dos diferentes aspectos de uma realidade que se traduz pelo objeto da pesquisa a unidade de análise delimita a localização do objeto investigado que é os gargalos no fluxo do processo de progressão de carreiras dos servidores da área da educação que acontece na DGFT órgão da SEEMG.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Choque de Gestão foi um programa estratégico que se iniciou a partir do ano de 2003 com o intuito de gerar eficiência aos serviços prestados pelo Estado de Minas Gerais, cujas premissas abordam o ajuste fiscal e a modernização da administração pública. O planejamento da educação deveria estar em consonância com o programa de governo e com as necessidades reais de mão-de-obra, com isso a área da educação sofreu modificações e os servidores participaram de mudanças significativas ao longo desses vinte anos.

Além dos servidores da carreira de magistério, a implementação da Avaliação Individual (ADI) e novas resoluções acerca do sistema de promoção e progressão de carreira foram implementados para todos os servidores da educação, bem como o valor de vencimento acrescido de valores intitulados subsídios que passaram a incorporar o salário do servidor. Uma necessidade de reformulação das estruturas administrativas pelo Estado para atender os interesses da sociedade vigente visando atingir a eficiência da economia e dos serviços públicos de acordo com Borges; Freitas Junior; Oliveira (2008).

E, conforme Pereira (2017) é a forma contemporânea de Administração Pública que está se materializando a partir da divisão social do trabalho, próprio do modelo organizacional em que vivemos somados à Avaliação Desempenho Individual e Institucional.

No que tange à estrutura de pessoal responsável pela progressão na Secretaria de Educação de Minas Gerais encontram-se seis servidores/funcionários que atuam na Diretoria de Gestão a Força de Trabalho (DGFT) para analisarem os processos para a concessão desse direito.

Salienta-se o fato de que as 47 SRE's que são responsáveis por inserir os dados e suas devidas atualizações no sistema para acesso dos demais órgãos da SEEMG. Contudo, quando existem erros nesses dados como, por exemplo, o não lançamento de faltas na planilha do servidor no período da aquisição ao direito à progressão, dificulta a execução do processo de progressão pela DGFT, análise, formulação do ato, publicação na Imprensa Oficial de Minas Gerais (IOF) e pagamento pelo setor responsável pela folha de pessoal (SEPLAG). Uma vez entendido que, para que o direito de progressão seja concedido ao servidor é necessário considerar a evolução da carreira desde o ingresso e tudo o que interfere para essa concessão. (Minas Gerais, 2023)



Diante disso, torna-se necessário considerar que o processo de progressão de carreira se encontra dentro do processo de evolução de carreira do servidor efetivo e ativo da SEEMG. Assim, todas as informações inseridas no SISAP são levadas em conta na hora de analisar os processos redirecionados à DGFT, importando-se mencionar que:

Os dados funcionais registrados no SISAP subsidiaram os estudos para regulamentação do reposicionamento por tempo de serviço e a remuneração por subsídio, mas constatou-se que ainda existiam inconsistências, bem como divergências entre dados apresentados pelos servidores e os registros constantes no sistema. Para a operacionalização do reposicionamento por tempo de serviço e o posicionamento no subsídio, é imprescindível que as unidades setoriais de recursos humanos continuem alimentando o SISAP com informações corretas e atualizadas relativas ao ingresso, exercício, evolução na carreira e escolaridade, criando uma operacionalização mais efetiva e transparente, em prol da carreira do servidor. (SEEMG, 2023, p. 6)

