

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

Letícia Mara Grant Soares Novaes

PROCESSO VENCIMENTOS DEIXADOS
Descrição, análise, conclusão na visão de um Setor de Pagamento

Belo Horizonte

2023

Letícia Mara Grant Soares Novaes

PROCESSO VENCIMENTOS DEIXADOS

Descrição, análise, conclusão na visão de um Setor de Pagamento

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

Orientador: Professor (a) Dra. Marlua Gosling

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

N936p
2023 Novais, Leticia Mara Grant Soares.
Processo vencimentos deixados [manuscrito] : descrição, análise,
conclusão na visão de um setor de pagamento / Leticia Mara Grant
Soares Novaes. – 2023.
1 v.

Orientador: Marhusa Gosling.

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

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

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues - CRB-6/2572
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/49/2024

Letícia Mara Grant Soares Novaes

PROCESSO VENCIMENTOS DEIXADOS

Descrição, análise, conclusão na visão de um Setor de Pagamento

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal de Minas Gerais, para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Professor (a) Dra. Marlusa Gosling

Banca examinadora

Professor (a). Nome, Titulação, Instituição

Professor (a). Nome, Titulação, Instituição

Aprovado em Belo Horizonte, em 28 de setembro de 2023



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

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: LETICIA MARA GRANT SOARES NOVAES, N.º. DE REGISTRO: 2022706131.

TRABALHO FINAL: "PROCESSO VENCIMENTOS DEIXADOS DESCRIÇÃO, ANÁLISE, CONCLUSÃO NA VISÃO DE UM SETOR DE PAGAMENTO".

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 28 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

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

Profa. Me. Narrayra Granier Cunha (Membro da Banca Examinadora FAPEMIG)

Prof. Dr. Érico Aurélio Abreu Cardozo (Membro da Banca Examinadora QI - FACULDADE & ESCOLA TÉCNICA)



Documento assinado eletronicamente por **Érico Aurélio Abreu Cardozo, Usuário Externo**, em 06/12/2023, às 16:11, 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 13/12/2023, às 20:38, 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 13/12/2023, às 23:28, 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 **Narayra Granier Cunha, Usuária Externa**, em 18/12/2023, às 22:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

Dedico este trabalho a minha família, pois não há exemplo maior de dedicação do que o da nossa família. À minha querida família, que tanto admiro, dedico o resultado do esforço realizado ao longo deste percurso.

AGRADECIMENTOS

À Deus Único, Verdadeiro, Invisível e Real. A Ele que é o Autor e Conservador de toda a vida, seja louvado e a glória eternamente, Obrigada, Senhor, por nos conceder a vida, nos permitir correr atrás dos nossos sonhos e nos prover de forças para acordar todos os dias, derramando sobre nós Sua infinita graça.

A minha filha, Gabrielle, e meu marido Márcio pelo incentivo, renunciando a muitos momentos juntos a mim.

Aos familiares, por sempre apoiarem mesmo não se dando conta de quão grandiosa foi essa conquista.

Aos professores da UFMG, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

À equipe do Setor de Pagamento da SRE Metropolitana A, que de diversas formas contribui para a conclusão dessa etapa, compartilhando suas experiências profissionais e anseios.

À Secretaria de Educação de Minas Gerais, por oportunizar a minha participação no curso de Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização) ofertado pelo Projeto Trilhas do Futuro – Educadores, fomentando políticas de inclusão e acesso a curso para seus servidores.

RESUMO

O pagamento efetuado aos beneficiários do ex-servidor falecido, relativo aos vencimentos não recebidos até a data do óbito, mais o acerto integral ou proporcional do décimo terceiro e ainda acertos de vantagens e/ou descontos é denominado como Processo de Vencimentos Deixados. Contudo, é necessário informar que este processo é volumoso, no que tange a quantidade de unidades deles a serem pagas. Assim, este trabalho teve como objetivo identificar a quantidade de Processo de Vencimentos Deixados que existem pendentes no Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A, que está localizada na cidade de Belo Horizonte/MG. A pesquisa concentrou-se num modelo de elaboração que se deu através de pesquisa interna com os servidores/taxadores de forma quantitativa; os dados coletados corroboram com a realidade que o setor vem enfrentado com acúmulo dessa atividade. Assim este trabalho justifica para a indagação de possíveis soluções quanto aos procedimentos que envolvem o Processo de Vencimentos Deixados, que influencia os servidores/taxadores que os executam, o setor de Conferência e os familiares/herdeiros que são os requerentes desse direito. O Setor de Pagamento da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A, atualmente, possui 20 servidores/taxadores, no quais apenas 16 executam essa atividade; também há 116 Processos de Vencimentos Deixados pendentes, que para serem concluídos precisam do envolvimento da ação humana, principalmente, e de dois sistemas informatizados para consulta de informações e outro de tramitação de processos. Concluiu-se que os processos na administração pública têm se tornado complexos, pois as constantes correções das orientações de serviço internas e a demora na conferência dos processos de vencimentos deixados tem influenciado no tempo de conclusão; que deveria ser ágil, coesa e eficiente.

Palavras-chave: Processos; Vencimentos Deixados; Administração pública

ABSTRACT

The payment made to the beneficiaries of the deceased former employee, relating to salaries not received until the date of death, plus the full or proportional adjustment of the thirteenth and also adjustments for benefits and/or discounts is called the Left Earnings Process. However, it is necessary to inform that this process is voluminous, in terms of the number of units to be paid. Thus, this work aimed to identify the amount of outstanding salary processes that are pending in the Payment Sector of the Regional Superintendency of Metropolitan Education A, which is located in the city of Belo Horizonte/MG. The research focused on an elaboration model that took place through internal research with servers/tax collectors in a quantitative way; The data collected corroborates the reality that the sector has been facing with the accumulation of this activity. Therefore, this work justifies the investigation of possible solutions regarding the procedures involving the Left Wages Process, which influences the civil servants/tax collectors who carry them out, the Conference sector and the family members/heirs who are the applicants for this right. The Payment Sector of the Metropolitan Regional Education Superintendence A currently has 20 employees/tax collectors, of which only 16 perform this activity; There are also 116 Salary Processes left pending, which to be completed require the involvement of human action, mainly, and two computerized systems for consulting information and another for processing processes. It was concluded that processes in public administration have become complex, as the constant corrections of internal service guidelines and the delay in checking remaining salary processes have influenced the completion time; which should be agile, cohesive and efficient.

Keywords: Processes; Salaries Left; Public administration

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Processo de Vencimentos Deixados Setor de Pagamento – SRE Metropolitana A..... 31

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa SRE por Porte.....	26
Figura 2 – Organograma do Setor de Pagamento da SRE Metropolitana A.....	29
Figura 3 – Processo Sintetizado de Vencimentos Deixados	30
Figura 4 - Procedimentos para solicitação de vencimentos deixados	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimentos considerados desnecessários no Processo de Vencimentos Deixados	32
Quadro 2 - Procedimentos considerados que poderiam tornar o Processo de Vencimentos Deixados ágil.....	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADVEB	Adicional de Valorização da Educação Básica
DCMPP	Diretoria Central de Processamento do Pagamento de Pessoal
SEEMG	Secretaria de Educação de Minas Gerais
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SEGOV	Secretaria de Estado de Governo
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SEPLAG	Secretaria de Educação de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SI	Sistema de Informação
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais
OPE	Ordem de Pagamento Especial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 JUSTIFICATIVA	15
3 OBJETIVOS	17
3.1 Objetivo geral	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4 METODOLOGIA.....	27
5 REVISÃO DE LITERATURA	18
5.1 Gestão do Conhecimento.....	18
5.4 Gestão do Conhecimento no setor público	19
5.3 Gestão de Processos.....	20
5.4 Gestão de Processo no setor público	21
5.5 Processo de Vencimentos Deixados	23
5.6 Superintendência Regional de Ensino (SRE) /Metropolitana A	24
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1 INTRODUÇÃO

O Estado assume responsabilidade com seus servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação (SEE), lotados na Superintendência Regional de Ensino (SRE) / Metropolitana A desde o momento da sua nomeação, em conformidade com a secretaria designada. Ao longo de suas carreiras, os servidores disfrutaram de benefícios como Promoções por Escolaridade, Progressões, Adicional de Valorização da Educação Básica (Adveb), entre outros. Essas concessões são baseadas em leis e normativas que visam favorecer o progresso dos servidores em sua jornada de serviço público (BRASIL, 2017).

