

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

**Sheila Souto Mendes e Ferreira**

**O PROCESSO CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS PARA EVOLUÇÃO DA CARREIRA  
DOS SERVIDORES EFETIVOS DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS: UMA  
ANÁLISE DAS REGRAS E DOS FLUXOS PROCESSUAIS**

**Belo Horizonte  
2023**

**Sheila Souto Mendes e Ferreira**

**O PROCESSO CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS PARA EVOLUÇÃO DA CARREIRA  
DOS SERVIDORES EFETIVOS DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS: UMA  
ANÁLISE DAS REGRAS E DOS FLUXOS PROCESSUAIS**

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

Orientador: Professor Me. Daniel Francisco  
Bastos Monteiro

**Belo Horizonte  
2023**

Ficha catalográfica

F383p  
2023

Ferreira, Sheila Souto Mendes e.

O processo concessão de benefícios para evolução da carreira dos servidores efetivos da educação de Minas Gerais [manuscrito]: uma análise das regras e dos fluxos processuais / Sheila Souto Mendes e Ferreira. – 2023.

1 v.

Orientador: Daniel Francisco Bastos Monteiro.

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

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Monteiro, Daniel Francisco Bastos. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530  
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/40/2024



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

## FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: SHEILA SOUTO MENDES E FERREIRA, Nº. DE REGISTRO: 2022707340

TRABALHO FINAL: "O PROCESSO CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS PARA EVOLUÇÃO DA CARREIRA DOS SERVIDORES EFETIVOS DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE DAS REGRAS E DOS FLUXOS PROCESSUAIS".

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 20 de outubro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Dra. Simone Evangelista Fonseca (Membro da Banca Examinadora DECAD/UFOP)

Prof. Me. Lecia Drummond Rezende (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Simona Evangelista Fonseca, Usuária Externa**, em 07/12/2023, às 18:56, 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 **Lecia Drummond Rezende, Usuário Externo**, em 08/12/2023, às 09:33, 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 **Daniel Francisco Bastos Monteiro, Usuário Externo**, em 11/12/2023, às 20:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



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



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2858079** e o código CRC **D594CFF8**.

---

Referência: Processo nº 23072.274115/2023-95

SEI nº 2858079

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro a Deus que é digno de toda honra e toda glória e sem Ele nada seria Possível.

Agradeço em especial a meu esposo Norton pelo apoio incondicional, pelo abraço terno nas horas difíceis e por compreender as várias horas em que estive ausente por causa do desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos meus irmãos, pelo companheirismo, pela cumplicidade e pelo apoio, que no percurso deste estudo, sucedeu o momento mais delicado de nossas vidas, a perda do nosso querido pai.

Agradeço às meninas da Célula Videira, pela amizade incondicional e pelo apoio e compreensão demonstrado ao longo de todo o período em que me dediquei a este trabalho.

Agradeço ao meu orientador pelo incentivo e pela dedicação do seu precioso tempo ao meu projeto de pesquisa.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

Também quero agradecer à Universidade UFMG e a todos os professores do meu curso pela elevada qualidade do ensino oferecido.

"Tempos difíceis não duram para sempre, mas pessoas fortes duram".  
**Robert H Schuller**

## RESUMO

A concessão de benefícios de evolução nas carreiras dos servidores efetivos, que é previsto no Plano das Carreiras dos Profissionais de Educação Básica, vem como uma metodologia de avanço na carreira ao que tange a progressão e promoção, vantagem pessoal, reposicionamento e revisão de subsídio. Dessa forma, o histórico de busca por reconhecimento dos servidores da educação de Minas é um tema perene, e uma das principais reivindicações da classe é o plano de carreiras, e como as regras, normas e leis que permeiam a vida funcional dos servidores sofrem repetidas alterações, é imprescindível manter constante análise e ainda, entender se as regras são claras, e entender a destreza do fluxo no processo de evolução. Visando colaborar com este tema, o presente trabalho se classifica como descritivo e teve como objetivo analisar as regras da evolução na carreira e os fluxos processuais de concessão de benefícios na evolução da carreira dos servidores efetivos de Minas Gerais que integram o grupo de atividades da Educação Básica. O percurso metodológico consistiu em uma pesquisa empírica com abordagem qualitativa e análise de documentos primários e secundários. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise documental, em que os documentos foram analisados, descritos e interpretados de forma explanatória. Tal estudo possibilitou compreender que o processo ocorre de modo lento devido à centralização do serviço, ocasionando acúmulo dos pedidos em dois pontos do fluxo que se concentram em extensas análises. Acrescido a isso, identificou-se na pesquisa que a maior parte dos problemas detectados sobre a morosidade na publicação dos benefícios encontra-se no fluxo do processo que se apresenta extenso e complexo para atender e efetivar ações com a magnitude do Estado de Minas Gerais.