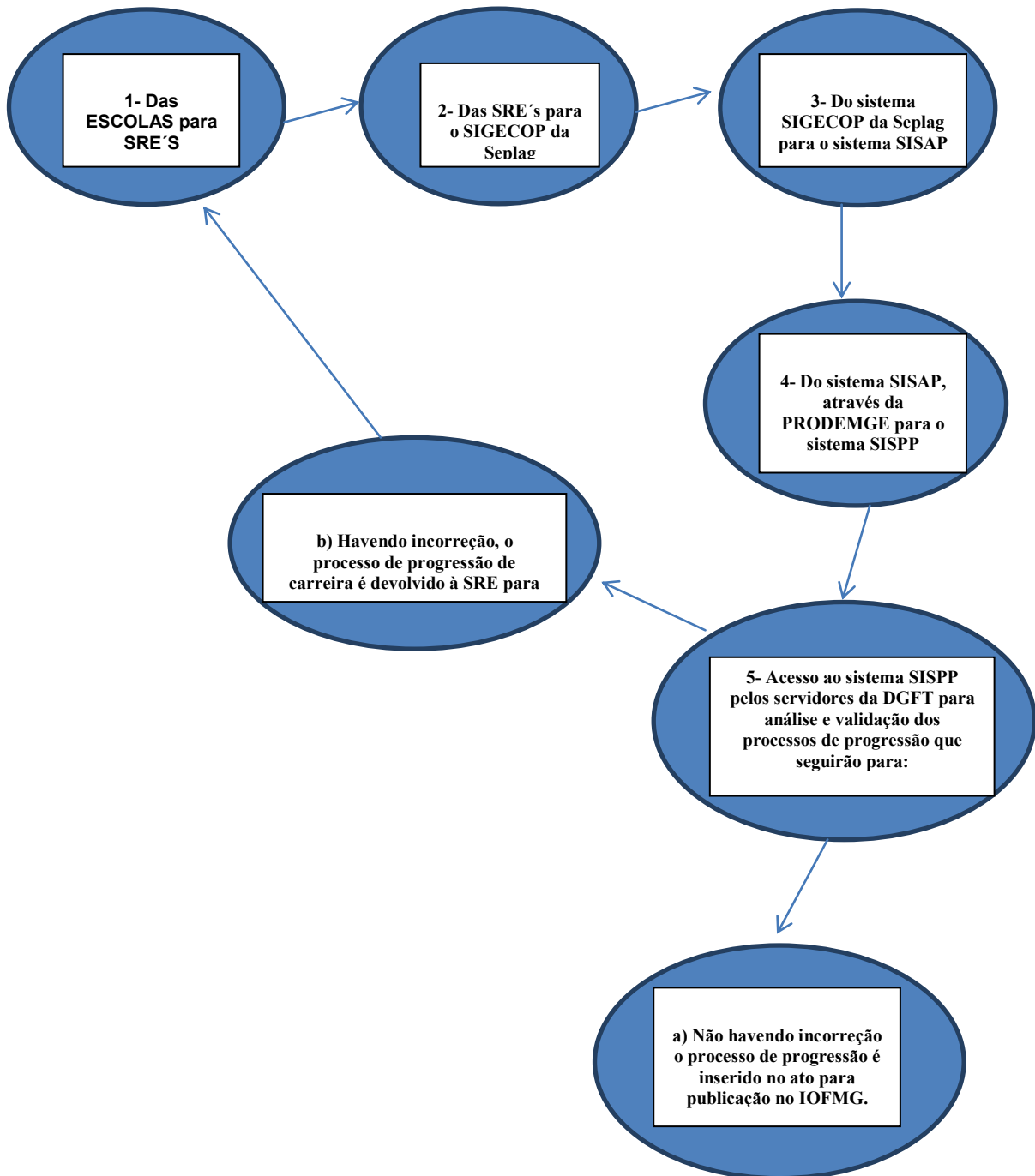
Conforme o acima mencionado, é possível dizer que há inconsistências de informações de servidores no sistema do SISAP e, que essas afetam o processo de progressão de carreira, pois para que essa se efetue há de se considerar a evolução da carreira desde o início do ingresso do servidor que se dá mediante as informações lançadas nesse sistema.