O Manual de Promoção e Progressão¹ de 2023 estabelece as diretrizes para esses benefícios, com destaque para a Lei nº 15.293 de 05/08/2004, que instituiu o plano das carreiras dos Profissionais de Educação Básica. O Adveb previsto na Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004, no art. 12 que foi incluída na Lei nº 21.710, de 30 de junho de 2015, no art. 116 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição do Estado, observando os critérios estabelecidos no Decreto nº 4.7258 de 20/09/2017 que determina um Adicional de Valorização da Educação Básica atribuído mensalmente ao ocupante de cargo das carreiras a que se refere o art. 1º, no valor de 5% (cinco por cento) do vencimento básico do cargo de provimento efetivo do servidor, a cada cinco anos de efetivo exercício contados a partir de 1º de janeiro de 2012.

Contudo, quando o servidor público finaliza a sua trajetória no Estado, ele adquire todos os requisitos para a sua aposentadoria, que lhe faz jus. Dessa maneira, o Estado assume sua última responsabilidade que é o pagamento de resídulos até a data do óbito. Segundo a Secretaria de Estado de Governo (SEGOV), após o falecimento do servidor, deve-se dar entrada com o Processo de Vencimentos Deixados. Estes Vencimentos Deixados é o “pagamento efetuado aos familiares do servidor falecido, relativo aos dias que antecederam ao óbito e ainda o acerto proporcional ou integral de decimo terceiro salário” (2021). Este benefício está amparado na Constituição Federal, artigo 5º, inciso XXX e na Lei nº 869/52, artigo 279, que dispõe que apenas “podem solicitar o benéfico: o cônjuge ou companheiro, filhos, pais, irmãos, sobrinhos ou beneficiários por alvará judicial”.

O Processo de Vencimentos Deixados é aplicado a todas as categorias do Estado, no entanto, cada secretaria define os pré-requisitos para a apresentação e protocolo da

¹ Manual que refere-se à concessão de promoção dos servidores efetivos, prevista no Plano das Carreiras dos Profissionais de Educação Básica, lotados na Secretaria de Estado de Educação (SEE-MG), e foi elaborado Pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA) e sua Diretoria de Avaliação e Desempenho (DIAD), constituindo informações básicas necessárias à análise e concessão do referido benefício.

documentação necessária. A SEE/MG, órgão integrante da Administração Pública Direta do Poder Executivo Estadual, tem como finalidade, de acordo com o art. 2º da Lei Delegada nº. 122, de 25 de janeiro de 2007: planejar, dirigir, executar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da Educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e a seu preparo par o exercício da cidadania e para o trabalho. Essa secretaria delega o processo de vencimentos deixados às SREs, estas são criadas para descentralizar as ações da SEE/MG, concedendo autonomia para desenvolverem com maior agilidade suas atribuições e objetivos.

Em Belo Horizonte – MG, a SRE está subdividida em três superintendências metropolitanas, ou seja, a) Superintendências Regionais de Ensino Metropolitana A; b) Superintendências Regionais de Ensino Metropolitana B; c) Superintendências Regionais de Ensino Metropolitana C. De acordo com a SEGOV, o processo deveria ser concluído em 30 a 60 dias, contudo, tem sido moroso.

Um dos principais problemas é que existem 47 unidades de SREs que dependem de um único setor de conferência em todo o Estado para análise e confirmação de dados e valores. Este setor carece de manuais de procedimentos padronizados, o que resulta em atrasos no processo. Além disso, há um excesso de burocracia no preenchimento de formulários e documentos que, muitas vezes, contêm as mesmas informações, o que os torna redundantes e enfadonhos sem a adição de conteúdo realmente necessário. Outro desafio é a falta de pessoal suficiente para lidar com a demanda. Quando os familiares ou herdeiros solicitam o processo de Vencimentos Deixados, ele é distribuído a um taxador que deve realizar cálculos, incluir documentos, memória de cálculo e outras análises documentais no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), além anexar outros requerimentos necessários para as assinaturas das chefias.

Após a conclusão dos trâmites no Setor de Pagamento, o processo passa por várias instancias de conferência, incluindo a SEE/SG – Apoio e a SEPLAG/DCMPP/OPE, antes de finalmente ser pago aos beneficiários. Essa cadeia de tramitação dificulta a eficiência do processo de pagamento. Portanto, embora haja normativas e procedimentos padronizados para cálculos, a falta de padronização nas demais etapas do processo de vencimentos deixados está prejudicando sua eficácia.

Diante do descrito, compreender a complexidade desse processo, suas falhas e deficiências é fundamental para otimizar a eficiência e a agilidade dessa importante etapa do serviço público. Dado o impacto direto nos beneficiários e na administração pública, esta pesquisa visa explorar as lacunas existentes nesse procedimento específico, a fim de propor

soluções que melhorem significativamente sua eficácia. Portanto, a pergunta central desta pesquisa é: “Qual é o processo de Vencimentos Deixados e como acontecem as principais falhas identificadas nos processos deixados, especificamente, na SRE/Metropolitana A nos últimos cinco anos, e quais medidas podem ser adotadas para tornar esse processo mais ágil e eficiente?”

Essa pesquisa propõe abordar uma questão crucial que se revelou como um gargalo no contexto da administração pública no âmbito da SRE/Metropolitana A.

2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa repousa na relevância intrínseca do Processo de Vencimentos Deixados, quando examinado a partir da perspectiva de um Setor de Pagamento em organizações públicas. Este estudo tem o propósito de proporcionar uma contribuição substancial ao campo acadêmico, trazendo à luz as complexidades envolvidas na gestão desse processo. Ele se destina a lançar luz sobre a forma como as instituições públicas enfrentam o desafio de concluir esse processo, enquanto simultaneamente buscam manter relacionamentos saudáveis com os beneficiários.

Da mesma forma, a falta de padronização dentro deste procedimento enfatiza a importância de um sistema eficiente que assegure o cumprimento pontual de prazos. Portanto, este estudo também busca aprimorar o processo de vencimentos deixados para permitir análises de dados e, posteriormente, melhorias na eficácia da gestão pública.

Resumidamente, a pesquisa sobre o processo de vencimentos deixados, quando contextualizada no âmbito de um Setor de Pagamento, possui potencial para enriquecer diversos domínios acadêmicos. Ela oferece insights e informações práticas, éticas e estratégicas que podem ser aplicadas tanto no cenário empresarial quanto na esfera acadêmica.

Entretanto, é crucial salientar que este processo tem apresentado falhas nos últimos cinco anos, destacando a necessidade premente de identificar e implementar soluções para as deficiências nas etapas de conferência dos cálculos e documentos. Tais melhorias são essenciais para aperfeiçoar a eficiência e eficácia da execução deste processo no âmbito do Setor de Pagamento da SRE/Metropolitana A, e por extensão, em organizações similares.

Este estudo também se depara com o desafio da inexistência de manuais de procedimentos padronizados, resultando em atrasos substanciais na conclusão do processo. A burocracia excessiva associada ao preenchimento de formulários e documentos que redundam em informações e resultados idênticos constitui outra barreira significativa. Adicionalmente, a falta de pessoal habilitado nas regionais para atender às demandas requer atenção.

Para garantir a eficiência na prestação de serviços e mitigar a acumulação de trabalho, bem como atenuar questionamentos por parte de familiares ou herdeiros acerca da demora no pagamento, faz-se imperativo estabelecer procedimentos mais claros e otimizar o tempo disponível para outras atividades de relevo no âmbito do Setor de Pagamento.

Assim sendo, este estudo justifica-se pela necessidade premente de investigar e propor soluções para os desafios que afetam não apenas os servidores/taxadores incumbidos da execução dos procedimentos, mas igualmente todas as partes envolvidas no Processo de

Vencimentos Deixados. A criação de orientações e normas definitivas e padronizadas, com a devida celeridade na disseminação às SREs, representa uma via para evitar a devolução dos processos, ao passo que a fixação de limites máximos de valores e de responsabilidades para cada órgão concorre para a conclusão eficaz do processo, satisfazendo todas as partes envolvidas.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em: compreender o processo de vencimentos deixados e identificar falhas que ocorreram nos processos deixados, concentrando-se especificamente na SRE/Metropolitana A ao longo dos últimos cinco anos. Além disso, busca-se determinar quais medidas podem ser implementadas para melhorar a eficiência e agilidade desse processo.