**Palavras-chave:** Evolução de Carreira; Educação Básica; Servidor Público; Plano de Carreira.



## ABSTRACT

The granting of career development benefits to permanent employees, which is provided for in the Career Plan for Basic Education Professionals, comes as a career advancement methodology in terms of progression and promotion, personal advantage, repositioning and allowance review. In this way, the history of the search for recognition of education employees in Minas Gerais is a perennial theme, and one of the main demands of the class is the career plan, and how the rules, norms and laws that permeate the functional life of employees suffer repeated changes, it is essential to maintain constant analysis and also understand whether the rules are clear, and understand the dexterity of the flow in the evolution process. Aiming to collaborate with this topic, the present work is classified as descriptive and aimed to analyze the rules of career development and the procedural flows for granting benefits in the career development of permanent employees in Minas Gerais who are part of the Education activities group. Basic. The methodological path consisted of empirical research with a qualitative approach and analysis of primary and secondary documents. For data analysis, the document analysis technique was used, in which the documents were analyzed, described and interpreted in an explanatory way. This study made it possible to understand that the process occurs slowly due to the centralization of the service, causing an accumulation of orders at two points in the flow that focus on extensive analyses. In addition to this, it was identified in the research that most of the problems detected regarding the delay in publishing benefits are found in the flow of the process, which is extensive and complex to meet and implement actions of the magnitude of the State of Minas Gerais.

**Keywords:** Career Evolution; Basic Education; Public Server; Career Path.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Requerimento de promoção .....	20
Figura 2 - Hierarquia do Processo .....	23
Figura 3 - Diagrama de Tartaruga do Processo de Evolução na Carreira .....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fluxo do trâmite da Promoção na Carreira .....	19
Quadro 2 - Situações de afastamento planejadas e não planejadas pelo servidor .....	30
Quadro 3 - Resultado da pesquisa quanto à clareza das normas da evolução na carreira .....	31
Quadro 4 - Proposta de Intervenção referente ao fluxo.....	34
Quadro 5 - Proposta de Intervenção referente às normas.....	35

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANE	Analista Educacional
APPMG	Associação de Professores Públicos de Minas Gerais
ASE	Assistente Educacional
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
ATE	Assistente Técnico Educacional
AVI	Afastamento Voluntário Incentivado
CNE	Conselho Nacional de Educação
IA	Informativo de Alteração
MEC	Ministério da Educação
SDA	Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
TDE	Técnico da Educação

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 Evolução na carreira dos servidores efetivos .....	14
2.2 Progressão na carreira.....	15
2.3 Promoção na carreira.....	17
2.4 Gestão de pessoas no processo de evolução da carreira.....	20
2.5 Gestão estratégica de pessoas no setor público .....	22
2.6 Gestão por processos .....	22
3 PERCURSO METODOLÓGICO .....	24
3.1 Caracterização da pesquisa.....	24
3.2 Técnica de coleta .....	25
3.3 Técnica de análise dos dados.....	25
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	27
4.1 Trâmite processual associado aos pedidos de evolução na carreira .....	27
4.2 Regras aplicadas para fins de concessão da evolução na carreira .....	29
4.3 Apresentação dos nós críticos relacionados ao trâmite processual e às regras que regem o plano carreira dos servidores .....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
REFERÊNCIAS .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

O histórico de busca por reconhecimento dos servidores da educação de Minas é um tema perene, e conforme a Associação de Professores Públicos de Minas Gerais (APPMG) teve início na década de 1937 e uma das principais reivindicações da classe era o plano de carreiras. Nota-se, que as reivindicações pelo plano de carreiras é uma demanda remota, ela sempre foi marcada por constantes clamores dos profissionais que quase sempre eram deliberadas por greves. Segundo Brito (2012), em meio a muitas lutas, discussões, obstáculos e disputas entre os sindicatos e os órgãos administrativos do governo, ocorreu a aprovação do plano de carreira dos profissionais da educação básica, com a edição da Lei nº 15.293/2004, que institui o plano das carreiras dos profissionais de Educação Básica, consolidando assim, o direito dos servidores no texto da lei, garantido na Constituição Federal de 1988, que estabelece em seu inciso V, artigo 206, a valorização dos profissionais da educação, com implementação dos planos de carreira.

Todavia, na prática não houve pontualidade em aplicar as disposições legais que instituiu o plano de carreiras, uma vez que, a Lei nº 15.293/2004 foi aprovada sem as tabelas de vencimento básico, a qual só foi estabelecida em 2005 com a publicação da Lei estadual n. 15.784/2005 (Minas Gerais, 2005). Vale destacar que, tanto o plano de carreira dos profissionais de Educação Básica, quanto às tabelas salariais, foram formulados no contexto político do programa de governo conhecido como Choque de gestão, que segundo Pires (2009), surgiu como nova proposta político-econômica estabelecida no estado de Minas a partir de 2003, com a finalidade de estabilizar os gastos, renovar a gerência pública e reconquistar a capacidade de investimentos na esfera pública. As transformações abarcavam todas as áreas incorporadas pelo Estado com foco em resultados. A autora relata ainda que esse projeto propôs a quebra de paradigma do modelo burocrático, com a intenção de reduzir despesas, melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e promover participação social na gestão.