Consideram-se o total de 16.783 estabelecimentos de ensino ativos estaduais de todas as modalidades de ensino autorizadas conforme disposto no Cadastro de Estabelecimentos Ativos de Minas Gerais de 15 de junho de 2023. Contudo, é possível dizer que em toda a rede educacional de Minas Gerais, compreendendo, além do total das escolas e das SRE's citadas e o órgão central da SEEMG, nem todos os funcionários se encontram no status de servidores efetivos/efetivados, pois a somente estes, atualmente no quantitativo de 84.118 servidores, a promoção e progressão de carreira são compulsórios.

A DGFT no Órgão Central possui, atualmente, o quantitativo de seis funcionários para análise e encaminhamento dos atos para a concessão de progressão de carreiras. Atualmente, há um total de 19.741 processos de progressão de carreira em diferentes situações que precisam ser deliberados, conforme o fluxo do processo de progressão que se derivam das ações dos servidores em conjunto com as informações contidas nos sistemas SISPP e SISAP.

Segue abaixo a figura 2 com o desenho do fluxo dos processos de progressão de carreira na SEEMG que se inicia nas escolas enviando informações às SRE's e termina na DGFT, porém com duas situações: na situação A o processo é finalizado e encaminhado para ser publicado no IOFMG, na situação B retorna à SRE para ser corrigido, conforme segue:

**Figura 2.** Ordenamento das ações no fluxo de processos de progressão de carreira



**Fonte:** elaborado pela autora (2023)

Assim, o processo se inicia nas escolas que encaminha os dados dos servidores para as SRE's. As SRE's inserem os dados (faltas, licenças, resultado das ADI's, entre outros) dos servidores encaminhados pelas escolas no sistema da Seplag denominado de SIGECOP (Sistema de Gestão de Concurso Público). As SRE's também inserem os dados dos

servidores que tomaram posse nas escolas nesse mesmo sistema. Em seguida - A Seplag migra esses dados incluídos no sistema SIGECOP alimentando todo o SISAP (Sistema de Administração de Pessoal) e depois a PRODEMGE (Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais) puxa esses dados do SISAP para gerar um relatório e inserir os dados dos servidores no sistema de progressão – SISPP (Sistema de Progressão e Promoção). É através dos SISPP que os servidores da DGFT fazem a análise da progressão. Se o servidor tem direito ou não, ele faz uma validação de conferência (Quando acessado o SISPP, aparece a seguinte informação: “conferido pela SRE”. Esses processos conferidos o setor de DGFT deve analisar e validar), sendo que: a) Caso esteja correto insere em ato para publicação no IOFMG, encerrando aqui as ações da DGFT sobre esse processo de progressão de carreira. b) Quando há incorreção de qualquer informação, o processo é devolvido para a SRE através do próprio sistema para efetuar a correção e, novamente ser retornado à DGFT para análise e validação, iniciando-se o mesmo ciclo.

De acordo com o exposto é possível identificar que o fluxo do processo de progressão de carreira dos servidores da SEEMG se realiza mediante ações humanas, as quais são encarregadas de alimentar o sistema com informações acerca da vida do servidor e, a partir da comunicação entre sistemas diferenciados e utilizados pelo governo de Minas.

Diante disso, é possível perceber que o fluxo dos processos de progressão de carreira depende da eficiência humana no que tange à alimentação de informações nos sistemas. Havendo erro, haverá lentidão e retrabalho, uma vez que é compreendido que um sistema de informação depende dos recursos humanos, de *hardware*, *software*, de dados e de redes para executar atividades de entrada e saída.

Destarte, é possível considerar o que apresenta Prado Junior (2013) ao mencionar a ideia de processo como fluxo de trabalho que apresenta uma sequência lógica de atividades que dependem uma das outras.

A conexão entre distintos sistemas deve integrar a possibilidade de um fluxo de informações único, contínuo e consistente para ser compartilhado por todos da instituição. Contudo, como todo sistema, há uma hierarquia e permissão de acessos em conformidade com setor de trabalho, função e cargo dentro da SEEMG, o que torna a operacionalização do fluxo do processo de progressão de carreira bem segmentada conforme apresentado.