3.2 Objetivos específicos

Além do objetivo geral, esta pesquisa delinea objetivos específicos que ajudarão a atingir a meta principal. Os objetivos específicos incluem:

- Descrever e analisar em detalhes o processo de Vencimentos Deixados na SRE/Metropolitana A, mapeando todas as etapas envolvidas.
- Identificar e documentar as falhas e obstáculos que tem sido recorrente nos processos de Vencimentos Deixados ocorridos nos Últimos cinco anos nessa região específica.
- Propor medidas concretas e soluções viáveis para abordar as falhas identificadas, visando otimizar a agilidade e eficiência do processo de Vencimentos Deixados na SRE/Metropolitana A.
- Avaliar o potencial impacto das medidas propostas, considerando tanto os beneficiários dos Vencimentos Deixados quanto a administração pública em termos de recursos e tempo economizados, bem como a qualidade do serviço prestado.

Ao estabelecer esses objetivos específicos, esta pesquisa visa aprofundar a compreensão do problema e desenvolver práticas que possam beneficiar tanto os servidores públicos quanto a eficiência do sistema administrativos da SRE/Metropolitana A.

4 REVISÃO DE LITERATURA

4.1 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento (em inglês *knowledge management*) é um tema de grande atualidade (MARTINS, 2015). É necessário compreender que este tipo de gestão denota sob uma abordagem que atinge a identificação, captura, avaliação, recuperação e compartilhamento de uma gama de informações de uma empresa no intuito de gerar valor e novas oportunidades (STRAUHS et al., 2012).

Davenport (1994) definia a Gestão do Conhecimento como a modalidade de gerir que tem como visão/alvo o angariamento de conhecimento para que houvesse a sua distribuição e uso efetivo dentro de uma organização, logo, a utilização do conhecimento teria como objetivo a difusão inteligente/eficiente do conhecimento em prol do seu crescimento.

A Gestão do Conhecimento é o processo de captura, distribuição e uso efetivo do conhecimento dentro de uma organização. Esse conceito se refere a uma abordagem multidisciplinar para alcançar os objetivos organizacionais por meio das melhores práticas do uso do conhecimento (MACHADO, 2009).

O principal propósito da gestão do conhecimento é conectar as fontes de geração com as necessidades de aplicação do conhecimento. Por isso, deve haver facilidade na transferência do conhecimento da mente dos geradores para as pessoas que o utilizam na execução da estratégia da empresa (SILVA FILHO; SILVA, 2013).

Assim, a Fia Business School (2019) determina que para atender a esse propósito, a gestão do conhecimento necessita cumprir quatro objetivos:

- Capturar o conhecimento: esse objetivo pode ser alcançado ao criar repositórios de informações estruturadas em documentos, memorandos, relatórios, apresentações, manuais e artigos, que possam ser facilmente resgatados conforme a demanda;
- Melhorar o acesso ao conhecimento: esse propósito depende da facilitação do seu acesso e da transferência entre as pessoas;
- Aprimorar o ambiente organizacional: criando políticas de incentivo ao compartilhamento do conhecimento entre as pessoas;
- Valorizar o conhecimento disponível: algumas organizações estão incluindo o capital intelectual em seus balanços, enquanto outras aproveitam o ativo para gerar novas formas de receitas, reduzir custos e inovar (FIA BUSINESS SCHOOL, 2019, p. 1).

Com base no exposto é possível considerar que a gestão do conhecimento habilita, principalmente, as empresas em última instância para a geração de valor e aumento da competitividade, o que notadamente aparece como um diferencial de mercado, e o mesmo se faz presente no setor público (SHRIVASTAV, 2016).

4.2 Gestão do Conhecimento no setor público

As organizações públicas procuram serem eficientes, eficazes e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade de forma a manter a prestação de serviço público com qualidade. Para que isso ocorra é necessário que as organizações invistam em tecnologia, equipamentos, aprimorem e/ou atualizem os sistemas de informação, e incentive os servidores à aprimoramento e qualificação profissional (COUTINHO, 2000).

Desse modo a gestão do conhecimento para a administração pública pode ser definida como:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 20012, p. 49).

Contudo, para que uma informação se transforme em conhecimento, ela deve ser colocada em prática, ou seja, o conhecimento pode ser interpretado como uma informação já interpretada e com significado obtido. Existem várias definições de tipos de conhecimento, mas as mais aceitas são:

- Conhecimento tácito: aquele conhecimento pessoal que precisa ser descoberto e socializado antes de ser efetivamente utilizado. Choo (2002) disse que o conhecimento tácito é aquele que não é codificável, além de ser de difícil difusão;
- Conhecimento implícito: vários autores relacionam o conhecimento implícito com o tácito, como Choo (2002). Outros dizem ser um conhecimento que está pronto para ser transformado em explícito, mas ainda não o foi;
- Conhecimento explícito: aquele conhecimento que pode ser articulado e compartilhado (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Segundo Araújo (2019, p. 52) “quando ocorre a manutenção da rotina dos sistemas de acordo com as demandas pois conhecimento do processo, as orientações de serviço serão adequada e facilitarão a execução da atividade”. Essa importância pode ser percebida com uma boa gestão do conhecimento colaborando com afirmação de Nonaka e Takeuchi (2000) e Rossatto (2003) ao evidenciarem que a gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo estratégico que permite compartilhar, conceituar, sistematizar e operacionalizar o conhecimento dentro das organizações, de acordo com as suas estratégias organizacionais e os seus recursos internos.

Outro aspecto importante é a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização pública, pois estes devem ser claros e objetivos para que a prestação de serviço seja padronizada, homogênea e coesa. Assim, Eulálio (2017, p. 27) destaca “a importância da comunicação vista que há vários atores/pessoas envolvidos assim a necessidade de estabelecer sistema de comunicação eficiente, afirmando que a gestão do conhecimento se tornou necessária para que os processos sejam padronizados”.

Cahu (2019, p. 20) afirma que “toda atividade envolve processo de informação, isso remete a veracidade de obter-se a informação/conhecimento sobre o processo executado para que a sua finalização ocorra conforme o esperado”. Assim as organizações conseguirão efetuar a padronização e compartilhamento desse conhecimento, o que possibilitará o crescimento e adaptação das etapas e os seus responsáveis, a fim de alcançar os resultados almejados.

A importância da gestão do conhecimento nas organizações se deve aos dados adquiridos ao longo dos anos, os quais se tornam matéria-prima para a criação de informações. Em outras palavras, isso demonstra "o papel do ser humano em converter dados em informações (SENGE, 1999, p. 487)", a fim de transformar esse conhecimento em ações práticas e eficientes.

Portanto, ao sintetizar as informações para a criação das normatizações, é necessário que essas sejam elaboradas de forma estratégica, visando à redução de recursos financeiros e humanos, bem como à otimização no atendimento dos serviços públicos.

4.3 Gestão de Processos

De acordo com DeToro e McCabe (1997, apud SORDI, 2008, p. 21), a gestão de processos corresponde a “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho em alcançar melhores resultados”.

Denota-se que, com a adoção desta modalidade de gestão em uma organização, além dos processos críticos de sucesso em si, como operabilidade/trabalho, conquista e manutenção de mercado e lucratividade, a Gestão por Processos também visa satisfazer o consumidor final, denominado cliente. Dessa forma, toda a estrutura organizacional da empresa, juntamente com a organização do trabalho, gestão de pessoas, cultura e valores, converge para melhores perspectivas (GONÇALVES, 2000).

É necessário descrever que a gestão de processos se configura como um conceito que, de acordo com a literatura da área, consiste em administrar as funções de uma organização como elos de uma corrente, em vez de departamentos isolados uns dos outros. Isso permite que as funções operem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo. Portanto, observa-se que esse tipo de gestão é amplamente adotado por empresas de grande porte, bem como pelo setor público, que demanda coordenação eficiente na operação de suas funções, muitas vezes executadas por colaboradores distintos.

A coordenação da organização por meio da gestão de processos demonstra um interesse constante na busca por melhorias, na avaliação das atividades prioritárias e de maior impacto, e na orientação da empresa na direção desejada (SLACK, 2009). É possível observamos empresas que baseiam sua gestão na funcionalidade, ou seja, aquelas que se organizam com base nas funções em vez dos processos. No entanto, a gestão por processos se destaca ao favorecer a capacidade de orientação por meio da integração de todo o negócio, evitando a perda de conteúdo no fluxo de trabalho (PAIM et al., 2009).

É importante destacar que as melhorias alcançadas nesse contexto resultam da integração das ações, ou seja, dos processos. Nesse cenário, a busca pela melhoria contínua dos processos organizacionais da instituição é realizada por meio de um conjunto de práticas voltadas para o alcance dessa melhoria, que é capaz de reduzir custos e alocar os recursos disponíveis de forma adequada e eficaz. Isso ocorre com base no pleno entendimento e controle sobre o funcionamento dos processos (OLIVEIRA, 2009; LAURINDO; ROTONDARO, 2011).