E, a partir de 2005, quando a lei do plano de carreiras passou a vigorar, segundo Coelho (2016), as carreiras dos servidores foram sendo posicionadas conforme as tabelas salariais. Em que pese à sucessão desse arranjo nas carreiras dos servidores, a alteração na política de ajuste fiscal do Estado, afetou novamente a educação, de forma que, em 2010, com a criação do subsídio, através da Lei 18.975 que fixou o pagamento do servidor em parcela única, provocou também a redução nos percentuais de movimentação da carreira, descaracterizando assim, o plano de carreiras da educação (Coelho, 2016). E somente em 2015, com a promulgação da Lei nº 21.710, foi extinta a remuneração por subsídio e iniciado o processo de rearranjo na evolução

das carreiras dos servidores da educação, evidenciado por publicações que ocorreram de tempo em tempo, em massa ao longo dos anos. Todavia os acertos na carreira de muitos servidores sucederam com erro o que também ocasionou atraso e prejuízo financeiro. Atualmente, busca-se essa correção que também ocorre com relativa lentidão até que de fato seja executada.

Tendo em vista o contexto apresentado, a presente pesquisa busca através de uma análise documental responder o seguinte questionamento: Quais as possibilidades de melhoria das regras e dos fluxos processuais de concessão de benefícios na evolução da carreira dos servidores efetivos da área de educação de Minas Gerais?

Então, para construir uma estrutura teórica que leve à resposta a tal problemática, decidiu-se analisar as regras manifestas nos “Manuais de Evolução na Carreira: Promoção e Progressão”, com a finalidade de compreender a relação causal entre a morosidade na publicação dos atos de evolução na carreira e a clareza do instrumento em estudo.

O objetivo geral da pesquisa é analisar as regras e os fluxos processuais de concessão de benefícios na evolução da carreira dos servidores efetivos do Estado de Minas Gerais, que integram o grupo de atividades de Educação Básica, durante o período de 2015 a 2023. Para atingir o objetivo geral foram definidos três objetivos específicos, sendo eles: identificar as normas legais que regem o processo de progressão; identificar as normas legais que regem o processo de promoção e identificar possibilidades de melhorias no processo de evolução de carreira dos servidores públicos, uma vez que, as regras, normas e leis que permeiam a vida funcional dos servidores sofrem repetidas alterações, sendo imprescindível constante análise. É preciso destacar que, apesar de no meio acadêmico dispor de alguns trabalhos sobre este assunto, o tema carece de novas reflexões, pois tal assunto mostra-se relevante devido à necessidade do reconhecimento dos servidores no âmbito social, considerando que sua satisfação pessoal interfere diretamente na prestação de serviços ofertados ao público, que requer um serviço de qualidade e eficiência.

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa foi qualitativa, sendo descritiva quanto aos seus objetivos. A coleta dos dados ocorreu por meio de plataformas públicas digitais dispostas em publicações oficiais, primando em maior observância no Manual de Evolução na Carreira Progressão e Promoção e no Diário Oficial. Os dados coletados foram

analisados, descritos e interpretados de forma explanatória visando “organizar e resumir os dados, de forma tal, que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” (Gil, 2008, p. 156).

Ademais, aponta-se que a estrutura deste trabalho é composta por seções. A primeira seção é a introdução, que traz a apresentação do tema. A segunda seção fica destacada por

conter em seu conteúdo as teorias de autores conceituados sobre o tema proposto, que fundamentaram a elaboração de toda a pesquisa e auxiliaram na organização do estudo e do texto com o uso dos dados obtidos. A terceira seção trata da metodologia a que se refere o modelo seguido para delineamento de pesquisa e plano de coleta e interpretação de dados, para que houvesse posterior fomentação do manuscrito. A quarta seção descreve sobre os resultados e a discussão, abordando a interpretação do autor e de dados encontrados e expostos no corpo do trabalho, contextualizados às teorias consolidadas. A quinta traz a conclusão e fechamento do estudo. E a sexta seção versa as referências bibliográficas dos aportes literários utilizados.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Evolução na carreira dos servidores efetivos

No ambiente organizacional, Griza *et al.* (2012) afirmam que são geradas as transformações das práticas administrativas e ao mesmo tempo do conceito de carreira. Nessa proposição, observa-se uma concepção individualizada, onde os profissionais são preparados para assumir as decisões inerentes ao seu próprio futuro, tornando-se o principal responsável por alcançar seus objetivos e evolução profissional.

Na organização da administração pública mineira, toda a vida funcional e plano de carreira do profissional são regidos por normas estabelecidas em Leis e Decretos. E para simplificar o complexo arcabouço das normas de concessão de benefícios de evolução nas carreiras dos servidores efetivos, atualmente, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), através da Diretoria de Gestão da Força de Trabalho, da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA), da Secretaria de Gestão de Recursos Humanos, elaborou um manual contendo todo o histórico, juntamente com as legislações que regem a evolução das carreiras dos servidores públicos da educação, os quais constituem base para nosso estudo.