É importante identificar o quantitativo em relação à situação e em relação ao quadro de servidores dos processos que se encontram junto à DGFT para serem analisados e

validados. Os dados apresentados no quadro abaixo foram extraídos do sistema informatizado SISPP e consolidados pela pesquisadora.

No quadro abaixo é possível identificar as situações que se encontram à cargo das SRE's que somam 19.530 processos. Foram identificados o total de 201 servidores que não implementam as condições para progressão por diferentes questões não atendidas nos pré-requisitos. E, essas questões só podem ser observadas após realização da análise do processo que permite identificar a ocorrência, a qual, também, pode ser uma consequência de falta de informações ou dados lançados incorretamente no sistema SISPP.

**Tabela 2.** Status referente aos processos de progressão de carreira encontrados no SISPP

Contagem de Masp adm.	Rótulos de Coluna	Status 1	Status 2	Status 3	Status 4	Status geral
RÓTULOS DE LINHA	AGUARDA ANÁLISE DA SRE	AGUARDA REANÁLISE DA SRE	CONFERIDO PELA SRE	NÃO IMPLEMENTA REQUISITOS	SRE SOLICITA EDIÇÃO	TOTAL GERAL
<b>ANE</b>	102		19	8		<b>129</b>
<b>ASB</b>	3		4			<b>7</b>
<b>ASE</b>	5					<b>5</b>
<b>ATB</b>	1164	1	53	15	1	<b>1234</b>
<b>EEB</b>	1308	1	72	11		<b>1392</b>
<b>PEB</b>	15825	24	859	160	4	<b>16872</b>
<b>TDE</b>	73		22	7		<b>102</b>
<b>Total</b>	<b>18480</b>	<b>26</b>	<b>1029</b>	<b>201</b>	<b>5</b>	<b>19.741</b>

**Fonte:** elaborado pela autora (SISPP, 2023)

A possibilidade de progressão de carreira é uma questão que, se dá diariamente por parte dos servidores, o que, hoje apresenta essa totalidade de processos para análise poderá ser mudado a qualquer momento o que poderá gerar um crescimento dessa totalidade.

De acordo com a SEEMG em junho de 2023 a evolução na carreira foi viabilizada para 15,2 mil profissionais, sendo 12.975 concessões de progressão e 2.225 de promoção. Sendo que as 12.975 concessões de progressão se encontravam em atraso e, não fazem parte do quantitativo do total de processos de progressão de carreira apresentado na tabela 3.

Essas 12.975 concessões foram publicadas após a compilação dos dados retirados do Sistema SISAD e SISPP e, levou em conta a questão orçamentária, em que o montante monetário necessário é significativo e fica condicionado às nuances do comportamento da

receita conforme mencionado por Neto e Assis (2013) e, de acordo com o deliberativo de administração pública (Dias, 2013).

Em relação ao quantitativo dos servidores efetivos da SEEMG o sistema apresenta o total de 149.290 servidores, inclusos nesse total ativos e aposentados. Desse total, segue quadro abaixo apresentando a disposição dos servidores efetivos e ativos somente:

**Tabela 3.** Disposição do total de servidores efetivos ativos na SEEMG extraídos do SISAP

DESCRIÇÃO	SERVIDORES ATIVOS E EFETIVOS
PEB	66.566
ANE	1.892
TDE	1.926
ATB	8.002
ASE	59
AEB	5
ASB	71
EEB	5.401
DEMAIS	196
<b>TOTAL</b>	<b>84.118</b>

**Fonte:** Adaptado pela autora (SISAP, 2023)

Os dados oriundos dos sistemas da SEEMG foram coletados e organizados para uma melhor compreensão do objeto de pesquisa e servirão de insumos para a busca de planejamento e estratégias que possam melhorar a eficiência do setor da Diretoria de Gestão da Força de Trabalho (DGFT).

Conforme Silva (2014, p. 71) “o acúmulo de serviço no setor é uma disfunção e pode provocar desmotivação dos servidores, e tal desmotivação pode ser causadora de queda psicológica no ambiente de trabalho, sendo esta uma possível fonte de estresse”.