4.4 Gestão de Processo no setor público

Processos são conjuntos de atividades que envolvem pessoas, equipamentos, procedimentos e informações, relacionando-se entre si. Um processo pode conter um ou mais subprocessos. Este conceito incorpora a ideia de um processo com um fluxo de trabalho que demonstra uma continuidade lógica nas atividades, podendo ocorrer falhas ou interferências que comprometem o alcance dos objetivos (CARDOSO, 2019).

Assim, nas organizações públicas, o conhecimento aliado às rápidas mudanças tecnológicas cria desafios para a gestão, o que leva à necessidade de definir e agilizar processos para que a organização alcance seus objetivos. A ideia de definir os processos é gerar resultados e agregar valor na prestação de serviços públicos. Consta (2019, p. 03) apresenta o que foi afirmado por Coelho (2004): “O conhecimento está relacionado à ação, e sua disseminação

ocorre quando há processos de aprendizagem que permitem aos indivíduos adquirir novas capacidades para agir eficazmente."

Para Paludo (2015) o processo pode ser conceituado como:

Um processo compreende uma série de atividades, racionalmente sequencial e inter-relacionadas, que podem ser executadas para se obter determinado resultado. É um modo de transformar insumos em produtos para atender a necessidade de algum cliente. O processo inicia com a identificação de uma necessidade e termina com a entrega do produto (bem ou serviço) ao cliente (PALUDO, 2015, p. 394).

Na visão de Campos (1992), processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. Carvalho e Paladini (2005), no mesmo entendimento, definem processo como uma sequência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade. Sendo assim, sempre que algo ocorre na organização (efeito), existe um conjunto de causas que influenciam no resultado obtido.

No entender de Juran (1995, p. 196), processo é "uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta". Esse conceito, na visão do autor, permite uma aplicação em todas as funções da organização e não apenas nos processos produtivos. Na visão de Cruz (2011), um processo envolve a introdução de insumos (também denominados de inputs ou entradas) num ambiente, composto por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformamos em resultados (outputs ou saídas) que serão enviados aos usuários do processo.

No entanto, as atividades desenvolvidas pelos servidores públicos nas organizações passam por diversos processos com o objetivo de alcançar qualidade na prestação de serviços. Portanto, é necessário que ocorra um monitoramento para minimizar falhas, otimizando medidas que busquem melhorias contínuas, capazes de se alinharem às mudanças gerenciais na administração pública (MARQUES, 2015).

Nos últimos anos, o setor público teve que aprimorar seus processos dentro das organizações, pois, com o desenvolvimento contínuo da tecnologia e, conseqüentemente, dos processos, estes acabavam ficando obsoletos e pouco práticos diante da demanda da sociedade por serviços públicos de qualidade e excelência. No entanto, as organizações públicas vêm gradualmente remodelando seus processos, organizando e estruturando os setores com procedimentos adequados para cada atividade, a fim de que o atendimento à sociedade seja prestado corretamente e em menor tempo possível (FEUERSCHÜTTE, 2009).

É importante destacar que a sociedade desempenha um papel importante nas atividades prestadas pelo setor público, que é o de monitorar, identificando gargalos e problemas para que

a gestão pública possa intervir com maior agilidade, efetuando aperfeiçoamentos e/ou readequações nos processos, de modo que as atividades possam manter-se padronizadas e garantir a eficiência na prestação do serviço público (CHIAVENATO, 2008).

Assim, a gestão de processos torna-se uma prática importante para as organizações públicas, pois permite que elas conheçam melhor as atividades desenvolvidas em um determinado setor, definindo processos claros, melhorando a qualidade dos serviços prestados e aumentando a transparência e responsabilidade. Isso contribui para o alcance dos objetivos e facilita a disseminação do conhecimento na padronização e produção, resultando em serviços públicos de qualidade (PIRES, 2005).

4.5 Processo de Vencimentos Deixados

Segundo a SEGOV, o Processo de Vencimentos Deixados, é o “pagamento efetuado aos familiares do servidor público falecido, relativo aos dias que antecederam ao óbito e ainda o acerto proporcional ou integral, de décimo terceiro salário” (SEGOV, 2021, p. 1). A título de conhecimento é preciso esclarecer que a depender da situação estabelecida, com relação à regra do cálculo, o valor correspondente é resultado da divisão da remuneração integral do servidor por 12 e, depois, multiplicada pelo número de meses correspondentes (MARCOS, 2022).

Este benefício está amparado na Constituição Federal, artigo 5º, inciso XXX e na Lei 869/52, artigo 279, e dispõe que apenas “podem solicitar o benéfico: o cônjuge ou companheiro, filhos, pais, irmãos, sobrinhos ou beneficiários por alvará judicial”. Assim o processo de vencimentos deixados consiste nos seguintes passos: protocolo do requerimento na regional pelos familiares ou herdeiros, cálculo do resíduo de vencimento pelo taxador do Setor de Pagamento, envio do processo via Sistema Eletrônico de Informação (SEI) para a SEE/SG-Apoio e SEPLAG/DCMPP/OPE para conferência e análise, efetivo pagamento aos familiares ou herdeiros, a consulta do efetivo pagamento é efetuado através do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP) (BRASIL, 1952).

Para que o Setor de Pagamento das SREs execute esse procedimento é necessário seguir as orientações e instruções de serviço com o objetivo de padronizar essa atividade (BARROS, 2021). Contudo a comunicação entre os criadores dessas normatizações e quem as executa – os taxadores – existe uma distância a ser considerada, pois, observadores que criam a orientação muitas vezes não participam dos processos de cálculo ou conferência, assim ocasiona uma orientação considerada fora da realidade pois na prática o cálculo/execução não funciona e até mesmo os procedimentos inerentes podem estar incompleto (SECRETARIA DO ESTADO

DA FAZENDA, 2018). Portanto é importante ao elaborar qualquer orientação de serviço, este conter todo o detalhamento do processo, ou seja, entendê-lo para que a normatização seja sem vício e coerente com a realidade (CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022).

Entretanto podemos perceber que o processo de vencimentos deixados precisa estar estruturado em processo padronizados, onde o conhecimento e ou a gestão desse conhecimento é necessária para a execução/ação assim o objetivo de tonar esse processo eficaz e eficiente estará aproveitando melhor o capita intelectual. Vasconcelos (2012, p. 239 e 240) reitera a afirmação de “Davenport e Prusak (1998, p.6) “o conhecimento se produz em mentes que trabalham”. Tanto assim é que pode ser encontrado nos processos, nas práticas e na documentação das organizações.” O processo por si só nos remete a várias etapas que devem colaborar entre si para que o resultado final seja a entrega do produto ou serviço.

Apesar de cada etapa do processo de Vencimentos Deixados ter a suas particularidades depende um do outro para a conclusão. Há outros aspectos que devem ser levados em consideração: o perfil dos taxadores, designados para o Setor de Pagamento. Como esses detém diversas atividades, os mesmos devem possuir controle das suas atribuições para que não se percam ou deixam alguma atividade pendente ou esquecida.

O responsável pelo Setor de Pagamento deve ter controle e organização do andamento das atividades e estar apto a gerenciar as mudanças que forem necessárias. Eulálio (2017, p. 27) descrese que “outros aspectos necessários é a capacidade do coordenador em conduzir, de forma bem-sucedida, os processos de mudá-las organizacional. Ao propor novas formas de trabalho, deve procurar explicar os objetivos, a importância para a organização, pensando sempre em que tipo de taxadores ele conta em seu grupo para não correr o risco de propor mudanças inadequadas ao perfil de pessoas que trabalham com ele.”

Portanto, o processo de vencimentos deixados precisa estar em sincronismo com os atores e as normatizações, para que a conclusão da atividade do servidor seja realizada em tempo hábil, tornando essa prestação de serviço satisfatória aos familiares/herdeiros.