Segundo Chanlat (1995, p. 69), a ideia da atual carreira nasceu na era industrial capitalista do século XIX e indica "um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão". Nesse sentido, (Silva *et al.*, 2019) procuraram na origem etimológica do termo carreira e identificaram sua origem no latim, que significa "via carraria", ou seja, estrada para carros. Com isso, delineia a carreira como um caminho harmonicamente planejado e organizado no tempo e no espaço, e dessa forma o autor encontra nessas duas expressões ponto de apoio para essa definição.

Outro conceito que abrange uma perspectiva de carreira mais técnica e tradicional e que coaduna com a trajetória ou desenvolvimento funcional do servidor é definido por Bergue (2010, p. 361), como "um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão".

"Assim, mesmo em grandes e tradicionais empresas, incluindo as do setor público, pouco a pouco, a mentalidade e as atitudes estão se reconfigurando ao novo conceito de carreira, em que a capacidade de inovar e flexibilizar são fatores-chaves" (Balassiano *et al.*, 2004, p. 102).

Essa nova conformação da realidade passa a ser sustentada pelo setor público, e seu

conceito coaduna com Silva e Costa (2015, p. 106), quando afirmam que “a definição de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências para os servidores públicos é uma tentativa de modernização das práticas de gestão de pessoas, vinculada a bases legais estabelecidas pelo Governo, visando institucionalizar um plano de carreira para o servidor público”. Nessa perspectiva, os autores concordam que essa ideia de competência integra qualidades ligadas a conhecimentos, atitudes e também a experiências, já que o desenvolvimento de determinada competência exige a destreza no cotidiano profissional.

No setor público, a evolução de carreira dos servidores efetivos obedece aos critérios pré-determinados nos regulamentos e para que a concessão seja executada, é necessário que todos os princípios sejam seguidos de forma efetiva. E para cada cargo existem regras, concessões, direitos e deveres a serem seguidos. Bergue (2014, p. 17) “salienta que a investidura originária ao cargo efetivo é aquela que vincula o agente ao cargo de provimento efetivo ou emprego público, na forma definida no artigo 37, inciso II, da Constituição Federal; qual seja, aquela decorrente de prévia submissão a concurso público”.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 1988).

## 2.2 Progressão na carreira

A Progressão, conforme disposto no art. 17 da Lei nº 15.293, de 05/08/2004, é a alteração do grau em que o servidor se encontra para o grau seguinte no mesmo nível da carreira a que pertence. Esse movimento na carreira, segundo Santos (2014) era baseado, antes da reforma da gestão da força de trabalho, no tempo de serviço e passou a ser apoiado nos resultados da avaliação de desempenho. Destaca-se que, tanto a progressão como a promoção resulta em acréscimo financeiro ao vencimento base do servidor, mas pode representar perda em caso de atraso em sua implementação no tempo compatível com o regulamento.

A progressão será concedida ao servidor que no período aquisitivo cumprir os requisitos legais:

§ 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.

Um breve histórico da progressão esclarece a ordem dos acontecimentos, de modo que, a primeira progressão do servidor ao “Grau B” após ser aprovada sua aptidão com conclusão do período de estágio probatório até 31/12/2007 foi disposta no Decreto nº 44.682/2007 e alterado pelo Decreto 44.981/2008. Entretanto, a tal concessão foi suspensa pela Lei nº 19.837/2011, pelo período de 01/01/2012 a 31/12/2015. Ficando estabelecido que as progressões que ocorressem nesse período seriam concedidas com vigência a partir de 1º de janeiro de 2016 (Minas Gerais, 2004).

Todavia, as progressões foram antecipadas para janeiro de 2014, com a Lei 21.058/2013 e regulamentada pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 9.114/2014 que concede tanto a progressão como acréscimo de 2,5% (dois, vírgula cinco por cento) sobre o valor da remuneração das carreiras Educação Básica ao servidor que estiver posicionado no Grau P e implementar os requisitos para a progressão. E assim em 30/06/2015 é publicada a Lei nº 21.710/2015, que está em vigor e dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do da Educação Básica (Minas Gerais, 2004).

Vários fatores podem interferir na concessão da progressão dos servidores por não efetivar esse direito no tempo regular, e quando desconhecem as normas, podem presumir como prejudicados na sua vida funcional. Isso pode ocorrer por ser natural entre os pares compararem suas evoluções nas carreiras, tomando como referência o tempo simultâneo em que assumiram o exercício. Todavia, não levam em consideração algumas situações que ocasionam ao longo da sua carreira, como, por exemplo, os afastamentos, que prorrogam ou suspendem a vigência da progressão: faltas; faltas greve; afastamentos sem ônus (Licença para tratar de interesses particulares, Licença para acompanhar pessoa doente da família, disposição sem ônus para a origem, etc.); Afastamento Voluntário Incentivado (AVI); licença para tratamento de saúde (o que exceder a 90 dias) e licenças de saúde denegadas (Minas Gerais, 2004).