E, nesse sentido, há que se buscar uma solução efetiva e que se faz necessária para a melhoria do fluxo das atividades que envolvem os processos de progressão de carreira.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Mediante todas as discussões tecidas sobre o fluxo de processos para a concessão de progressão é possível considerar, no que se refere à ação humana tornou-se nítido que há necessidade de mais profissionais com conhecimento técnico e bom treinamento para a realização dessa atividade, uma vez que as informações inseridas no sistema são de fundamental importância para a evolução dos processos. As informações são oriundas, inicialmente, nas escolas e enviadas para as SRE's. Essas duas instituições utilizam e alimentam com informações dos servidores sistemas informatizados diferentes, mas que são integrados para a consolidação do processo de carreira. Assim, seguem as propostas/sugestões de intervenção identificadas no quadro a seguir:

**Quadro 1.** Proposta/Sugestão de Intervenção

<b>Elemento</b>	<b>Proposta / Sugestão de Intervenção</b>
Ação	1) Efetivar melhoria a partir a padronização de métodos e procedimentos administrativos a fim de possibilitar um melhor fluxo de trabalho. 2) Realizar treinamento para os servidores da rede estadual que executam as atividades de lançamento dos dados dos servidores efetivos nos sistemas utilizados pela SEEMG e/ou contratação de mais servidores com conhecimento técnico para a DGFT, uma vez que há somente 6 servidores para atender o quadro de pessoal efetivo de todo o estado de Minas Gerais, no que tange os processos de progressão de carreira.
Agente	1) SEEMG / Governo de Minas Gerais 2) SEEMG
Modo	1) Utilização de apenas um sistema que fizesse a compilação dos dados e apresentasse o resultado para acesso dos servidores da DGFT. Ou mesmo, que o sistema já efetivasse, automaticamente, a deliberação para o ato de publicação, o que poderia melhorar o fluxo do processo de progressão de carreira, não se exigindo a contratação de mais mão-de-obra neste setor. 2) Preconização do aperfeiçoamento contínuo do pessoal e dos processos e/ou contratação de mais servidores para a DGFT evitando, assim, o acúmulo de serviço no setor que pode provocar desmotivação, queda psicológica no trabalho e estresse nos servidores.
Efeito	1) Eficiência na redução de custos e na obtenção de maior eficácia na prestação de serviços como o almejado pela organização pública. 2) Melhor assertividade na execução do trabalho pelos servidores e menor sobrecarga de trabalho para o pessoal da DGFT.
Detalhamento	1) O fluxo de processo de progressão de carreira, atualmente, depende da análise para apuração de incorreções do sistema Uma nova readequação do processo para efetivação da progressão de carreira por meio da compilação dos dados por um único sistema, permitiria uma melhoria no fluxo desse atendimento pelos servidores da DGFT e maior agilidade na efetivação e conclusão dos casos demandados, evitando um acúmulo de processos nesse

	<p>setor.</p> <p>2) Entendendo que o setor responsável que é a DGFT apresenta somente seis funcionários para atendimento da elevada quantidade de processos que se encontram para validação no sistema, a contratação de mais funcionários e/ou a manutenção de treinamento para acompanhar a possível rotatividade dos servidores que executam a inserção dos dados nos sistemas, auxiliaria diminuindo a sobrecarga de serviço desse setor.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fonte:** Elaborado pela própria autora (2023).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu compreender o processo de administração do setor público, bem como a política institucionalizada do Estado neoliberal, conjunto de modificações que foi aplicado e que assentam as diretrizes do gerencialismo puro e da otimização dos serviços públicos.

Além disso, observou-se que a administração pública tem se mostrado bastante complexa, demonstrando que a gestão pública se tornou um modelo híbrido que incorpora traços patrimonialistas, burocráticos, gerencialistas e deliberativos.

Em relação ao processo de progressão de carreira dos servidores foi importante identificar o quantitativo de processos que se encontram no setor da DGFT, demonstrando que o fluxo de processos na SEEMG necessita de mais eficiência e eficácia, a fim de contemplar os objetivos da atual gestão pública do estado de Minas Gerais que é uma melhor prestação de seus serviços.