4.6 Superintendência Regional de Ensino (SRE) /Metropolitana A

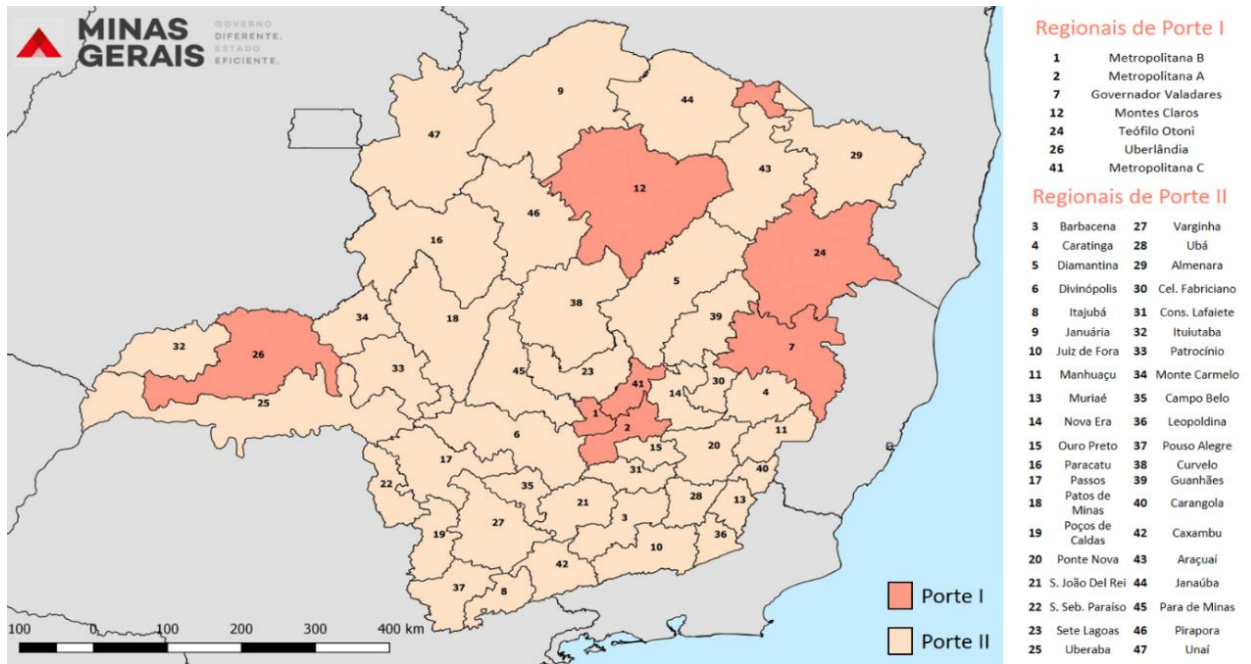
As SREs, são criadas para descentralizar as ações da SEE/MG, e “têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (BRASIL, 2023a). Com esta autonomia desenvolve suas atribuições, competências e objetivos.

As competências das regionais ficam estabelecidas em:

1. Promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado no âmbito de sua jurisdição;
2. Orientar as comunidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais;
3. Promover o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado;
4. Coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno;
5. Propor a celebração e acompanhar a execução de convênios e contratos e termos de compromisso;
6. Aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na respectiva jurisdição;
7. Planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades;
8. Coordenar o funcionamento da Inspeção Escolar no âmbito da sua jurisdição;
9. Coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais na sua jurisdição;
10. Exercer outras atividades correlatas.

Desse modo as regionais foram classificadas como porte I e II. O porte I corresponde a um limite de sete unidade e a porte II possuem quarenta e oito unidades. A Figura 1 ilustra esta divisão.

Figura 1 - Mapa SRE por Porte



Fonte: Brasil (2021)

As SREs estão subdivididas internamente nos seguintes setores: Gabinete, Diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria Educacional (Área A); Diretoria Educacional (Área B); e Diretoria de Pessoal. O Setor de Pagamento está subordinado a Diretoria de Pessoal e têm como responsabilidade de executar os procedimentos para o processamento da folha de pagamento, mensalmente, além de outras atividades de competência do setor como o Processo de Vencimentos Deixados (BRASIL, 2023b).

Na SRE Metropolitana A, tal qual é o objeto de estudo deste trabalho, os taxadores do Setor de Pagamento, ao receber o processo de vencimentos deixados são responsáveis pela análise e cálculo dos resíduos de pagamento, envio do processo via Sistema Eletrônico de Informação (SEI) para as devidas conferências. Também faz parte da competência do setor a orientação da documentação necessária para dar entrada nesse processo pelos familiares ou herdeiros e protocolo na regional (BRASIL, 2023c).

Assim, ao receber este processo no setor, é imprescindível que a execução dessa atividade seja com coerência, informalidade, impessoalidade, isonomia e imparcialidade para que haja celeridade na prestação do serviço público (BRASIL, 2023d).

5 METODOLOGIA

O estudo foi delineado com uma abordagem qualitativa, conforme defendido por Minayo (2001). Nessa perspectiva, as ciências sociais se preocupam com um nível de realidade que não pode ser quantificado, abrangendo o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Essa abordagem adentra o espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à mera operacionalização de variáveis. Ela busca compreender de forma específica um fenômeno em seu contexto.

Para conduzir esta pesquisa, optou-se pela metodologia da pesquisa-ação, seguindo as definições de Thiollent (2009). Essa abordagem caracteriza-se como um tipo de pesquisa social com uma função política, associada à ação e à resolução de problemas coletivos, na qual pesquisadores e representantes da situação estão cooperativamente envolvidos. Conforme Vergara (2006), a pesquisa-ação é interveniente e participativa, implicando uma intervenção ativa na realidade social.

Além disso, de acordo com Hugues Dionne (2007), a pesquisa-ação une atores e pesquisadores em uma estratégia que busca modificar uma determinada situação e adquirir conhecimento sobre ela. Essa abordagem não se encaixa nos modelos experimentais convencionais, uma vez que combina investigação acadêmica com ação prática, abordando problemas reais dentro de um contexto social e envolvendo os participantes na identificação e compreensão dos problemas. A coleta de dados em várias etapas é orientada por objetivos claros para a resolução dos problemas identificados.

A pesquisa-ação serviu como base para a coleta de informações junto aos taxadores de processos de vencimentos deixados existentes e pendentes no Setor de Pagamento da SRE Metropolitana A. Foi elaborado um questionário específico com o intuito de esclarecer quais procedimentos eram necessários ou não para que os processos fossem concluídos em tempo hábil.

A coleta de informações ocorreu ao longo do mês de julho, no período de 01/07/2023 a 31/07/2023, dentro do referido setor. Durante esse período, os taxadores foram devidamente informados sobre a importância da pesquisa e as benevolentes contribuições que ela poderia trazer para o aprimoramento do processo. É relevante mencionar que, dos 20 taxadores que compõem o setor, apenas 04 não desempenham atividades relacionadas ao Processo de Vencimentos Deixados, sendo os 16 restantes os responsáveis por essa atividade específica.

Para enriquecer a abordagem exploratória-descritiva da pesquisa, também foi empregada a análise documental. Essa análise permitiu a interpretação dos dados criados pelo

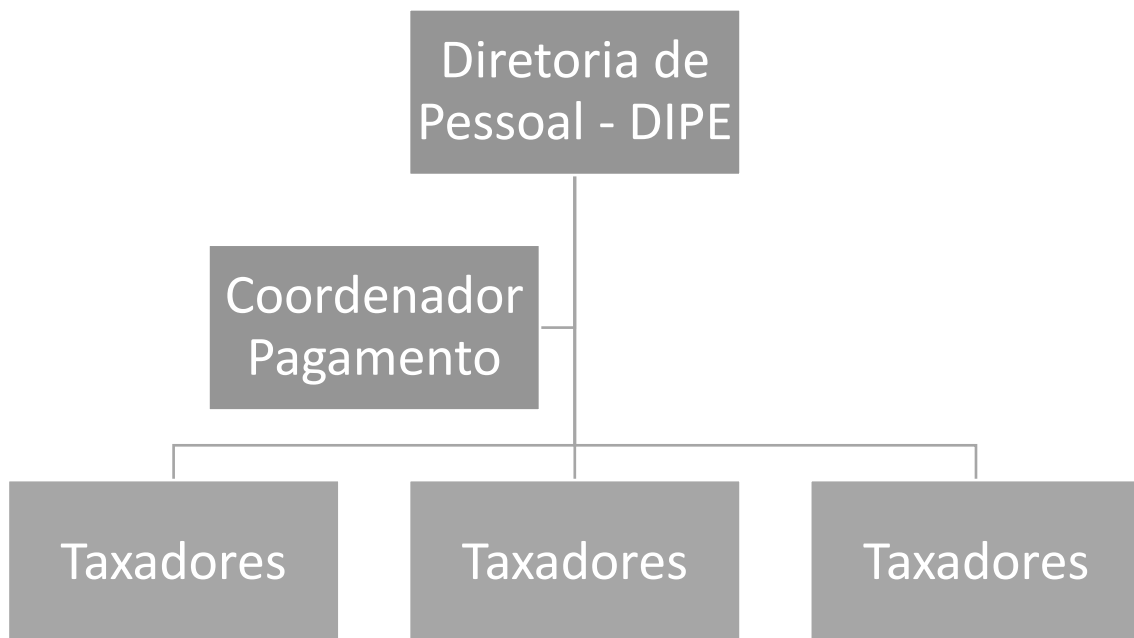
Setor de Pagamento da SRE Metropolitana A relacionados ao Processo de Vencimentos Deixados, contribuindo significativamente para a geração de conhecimento e o desenvolvimento de soluções com o propósito de aprimorar a execução da atividade dentro do Setor de Pagamento.