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.

Ademais, observa-se nos Manuais que, tanto para a progressão quanto para a promoção

existem três tipos de publicações que irão apresentar a resposta à solicitação do servidor, sendo: a concessão, efetivada quando da publicação do ato, gera o Informativo de Alteração (IA) para inclusão da evolução no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP) (Minas Gerais, 2004). Os outros dois tipos são: as revisões das evoluções concedidas, quando efetivadas através de retificação, que ocorre por erro em algum dado no ato; e, anulação da concessão de benefício o qual foi concedido indevidamente, cumprindo assim o princípio da autotutela, atos sujeitos a revisão pela Administração Pública (Minas Gerais, 2004).

### **2.3 Promoção na carreira**

Nos termos da Lei nº 15.293/2004, que regula várias carreiras, estabelece o plano de carreira dos profissionais de Educação básica, instituindo a promoção por escolaridade como um dos meios para desenvolvimento do servidor, tal implemento encontra-se elencado no art. 18, que estabelece as formalidades para que o servidor possa exercer seu direito conforme o parágrafo 1º, combinado, ainda, com o que dispõe o art. 21 (Minas Gerais, 2004). Em seu texto, o conceito de “promoção é a passagem do servidor de um nível para o imediatamente superior, na mesma carreira a que pertence” (Minas Gerais, 2004). E todos os servidores efetivos da SEE-MG estão submetidos à regra da promoção, conforme seguem descritas abaixo:

§ 1º - Fará jus à promoção o servidor que preencher os seguintes requisitos:

- encontrar-se em efetivo exercício;
- ter cumprido o interstício de cinco anos de efetivo exercício no mesmo nível;
- ter recebido cinco avaliações de desempenho individual satisfatórias, desde a sua promoção anterior, nos termos das normas legais pertinentes;
- comprovar a titulação mínima exigida.

§ 2º - Para promoção aos níveis em que a titulação mínima exigida seja a pós- graduação "lato sensu", o mestrado ou o doutorado, o servidor poderá comprovar, alternativamente, a aprovação em exame de certificação ocupacional realizado pela SEE ou por instituição por ela credenciada, nos termos do regulamento.

No histórico desse benefício, a Lei nº 15.293/2004, instituiu o plano das Carreiras dos Profissionais de Educação Básica, estabelecendo a promoção como um dos instrumentos de desenvolvimento do servidor (Minas Gerais, 2004).

Em 2009, a Resolução SEE nº 1.326/2009 que regulamenta o processo de promoção por escolaridade adicional, referente aos servidores matriculados e frequentes em curso superior, o qual era o exigido para o nível da carreira em que estavam posicionados e os que haviam concluído o curso superior no período de 30/06/2007, até 30/06/2010 (Minas Gerais, 2004).

Em 2010, as carreiras de Assistente Técnico Educacional (ATE, hoje TDE), Assistente Técnico da Educação Básica (ATB) e Assistente Educacional (ASE) foram contempladas pela a Resolução SEPLAG Nº 67/2010 com a promoção pela regra geral e contou ainda com a

dispensa da certificação para promoções aos níveis II e III (Minas Gerais, 2004). Entretanto, com a edição da Lei nº 19.837/2011, foi suspensa a concessão de promoções aos servidores da Educação Básica pelo período de 01/01/2012 e 31/08/2015. Assim, promoções que sucederam nesse período seriam concedidas com vigência e efeitos financeiros em 01/09/2015.

Após longo período de “congelamento” ao que muitos servidores denominaram o período, em 30/06/2015, foi editada a Lei nº 21.710/2015, que:

extinguiu os Níveis T1 e T2 posicionando todo seu contingente no Nível I - Licenciatura Plena, acrescentou o art. 19-C à Lei nº 19.837/2011 (prevendo a antecipação da promoção subsequente àquelas que ficaram suspensas de 2012 a 2015), alterou, pelo art. 18, a redação do art. 21 da Lei nº 15.293/2004, cuja aplicação está disposta no art. 19 da Lei 21.710/2015, modificou a nomenclatura da Carreira de Assistente Técnico Educacional (ATE) para Técnico da Educação (TDE) alterou as estruturas das Carreiras de Analista Educacional (ANE) Analista da Educação Básica (AEB) - incluindo o Nível III de Certificação, e as Carreiras de Assistente Técnico da Educação Básica (ATB), Assistente de Educação (ASE) e Técnico da Educação (TDE), incluindo o Nível VI de Mestrado ou Doutorado (pós- graduação “stricto sensu”). (Minas Gerais, 2004).