A partir da análise dos resultados é possível acreditar que seria mais viável a utilização de apenas um sistema que fizesse a compilação dos dados e apresentasse o resultado para acesso dos servidores da DGFT. Ou mesmo, que o sistema já efetivasse, automaticamente, a deliberação para o ato de publicação, o que poderia melhorar o fluxo do processo de progressão de carreira, não se exigindo a contratação de mais mão-de-obra neste setor. Pois, na atualidade, o fluxo de processo de progressão de carreira depende da análise para apuração de incorreções do sistema e o setor responsável que é a DGFT apresenta somente seis funcionários para atendimento da elevada quantidade de processos que se encontram para validação, evidenciando uma sobrecarga de trabalho a estes profissionais, um dos gargalos do fluxo de processos verificado.

Ainda, nesse sentido, a possibilidade da realização de um mutirão para reduzir a quantidade de processos no setor não pode ser considerada uma ação tão eficaz, pois a cada dia novos processos vão se somando aos que já se encontram no sistema. E, mediante o quantitativo de funcionários efetivos e ativos da SEEMG e a periodicidade do direito à progressão de carreira pelo servidor, essa ação não se sustentaria por si só, outro gargalo do fluxo de processos de progressão de carreira.

Entende-se, como limitação desta pesquisa, a falta de acesso para obtenção das informações dos dados retirados dos sistemas SISPP e SISAP como, por exemplo, a identificação do quantitativo dos processos em aberto no DGFT por ano, as datas de aquisição



do direito à progressão pelos servidores, as inconsistências de informações contidas no SISAP e o quantitativo de repetição destas seriam úteis para identificar se há parâmetros em comum. O que possibilitaria efetuar uma triangulação destes dados com o arcabouço teórico construído de forma a evidenciar possíveis dificuldades envolvendo a gestão dos processos realizados e, possíveis “*gaps*” nos sistemas utilizados que poderiam ser melhorados.

Desta forma, novos levantamentos podem ser realizados, incluindo-se a utilização de questionários por meio do método Survey para obtenção de informações quantitativas e/ou entrevistas junto aos profissionais indicados das SRE’s para compor o quadro de dificuldades encontradas pelas mesmas: seja em relação à obtenção de informações dos servidores, seja em relação ao sistema utilizado e/ou até mesmo em relação aos recursos materiais e humanos para a execução do serviço. E, assim, novas pesquisas podem ser delineadas, por conseguinte, realizadas.

## REFERÊNCIAS

BORGES, Alex F.; FREITAS JUNIOR, DIONYSIO B.; OLIVEIRA, Elias R.. Estratégia e Administração pública: o caso do Programa “Choque de Gestão” do governo do estado de Minas Gerais. **Revista Pretexto**, vol. 9, nº 3, pág. 79-106, 2008. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058659>. Acesso em: 11 jul. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 22 jul. 2023.

CAVALCANTE, Ricardo B.; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Maria M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc. : Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18.2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Cavalcante/publication/329399124\\_Analise\\_de\\_Conteudo\\_consideracoes\\_gerais\\_relacoes\\_com\\_a\\_pergunta\\_de\\_pesquisa\\_as\\_possibilidades\\_e\\_limitacoes\\_do\\_metodo/links/5c06757492851c6ca1fd4eec/Analise-de-Conteudo-consideracoes-gerais-relacoes-com-a-pergunta-de-pesquisa-as-possibilidades-e-limitacoes-do-metodo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Cavalcante/publication/329399124_Analise_de_Conteudo_consideracoes_gerais_relacoes_com_a_pergunta_de_pesquisa_as_possibilidades_e_limitacoes_do_metodo/links/5c06757492851c6ca1fd4eec/Analise-de-Conteudo-consideracoes-gerais-relacoes-com-a-pergunta-de-pesquisa-as-possibilidades-e-limitacoes-do-metodo.pdf). Acesso em: 20 jul. 2023.