Portanto, a análise do Setor de Pagamento da SRE Metropolitana A adotou uma abordagem abrangente e detalhada, visando a um amplo entendimento do Processo de Vencimentos Deixados, desde o seu início até a conclusão. Esse estudo contemplou todas as etapas do processo, abrangendo aspectos como atendimento, documentação necessária, distribuição para taxadores, cálculos, envio e reenvio dos processos, efetivação do pagamento e outros elementos relevantes. A partir desse levantamento de informações, foram conduzidos análises e diagnósticos para identificar possíveis gargalos que causam demoras na conclusão dos processos e, posteriormente, propor oportunidades de melhorias.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Processo de Vencimentos Deixados é uma atividade desenvolvida por meio do Setor de Pagamento da SRE Metropolitana A, esse está subordinado a Diretoria de Pessoal (DIPE), conseqüentemente possui um coordenador de pagamento e uma quantidade de taxadores limitada e definida conforme o porte da regional. Além do processo de vencimentos deixados, os taxadores tem diversas atividades inerentes do setor de pagamento: taxaço da folha de pagamento, cálculo de benefícios tais como: promoção, progressão, Adveb, afastamento preliminar a aposentadoria, cálculo de férias prêmio em espécie, aposentadoria. O organograma do setor de pagamento da SRE. Metropolitana A pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Organograma do Setor de Pagamento da SRE Metropolitana A

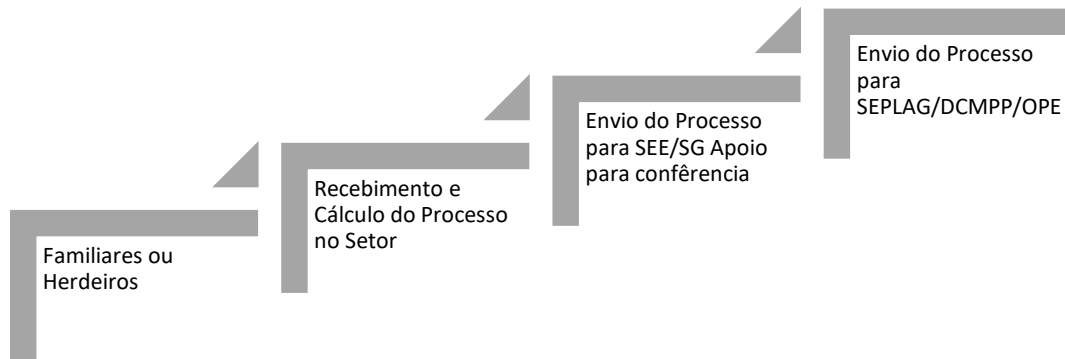


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No momento em que o setor de pagamento recebe o processo de vencimentos deixados, protocolado pelos familiares ou herdeiros, assume a responsabilidade de analisar e calcular os resíduos de pagamento, bem como encaminhar o processo para a SEE/SG – Apoio e para a SEPLAG/DCMPP/OPE para as devidas conferências. A descrição do processo de vencimentos deixados pode ser observada na Figura 3. Portanto, percebe-se que o processo se desdobra em quatro etapas. Inicialmente, familiares e/ou herdeiros protocolam a solicitação de recebimento junto à SRE; em seguida, os taxadores se dedicam aos cálculos dos processos protocolados no

setor e os encaminham à SEE/SG. Esta, por sua vez, assume a responsabilidade pela conferência dos processos calculados pelos taxadores e, posteriormente, os direciona à SEPLAG/DCMPP/OPE.

Figura 3 – Processo Sintetizado de Vencimentos Deixados



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com base nos dados obtidos a partir da consulta realizada com os 16 taxadores do Setor de Pagamento e na análise do processo ocorrente no Setor de Pagamento da SRE Metropolitana A, identificou-se a existência de 116 processos de Vencimentos Deixados pendentes. Destes, 60 processos estão com o status "calcular/refazer", enquanto os 56 restantes permanecem em situação pendente de efetivo pagamento aos familiares e herdeiros.

A Figura 4 ilustra os procedimentos para solicitação de vencimentos deixados.

Figura 4 - Procedimentos para solicitação de vencimentos deixados

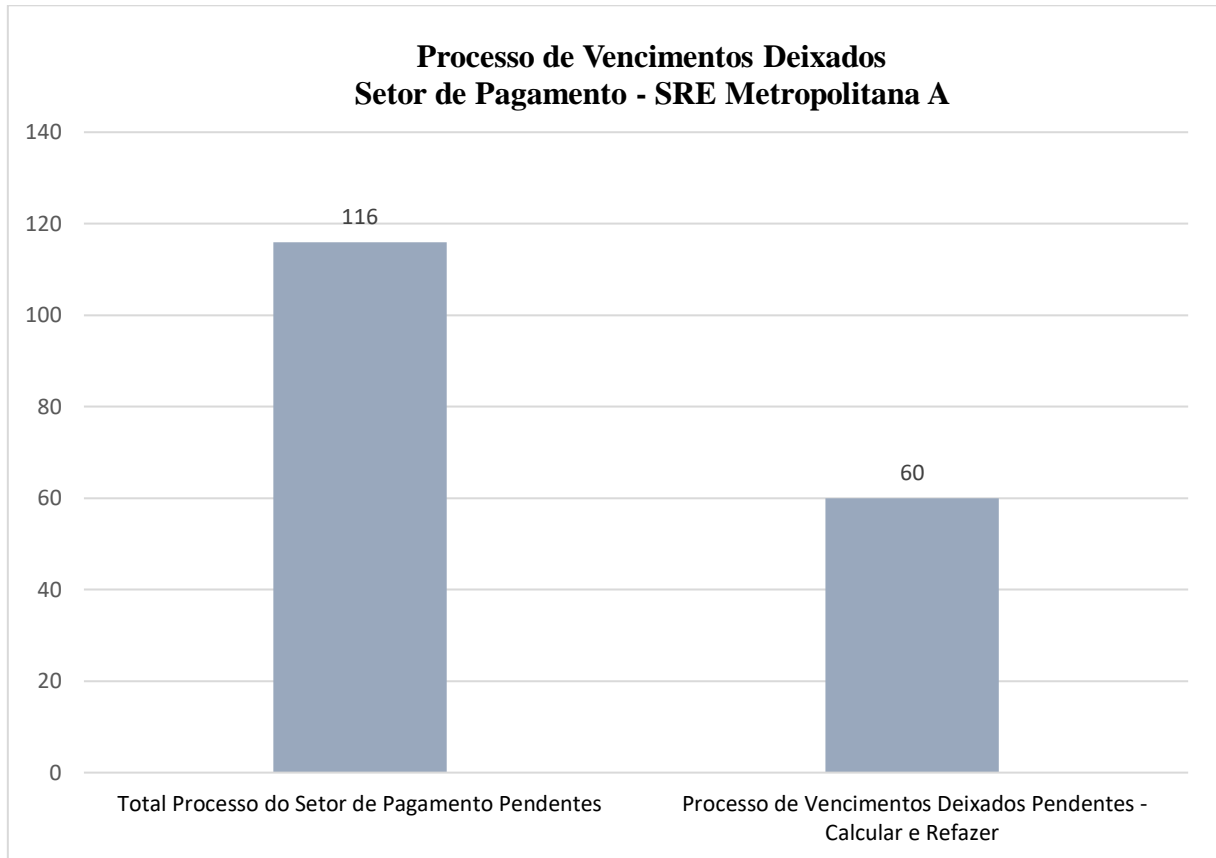
Solicitante	<ul style="list-style-type: none"> • Protocoliza o formulário "Requerimento de Vencimentos Deixados" em qualquer Unidade Fazendária, anexando os documentos mencionados anteriormente.
Unidade Fazendária	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminha para a SPGF/DAPE/Pagamento.
SPGF/DAPE/Pagamento	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa e instrui o processo; • Contata o requerente, se necessário; • Submete à manifestação da DAPE/Diretoria e à consideração do titular da SPGF/SEF; • Encaminha à SEPLAG para decisão e pagamento.