Ressalta-se que a promoção é um direito do servidor que atende às condições preestabelecidas em lei, conforme dito anteriormente. Entretanto, ela não ocorre em uma ação automática, antes, é necessário um longo trâmite até que ocorra de fato a evolução e assente no histórico funcional do servidor e conseqüentemente gere o financeiro. Dessa forma, para maior clareza são descritos os trâmites legais para pleitear a promoção, conforme o Quadro 1, que denota a forma regular de se adquirir o direito à promoção por escolaridade, ou seja, sem nenhum impedimento previsto em lei que prolongue a resposta do pedido.

Quadro 1 - Fluxo do trâmite da Promoção na Carreira

1- Formalização do Requerimento	2- Análise do Processo	3- Envio dos Processos	4- Publicação
<p>Preenchidos todos os campos do formulário próprio e instruído o processo com a documentação exigida, o servidor deverá protocolizá-lo em sua unidade de exercício (escola, sede da Superintendência Regional de Ensino ou Órgão da Unidade Central).</p>	<p>O servidor da DIPE/SRE ou da DIAD/SEE responsável pela análise dos processos deverá. Previamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber os processos protocolizados pelos servidores locais ou pelas escolas</li> <li>- Organizar os processos por carreiras.</li> <li>- Ter em mãos o requerimento do servidor e dedicar-se exclusivamente à análise.</li> <li>- Verificar no SISAP se o servidor é detentor de cargo de provimento efetivo e se está no efetivo exercício na respectiva Carreira.</li> <li>- Conferir no SISAP as informações subsidiadas pelo servidor (nome completo, MaSP, admissão, carreira, data de admissão, data de exercício e data de término do Estágio Probatório, resultados das Avaliações de Desempenho Individual)</li> <li>- E várias outras ações para essa análise.</li> </ul>	<p>Durante a análise dos processos de concessão, retificação e anulação, a equipe de evolução da Unidade Regional deverá preencher o Formulário para encaminhamento de demandas de Promoção e Progressão para análise pela DIAD. Será enviado um formulário para cada demanda/servidor. Período para envio de demandas: do dia 25 ao último dia de cada mês. E aguardar a publicação.</p>	<p>- Concessão: Resolução que concede o benefício ao servidor, gera o Informativo de Alteração (IA) para inclusão da promoção no Sistema e no contracheque.</p>

Fonte: Baseado em Minas Gerais (2004)

Nessa perspectiva, o Manual aponta que para a primeira promoção dos servidores admitidos após 01/01/2008, o interstício de cinco anos começa a ser contado a partir da data de início de exercício, conforme art. 18 e 19 da Lei nº 21.710/2015, (Minas Gerais, 2004). Entretanto, para a primeira promoção dos servidores admitidos até 31/12/2007, o término do Estágio Probatório deverá ser verificado pelo analista do processo, pois o interstício de cinco anos (1825 dias) de efetivo exercício previsto no inciso II do art. 18 começa a ser contado a partir desta data (Minas Gerais, 2004). Em outras palavras, os servidores não foram contemplados pela referida lei, pois a sua primeira promoção ocorreu somente após 8 anos de exercício, sendo 3 anos de estágio probatório e somente após esse tempo iniciou-se a contagem do seu tempo de cinco anos (1825 dias) de efetivo exercício.

A título de conhecimento, segue abaixo a apresentação do requerimento de promoção disponibilizado aos servidores para seu devido preenchimento. Junto a ele deve ser anexando cópia legível, frente e verso, do diploma de graduação, mestrado ou doutorado, ou do certificado

de pós-graduação autenticado pela chefia imediata (confere com o original, data, assinatura e MASP). Caso o curso seja oferecido pela Instituição de Ensino Superior na modalidade à distância, o servidor deverá anexar, obrigatoriamente, cópia da Portaria MEC que credenciou a instituição e autorizou a oferta do curso. (Minas Gerais, 2004).

Figura 1 - Requerimento de promoção

**ESTADO DE MINAS GERAIS**  
**SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO**  
**SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO**  
**DIRETORIA DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO**

**REQUERIMENTO DE PROMOÇÃO**  
*(Legislação: Lei nº 15.293/2004)*

*Todas as informações prestadas neste instrumento serão verificadas para confirmação do direito à Promoção. Identificadas, em qualquer tempo, irregularidade ou ilegalidade no título apresentado ou não atendimento a quaisquer dos critérios estabelecidos na legislação, será anulada a respectiva promoção.*