COELHO, Clayton L. Efeitos da Implementação do Piso Salarial Profissional Nacional na carreira dos docentes da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais: **subsídio e sistema unificado de remuneração**. 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-ARRJPW>. Acesso em: 22 jun. 2023

DIAS, Ana G. C. A gestão por trás do “Choque de Gestão”: um estudo da reforma gerencial no governo de Minas Gerais (2003-2012). IN: **CONSAD, VI Congresso de Gestão Pública**. Brasília/DF, 2013. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/225-A-GEST%C3%83O-POR-TR%C3%81S-DO-CHOQUE-DE-GEST%C3%83O-UM-ESTUDO-DA-REFORMA-GERENCIAL-NO-GOVERNO-DE-MINAS-GERAIS-2003-2012.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2023.

FONTELLES, Mauro J.; SIMÕES, Marilda G.; FARIAS, Samantha H.; FONTELLES, Renata G. S. Metodologia da pesquisa científica: **diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. 2009. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C8\\_NONAME.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf). Acesso em: 20 jul. 2023.

FRANCISCO, Flávia da S. G. Gestão do Quadro de Pessoal: **Relações entre as Escolas Estaduais e a Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares**. 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.168. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11650>. Acesso em: 23 jun. 2023.

IBGP. IFAC - **Princípios para boa governança pública**. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/ifac-principios-para-boa-governanca-publica/>. Acesso em: 22 jul. 2023.

MAIA, Denise F. **Ação estratégica em recursos humanos na correção de desvios e ineficiência na prestação de serviços públicos com, utilização de ferramentas básicas de gestão**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/32287/1/TCC%20e%20ATA%20Denise%20Ferreira.pdf> Acesso em: 23 jul. 2023.

MENDES, Marcela C. **Análise do impacto da Lei 12.772/12 na remuneração dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico da rede federal de educação**. 2017. 20 f. Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Piauí, Teresina, 2017. Disponível em: <http://bia.ifpi.edu.br:8080/jspui/handle/123456789/669>. Acesso em: 24 jun. 2023

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

MINAS GERAIS. **Evolução na carreira: progressão, vantagem pessoal, reposicionamento e revisão de subsídio**. Equipe Técnica da DGFT. MG, 2023. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/Manual-de-Progressao-Vantagem-Pessoal-Reposicionamento-e-Revisao-de-Subsidio.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2023

MINAS GERAIS. **Lista de escolas**. 2023. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/escolas/lista-de-escolas/>. Acesso em: 20 jul. 2023.

NETO, M. T. R.; ASSIS, L. O. M. de. Principais características do sistema de remuneração variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 26, n. 76, 2010. DOI: 10.13037/gr.vol26n76.210. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/210](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/210). Acesso em: 15 jul. 2023.

PEREIRA, Aguinaldo D. Trajetória do Plano de Carreira da Educação Mineira, no Governo Aécio/Anastasia (2003 - 2014). **Revista Da Faculdade De Direito Da Universidade Federal De Uberlândia**, 44(1), 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14393/RFADIR-v44n1a2016-34118>. Acesso em: 22 jun. 2023

PRADO JUNIOR, Tarcísio X. **Gestão por processos: instrumento de governança na administração pública**. 2013. Disponível em: <https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1382>. Acesso em: 22 jul. 2023.

ROCHA, Daniela T.; TITO, Marcos de T.; TITO, Máira. A gestão por processos na administração pública. **Rev.de Direito Público da Procuradoria-Geral do município de Londrina**, v. 4, n. 1, 2015. Disponível em: <https://www.aprolon.com.br/pkp/ojs/index.php/rdp-pgmlondrina/article/view/85> Acesso em: 14 ago. 2023.