Fonte: SEFA (2018)

Esses pagamentos variam em termos de prazos, podendo ser realizados em períodos mensais, semestrais ou anuais, uma vez que o período de liberação não possui uma data

específica estimada. Processos pendentes referem-se àqueles que se encontram nas seguintes situações: cálculos pendentes, recálculos, correções de dados (nomes, MASP, etc.) e sem efetivo pagamento registrado. O Gráfico 1 ilustra a concentração de processos de vencimentos deixados que necessitam ser refeitos.

Gráfico 1 - Processo de Vencimentos Deixados Setor de Pagamento – SRE Metropolitana A



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Assim, pretende-se destacar, dentre esse conjunto de processos, os procedimentos que podem ser considerados desnecessários e que poderiam passar por uma revisão em sua execução, bem como identificar melhorias que possam agilizar a conclusão do processo de Vencimentos Deixados.

Com base na análise processual realizada, observou-se que a concentração de processos de Vencimentos Deixados pendentes, especialmente aqueles que necessitam de cálculos e refações, ocorre devido a retrabalho em algumas etapas e atrasos na etapa de conferência. A Tabela 1 apresenta de forma sucinta, após análise empírica, os procedimentos que são considerados desnecessários.

Quadro 1 - Procedimentos considerados desnecessários no Processo de Vencimentos Deixados

Procedimentos	Justificativa
Preenchimento de vários documentos que apresentam o mesmo resultado como: Ateste, Atestado.	O Ateste e o Atestado terem basicamente as mesmas informações, seria mais eficiente unir os dois em um único documento.
Conferência dos cálculos dos processos pela SEE/ SG - Apoio	A conferência dos processos é efetuada em duas etapas: a primeira feita pela SEE/SG- Apoio e a segunda pela SEPLAG/DCMPP/OPE.
Conferência dos cálculos dos processos com valores superiores a R\$10.000,00 reais pela SEE/ SG – Apoio e pela SEPLAG/DCMPP/OPE.	
Cancelamento de OPE, que precisa de alteração.	Toda as vezes que precisa ser corrigida a OPE, a anterior deve ser cancelada e depois gerar a nova com os valores corretos. A criação de uma forma de não precisar cancelar uma OPE quando houver um erro, a possibilidade de correção e/ou alteração, diminuiria o retrabalho.
Demora na conferência dos processos.	A conferência desse processo demora cerca de 03 a 09 meses.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Conforme o quadro, é possível identificar os problemas e inconvenientes que ocorrem no processo de Vencimentos Deixados. Os responsáveis são encarregados de inserir esses processos no sistema de tramitação de documentos SEI para que sejam conferidos pela SEE/SG - Apoio e pela SEPLAG/DCMPP/OPE.

Entretanto, no Setor de Pagamento da SRE Metropolitana A, não há um único servidor ou grupo específico de servidores encarregados de executar essa atividade de maneira exclusiva. Além disso, não existe um sistema informatizado (SI) que realize esses cálculos, ou seja, todo o processo é realizado manualmente, demandando taxadores para a execução das atividades. Outro aspecto que merece destaque é a demora no pagamento dos processos de Vencimentos Deixados, o que gera conflitos com os familiares ou herdeiros que frequentemente questionam o setor sobre a data de pagamento dos resíduos.

No quadro abaixo, identificam-se as situações que possibilitam a readequação do processo, bem como possíveis mudanças culturais nesse processo e o aperfeiçoamento do recurso humano.

Quadro 2 - Procedimentos considerados que poderiam tornar o Processo de Vencimentos Deixados ágil.

Procedimentos	Justificativa
Orientações e normatizar os processos com definições enviadas com clareza e rapidez ao setor responsável nas SREs.	Minimizar o retrabalho e o retorno do processo por erros devido a falta de orientação.
Padronizar e orientar as SER's nas formas de cálculos e envio de um passo a passo claro.	Se houver retorno de processo, ter onde se orientar para agilizar o reenvio.
Devolução de processos efetuadas sem critérios devidos, por constar abreviação do nome entre outros, visto que toda documentação completa consta no processo.	Ao devolver um processo, todos os documentos precisam ser cancelados e refeitos, item por item, fazendo com que o setor tenha retrabalho e mais morosidade. É necessário também que todas as chefias assinem novamente os novos documentos do processo.
Retorno da Conferência com maior rapidez	Processos que ficam em média de 03 a 09 meses para serem conferidos, e em muitos casos, quando há um reajuste que é anual, estes processos são devolvidos para nova atualização, fazendo com que o trabalho não finalize.
Definir o teto de cada órgão a responsabilidade da conferência.	Devido ao contingente de servidores estar abaixo do devido, seria importante definir um grupo de trabalho para avaliar e conferir esses processos dentro das SER's, minimizando os erros e direcionando para um único setor na SEE.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As observações indicam a necessidade de revisão na execução do processo de Vencimentos Deixados, visando a compatibilização de normas e procedimentos entre a Secretaria e o Setor de Pagamento, a fim de subsidiar melhorias para a conclusão do processo em menos tempo.

Os gargalos inerentes a esse processo se entrelaçam com as demais atividades desempenhadas pelos servidores/taxadores dentro do Setor de Pagamento, o que resulta no acúmulo de trabalho e no desperdício de tempo. Conforme Silva (2014, p. 71), "o acúmulo de trabalho no setor é uma disfunção que pode provocar desmotivação dos servidores, e essa desmotivação pode levar a uma queda no bem-estar psicológico no ambiente de trabalho, sendo uma possível fonte de estresse".

Para que o fluxo dessas atividades possa ser executado em menos tempo, seria importante promover uma mudança na cultura organizacional, alterando a forma de gerir o

processo de Vencimentos Deixados e investindo em técnicas com o objetivo de aumentar a produtividade, tornando as demandas mais pontuais (SCHULTZ, 2019).

É evidente que para otimizar o processo de Vencimentos Deixados, todas as hierarquias envolvidas – SRE, SEE/SG - Apoio e SEPLAG/DCMPP/OPE - devem propor ações e/ou soluções conjuntas que visem garantir melhorias funcionais, de modo a permitir que a conclusão do processo de Vencimentos Deixados ocorra em prazos mais curtos, obtendo um controle mais eficaz do fluxo dessa atividade como meio de alcançar resultados melhores e mais duradouros (BRASIL, 2023d).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura processual do processo de vencimentos deixados é composta por elementos legais que atendem aos princípios e finalidades que norteiam a prática dessa atividade. Diante disso, este estudo buscou compreender o processo de vencimentos deixados e identificar falhas que ocorreram nos processos deixados, concentrando-se especificamente na SRE/Metropolitana A ao longo dos últimos cinco anos. Assim, buscou determinar quais medidas poderiam ser implementadas para melhorar a eficiência e agilidade desse processo.

Constatou-se que um dos principais problemas é que existe um único setor de conferência para atender todas as regionais na análise e confirmação de dados e valores. Além disso, há a ausência de manuais de procedimentos padronizados e um excesso de burocracia no preenchimento de formulários e documentos.

Em decorrência desse cenário, buscou-se produzir um material analítico contendo o desenho do processo de vencimentos deixados, inerente ao setor de pagamento, apontando os gargalos identificados no mesmo, com a finalidade de proporcionar a continuidade dos serviços prestados por equipes reduzidas.

Para a produção desse material, enfrentaram-se desafios devido à falta de normatizações detalhadas, uma vez que se trata de um fluxo específico do setor de pagamento que envolve outras secretarias. No entanto, devido à pesquisa no setor e ao conhecimento da autora dessa atividade, foi possível elaborar o desenho do processo de vencimentos deixados.

Os resultados encontrados mostram que, apesar de os taxadores do setor de pagamento possuírem conhecimento dos cálculos e dos procedimentos de tramitação, há a necessidade de criar uma gestão de processo para transformar o conhecimento em possíveis melhorias, como normatizações adequadas com vista a gerar maior agilidade na conclusão dos processos de vencimentos deixados.