IDENTIFICAÇÃO DO REQUERENTE		ANÁLISE PRELIMINAR <i>(Preenchimento exclusivo SRE/SII)</i>	
Nome: _____		MASP/DV: _____	
Unidade/Escola de Exercício: _____		SRE: _____	
Município: _____		E-mail: _____	
Carreira (sigla): _____	Nº Admissão: _____	Tel.: Celular (DDD): _____	Tel.: Residencial (DDD): _____
<b>1. Comprova ser servidor no exercício de cargo efetivo, ou aposentado em cargo efetivo, com direito à paridade, cujo direito à promoção é em data anterior à aposentadoria?</b> <i>(Considera-se a partir da última mudança de Nível, por promoção ou reposicionamento, se houver. Se não houver, considerar o término do estágio probatório)</i>		<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
<b>2. Comprova cinco anos de interstício no mesmo Nível da Carreira?</b> <i>(Considera-se a partir da última mudança de Nível, por promoção ou reposicionamento, se houver. Se não houver promoção anterior, considerar o nível atual.)</i>		<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
<b>3. Cinco resultados em Avaliação Especial de Desempenho - AED (admitidos a partir de 01/01/2008) e/ou AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI, consecutivos ou não, com nota igual ou superior a 70 pontos em todos.</b> <i>(Considera-se a partir da última mudança de Nível, por promoção ou reposicionamento, se houver. Se não houver promoção anterior, considerar o nível atual.)</i>	Períodos Avaliatórios:	Nota:	
	1) / / a / /		
	2) / / a / /		
	3) / / a / /		
	4) / / a / /		
<b>4. Comprova Escolaridade para a Promoção:</b> <i>(Considerar-se curso concluído)</i>	<input type="checkbox"/> Ensino Médio		
	<input type="checkbox"/> Certificação		
	<input type="checkbox"/> Graduação - Tecnológica		
	<input type="checkbox"/> Graduação - Licenciatura Plena		
	<input type="checkbox"/> Graduação - Bacharelado		
	<input type="checkbox"/> Pós-graduação - Especialização		
	<input type="checkbox"/> Pós-graduação - Mestrado		
	<input type="checkbox"/> Pós-graduação - Doutorado		
Local, data: _____	Requerente (Nome e MASP): _____	<b>RESULTADO DA ANÁLISE PRELIMINAR</b> O Requerente faz jus à Promoção? <input type="checkbox"/> SIM <i>(Informar servidor e enviar formulário para arquivo no posto funcional)</i> <input type="checkbox"/> NÃO <i>(Devolver o processo ao servidor, informando o motivo do indeferimento)</i>	
Local, data: _____	Responsável pela Análise Preliminar (Nome e MASP): _____		

Fonte: Minas Gerais (2004)

## 2.4 Gestão de pessoas no processo de evolução da carreira

A execução de todas as tarefas referentes à evolução na carreira é de competência do setor de pessoal. Falar do setor de Pessoal é falar de pessoas que são o corpo e a alma de todos

os tipos de organizações, e essa deveria ser uma constatação natural àqueles que se debruçam a entender a prática administrativa. Entretanto, muitos são os que relegam a gestão de pessoas e acabam colocando-as num patamar secundário nas organizações. Felizmente, mediante evoluções e novos estudos, tal pensamento se tornou arcaico, e o entendimento da importância das pessoas como componentes indispensáveis para as organizações têm se tornado cada vez mais hegemônico na administração estratégica (Vianna, 2013).

A gestão de pessoas tem sido entendida como uma função de estratégia para a administração contemporânea, e essa nova perspectiva tem criado avanços impressionantes no mundo da gestão do trabalho humano, que resulta, por fim, em ganhos organizacionais como competitividade, produtividade e lucro e em ganhos individuais e sociais - pela criação de ambientes favoráveis ao trabalho, à realização das pessoas (Montanari *et al.*, 2011). Além do mais, a gestão de pessoas constitui uma importante dimensão das ciências administrativas, e vem ganhando cada vez mais espaço à medida que se reconhece que as pessoas são o principal ativo das organizações.

Os colaboradores podem ser fonte de sucesso ou de fracasso para as empresas, eles são capazes de gerar problemas ou construir soluções. Sendo assim, sob o entendimento desta questão, em um contexto de mercado cada vez mais dinâmico e dependente da criatividade e da inovação, as organizações têm se preocupado em selecionar colaboradores talentosos, adequados aos cargos, e em mantê-los motivados e produtivos pelo maior período de tempo possível, uma vez que eles se apresentam como a base da ascensão ou do declínio organizacional (Schultz, 2016).

Logo, o objetivo primigênio da Gestão Estratégica de Pessoas é criar condições de satisfações individuais e coletivas dos colaboradores, sem, porém, comprometer a saúde financeira e o crescimento da organização e pessoal do servidor. O equilíbrio entre esses elementos não é uma atividade simples. Vale ressaltar, porém, que existe uma relação causal entre a satisfação dos colaboradores e o desempenho das organizações, já que se um servidor não entende que pode evoluir em seu cargo dificilmente será motivado em seu trabalho. Isto é, quanto maior a motivação e a satisfação dos parceiros-colaboradores, maior tende a ser o desempenho da organização. Essa visão desperta o interesse organizacional sobre a gestão de pessoas, e favorece a busca pela harmonização entre gestão de pessoas e gestão de carreira a médio e longo prazos (Schultz; Waquil, 2011).



## **2.5 Gestão estratégica de pessoas no setor público**

As particularidades do setor público podem oferecer uma série de desafios para a gestão estratégica de pessoas. Na busca de soluções para os desafios da gestão de pessoas no setor público, algumas premissas parecem importantes. Não são respostas prontas, mas alguns alertas que podem contribuir para a inovação e o aprimoramento do tema (Drucker, 2002).