RODRIGUES, Luci M. A. et al. **A Gestão do processo de progressão funcional docente na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Luci-Rodrigues/publication/319550961\\_A\\_Gestao\\_do\\_Processo\\_de\\_Progressao\\_Funcional\\_Docente\\_na\\_Universidade\\_Federal\\_de\\_Santa\\_Catarina/links/5ec96c90a6fdcc90d693892b/A-Gestao-do-Processo-de-Progressao-Funcional-Docente-na-Universidade-Federal-de-Santa-Catarina.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luci-Rodrigues/publication/319550961_A_Gestao_do_Processo_de_Progressao_Funcional_Docente_na_Universidade_Federal_de_Santa_Catarina/links/5ec96c90a6fdcc90d693892b/A-Gestao-do-Processo-de-Progressao-Funcional-Docente-na-Universidade-Federal-de-Santa-Catarina.pdf). Acesso em: 22 jul. 2023.

SANTOS, Lucas D. C. dos. *Gestão por processos na administração pública brasileira. Programa de Iniciação Científica-PIC/UniCEUB-Relatórios de Pesquisa*, 2021.

Disponível em:

<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/pic/article/download/8200/5011>. Acesso em: 14 ago. 2023.

SILVA, Carlos da Cunha. **Proposta de reorganização dos procedimentos administrativos na Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/674>. Acesso em: 22 jun. 2023.

VERGARA, Sylvia C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, J. S.; FILGUEIRAS, J. M. A implantação da Lei n. 5.692/71 em Minas Gerais: as ações iniciais da Secretaria de Estado de Educação (1971-1972). **Revista HISTEDBR Online**, Campinas, SP, v. 22, p. 1-23, 2022. DOI: 10.20396/rho.v22i00.8660490. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8660490>. Acesso em: 22 jun. 2023

**ANEXOS**



**GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**Secretaria de Estado de Educação**

**Subsecretaria de Ensino Superior - Diretoria de Políticas e Programas de Educação Superior**

Termo - - SEE/SU/DPPES

Belo Horizonte, 11 de setembro de 2023.

**INTERESSADA:** Irene Anselmo da Luz

A Subsecretaria de Ensino Superior, após análise do proposto pela supracitada, é de parecer favorável à realização da pesquisa **A GESTÃO DO FLUXO DE PROCESSOS DO SETOR DE PROGRESSÃO DE CARREIRA DO CONTINGENTE DE PESSOAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.**

Informamos que a Diretoria de Gestão da Força de Trabalho conforme descrito no Memorando.SEE/DGFT- EVOLUÇÃO NA CARREIRA.nº 473/2023 autorizou a utilização dos dados solicitados pela servidora para a realização do seu TCC para conclusão do curso de pós-graduação em Gestão Pública, modalidade EAD, na Universidade Federal de Minas Gerais.

A pesquisa tem como objetivo identificar as dificuldades encontradas para a efetivação dos processos de progressão de carreira dos servidores da educação do estado de Minas Gerais.

Ressaltamos que os procedimentos de aplicação da atividade proposta (pesquisa estruturada, levantamento bibliográfico e a elaboração de kits e práticas de laboratório, entre outros), deverão obedecer, criteriosamente, às orientações da Resolução 466/2012 e Resolução 510/2016 do Conselho Nacional da Saúde que estabelece as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa envolvendo seres humanos e que, em nenhuma hipótese, poderão interferir no desenvolvimento das atividades pedagógicas das escolas e no cumprimento de seu Calendário Escolar.

Ressaltamos ainda que a identidade dos envolvidos deverá ser mantida em sigilo e que a Secretaria de Estado de Educação, a instituição de ensino e os participantes não terão ônus com a pesquisa.

Atenciosamente,

**Ana Costa Rego**

**Chefe de Gabinete**

**Respondendo pela Subsecretaria de Ensino Superior**



Documento assinado eletronicamente por **Cristiane do Nascimento do Espírito Santo, Servidora**, em 11/09/2023, às 13:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Costa Rego, Chefe de Gabinete**, em 12/09/2023, às 12:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.mg.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **73059133** e o código CRC **A68E7E47**.

Referência: Processo nº 1260.01.0122671/2023-21

SEI nº 73059133