Embora se entenda que o objetivo do trabalho foi alcançado, em geral, este estudo não deve ser considerado um estudo abrangente, pois novos processos podem ser criados devido à quantidade de variáveis e gargalos que o setor de pagamento possa identificar na gestão de processos. A conclusão deste trabalho não leva necessariamente ao fim desta discussão e poderá ser aprofundada em trabalhos futuros. Sugere-se, principalmente, uma revisão detalhada dos processos pelos quais foram apresentados os gargalos, a possível implementação da gestão de processos por meio de ferramentas específicas, além de propor o uso da informação e do conhecimento para melhorar a utilização do processo, garantindo, assim, uma eficiência no atendimento das demandas inerentes no setor de pagamento das regionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Eduardo Aroeira de Assis. **Gestão da Informação e do Conhecimento Como Apoio à Gestão por Processos: Revisão Sistemática de Literatura**. 2023. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/fronteiras-rc/article/view/40228/36987>> Acesso em 03 set. 23

ALMG. **Lei nº 21710, de 30/06/2023**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/21710/2015/>>. Acesso em: 15 jun. 23

ARAÚJO, Alex Gonçalves. **Gestão de processos no setor público: descritivo e análise em uma superintendência de pagamento de pessoal da administração pública do Poder Executivo do estado de Minas Gerais**. 2019. Acesso em: 15 jun. 23

ARTIGO: **Gestão de processos na administração pública: quais são os objetivos?** Por SYDLE em 16/08/2023. Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/gestao-de-processos-na-administracao-publica-62bdd531bc6a6423dbf89980> Acesso em: 15 jun. 23

BARROS, Leonardo. **POP: o Que É e Como Elaborar um Procedimento Operacional Padrão**. Disponível em:<<https://tangerino.com.br/blog/o-que-e-pop/>>. Acesso em 14 set. 2023.

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: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012, 130p.

BATISTA, F. F. O que é Gestão do Conhecimento na Administração Pública? Publicado em 12/02/2015 – Última atualização em 29/07/2020. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/observatorio/produtos-servicos-oculto-blog/52-entenda-gc/92-o-que-e-gestao-do-conhecimento-na-administracao-publica?highlight=WyJjb25oZWNPbWVudG8iLCJvcmdhbml6YWNPb25hbCIImNvbmlhY2ltZW50byBvcmdhbml6YWNPb25hbCJd>> Acesso em: 19 ago. 23

BONALDI, Emanuele Fraga Isidoro et al. **Lei de acesso à informação: uma análise dos requerimentos recebidos e das respostas internas pela Secretaria de Estado de Segurança Pública de Minas Gerais entre 2017 e 2018**. 2019. Acesso em: 15 jun. 23

BRASIL - MINAS GERAIS. **ADVEB**. Decreto nº 4.7258, de 20/09/2017. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47258/2017/>> Acesso em 12/08/2023

BRASIL - MINAS GERAIS. **Manuais de Evolução de Carreira SEE MG – Manual Promoção**. 2023a. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/servidor/manuais-de-evolucao-de-carreiras/>>. Acesso em: 15 jun. 23

BRASIL - MINAS GERAIS. **Manuais de Evolução de Carreira SEE MG. Manual de Progressão, Vantagem Pessoal, Reposicionamento e Revisão de Subsídio**. 2023b. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/servidor/manuais-de-evolucao-de-carreiras/>>. Acesso em: 15 jun. 23

BRASIL - MINAS GERAIS. **Superintendências Regionais de Ensino – SRE**. 2023c. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/>>. Acesso em: 15 jun. 23

BRASIL - MINAS GERAIS. **Superintendências Regionais de Ensino – SRE**: mapas e documentos. 2021. Disponível em: < <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/>>. Acesso em 14 set. 2023.

BRASIL - MINAS GERAIS. **Vencimentos Deixados**. Secretaria de Governo. 2023d. Disponível em: < <https://www.governo.mg.gov.br/Servicos/Detalhe/60#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20in%20tegral%20do%20D%C3%A9cimo%20Terceiro%20Sal%C3%A1rio.>>. Acesso em: 15 jun. 23

BRASIL. **LEI Nº 869, DE 6 DE JULHO DE 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/leis/LEI_869.pdf>. Acesso em 14 set. 2023.

CARDOSO, Adriana Miranda Ferreira. **Gestão de processos aplicada à administração pública: Um Estudo de Caso na Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização), Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

COELHO, Espartaco Madureira (2014). **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Revista Do Serviço Público, 55(1-2), p. 89-115. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v55i1-2.247>>. Acesso em 03 set. 23

CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Processo Administrativo Disciplinar**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/68219/10/Manual_PAD%20_2022%20%281%29.pdf>. Acesso em 14 set. 2023.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. *Revista do Serviço Público*, Ano 51, Número 3, Jul-Set, 2000.

EULALIO, Andresa Oliveira. **Gestão do conhecimento nos setores de pagamento das superintendências regionais de ensino de minas gerais: desafios e perspectivas**. 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. 157. 2017. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2018/02/ANDRESA-OLIVEIRA-EULALIO.pdf> . Acesso em: 15 jun. 23

FEUERSCHÜTTE, Simone; et al. **Competências e o novo serviço público**: as atribuições dos gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009, Anais...Curitiba. II EnGPR, 2009.

FIA BUSINESS SCHOOL. **Gestão do Conhecimento**: o que é, importância e como aplicar. 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em 14 set. 2023.

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

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. Jun 2017, Volume 24 N° 2 Páginas 248 – 265. Disponível em : <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15> . Acesso em 03 set. 23.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MACHADO, Wanda Aparecida. **Gestão do Conhecimento: Desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

MARCOS, Marcela. **Décimo terceiro salário: o que é e quais as regras do benefício em 2023**. 2022. Disponível em: < <https://www.napratica.org.br/decimo-terceiro/#:~:text=Todos%20os%20colaboradores%20que%20integram,contabilizado%20com%20um%20m%C3%AAs%20inteiro.> >. Acesso em 14 set. 2023.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MARTINS, Dalton. **Gestão da Informação e do Conhecimento**. 2015. Disponível em: https://l3p.fic.ufg.br/up/771/o/Aula_01_-_Gest%C3%A3o_da_Informa%C3%A7%C3%A3o_e_do_Conhecimento.pdf?1443994379. Acesso em 14 set. 2023.

MAXWELL, M. **Definição da metodologia**. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/34828/34828_4.PDF>. Acesso em 31 ago. 23

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. **Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada**. Mar 2012, Volume 17 N° 1 Páginas 203 – 230. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/pci/a/WzcTJBRBrP6RrpVTNzqFNtc/?lang=pt> > Acesso em: 03 set. 23.

MURIRIUA, Eduardo dos Santos Arlindo. **A gestão do conhecimento nas organizações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 06, Ed. 12, Vol. 09, pp. 05-17. Dezembro de 2021. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/conhecimento-nas-organizacoes>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/conhecimento-nas-organizacoes>

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de. **Gestão por processos: Configurações em organizações públicas**. 2016. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27335> > Acesso em 03 set. 23.

OLIVIERA, Andreia Irene de. **A importância da Gestão de processo na Instituição Pública**. Teresina: Uninovafapi, 2020. Disponível em: < <https://assets.uninovafapi.edu.br/sistemas/aa01/arquivos/materiais/a-importancia-da-gestao->

de-processos-na-instituicao-publica-1-material-tcc-20210602-124208.pdf > Acesso em 19 ago. 23.

PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública** / Augusto Vicente Paludo. – 4. Ed. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

PIRES, Alexandre Kalil; et al. **Gestão por Competências e os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos**. In: Gestão por Competências em organizações de governo. Mesa-Redondo de pesquisa-ação – ENAP – 2005.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA. Glossário. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/324580499/Gespublica-Glossario-2>. Acessado em: 19 de agos. 23

PROVALORE. **A importância da gestão de pessoas no setor público**. Disponível em: < A importância da gestão de processos no setor público - ProValore > Acesso em 03 set. 23.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilce Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. [S.l.: s.n], p. 76-97. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33863767/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554936439&Signature=vhFR4Kh6b5yYIUuovHbdTodUhRg%3D&response-content%20disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_cie.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019>.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SECRETARIA DO ESTADO DA FAZENDA - SEFA. **Vencimentos Deixados**. 2018. Disponível em:< http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/pagamento/vencimentos_deixados/ >. Acesso em 14 set. 2023.

SHRIVASTAV, Puja. **Knowledge management**. 2016. Disponível em: <https://es.slideshare.net/pujashrivastav1/knowledge-management-62132834>. Acesso em 14 set. 2023.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira; SILVA, Lucas Frazão. Tecnologia da informação e Gestão do conhecimento. 2. ed. rev. **Campinas**: Alínea, 2013. 177 p.

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: 19 ago. 2023.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Operação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

STRAUHS, Faimara do Rocio; et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymara Educação, 2012.

Toledo RF de, Jacobi PR. **Pesquisa-ação e educação: compartilhando princípios na construção de conhecimentos e no fortalecimento comunitário para o enfrentamento de problemas**. Educ Soc [Internet]. 2013Jan;34(122):155–73. Available from: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000100009>

TOTTI, Aline Rodrigues e ANJO, Jose Edemir da Silva. **A implantação do Sistema Eletrônico de Informações em uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais**. Disponível em: < <https://doi.org/10.22279/navus.2022.v12.p01-16.1689> >. Acesso em 03 set. 23.