Nesse sentido, observe, a seguir, algumas premissas que podem ser consideradas no cotidiano de trabalho do servidor público, em níveis variados de intensidade. Diante disso, podemos mencionar sobre: flexibilidade e adaptabilidade, evolução gradual com ganhos incrementais, institucionalização dos avanços, a transparência e diálogo, decisões baseadas em dados e evidências, recursos tecnológicos como parceiros e importância da liderança (Enap, 2021). Nessa perspectiva, em seu estudo Pires (2009) comenta que, em 2003, Minas iniciou um novo contexto de gestão estratégica, uma nova forma de administração pública, vinculado à gestão de pessoas, de maneira que se concentre em perseguir os resultados tanto institucionais como administrativos. E que esse novo modelo gerencial exige também mudanças no comportamento dos seus servidores, o que para a sociedade é considerado um ponto positivo.

Ao se considerar esses desafios, é preciso destacar ainda que, dentro do próprio serviço público, há uma diversidade expressiva, a depender do tipo de atividade desempenhada. Por isso é importante que cada uma dessas realidades seja vista em profundidade (Dantas, 2004). Associado ao novo contexto torna-se imprescindível a busca pela inovação tecnológica que pode oferecer importantes soluções para alguns desafios do dia a dia e, com a velocidade com que ocorre, tende a transformar a dinâmica de trabalho de modo profundo e imprevisível (Dutra, 2019).

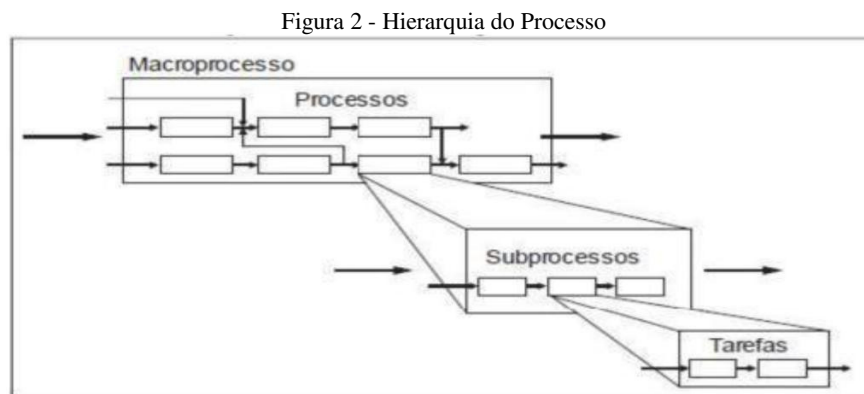
## **2.6 Gestão por processos**

Gestão por processos é a gestão que trata da disposição estrutural da organização e tem como característica básica melhorar o desempenho da instituição mediante a organização, relocação e disposição de recursos disponíveis a cada área (Dinsmore, 2014). Logo, uma boa caracterização de processos é estabelecida ante a perspectiva de que este seria “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados” (Cardoso, 2019, p. 30).

É preciso evidenciar que a gestão por processos também atende como tarefas interdependentes no que tange a obtenção efetiva de resultados, pois estas têm como fator

determinante a utilização de recursos organizacionais que promovam a conquista de resultados pré-estabelecidos (Harrington, 1993).

Esquemáticamente a gestão por processos é estabelecida numa cadeia hierárquica que detalha nível a nível como o trabalho é desenvolvido numa abordagem prática. E, sobre isso a Figura 2, ilustra essa disposição.



Fonte: Harrington (1993 apud Cardoso, 2019)

De acordo com (Harrington, 1993), o detalhamento de nível compreende as classes hierárquicas de:

- Macroprocesso: é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;
- Processos: é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor;
- Subprocessos: é a parte que, inter-relaciona de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- Tarefa: é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Quando se tem como intuito aplicar o conceito de processo na gestão pública, é preciso considerar o princípio que aponta em unanimidade a “atuação estatal, seja ela legislativa, executiva ou judiciária, que sujeita-se a um iter procedimental juridicamente adequado à garantia dos direitos fundamentais e à defesa dos princípios básicos típicos de um Estado Democrático de Direito” (Cardoso, 2019, p. 30).

Assim é estabelecido que no âmbito da administração pública, o cidadão é dado como um cliente que recebe o serviço da empresa (um sistema integrado de provedores e clientes internos) que o presta (Melo; Monteiro, 2020). Nesse contexto, é necessário ressaltar que a gestão de processos é considerada um novo modelo, denominado administração pública gerencial, voltado para a implementação dos princípios de produtividade, empreendedorismo e eficiência, cujo principal objetivo é reorganizar melhores processos que atendam aos cidadãos e facilitem mudanças relacionadas para desburocratizar as instituições públicas.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

O presente estudo se classifica como descritivo que, segundo Gil (2002), é um tipo de pesquisa que tem como objetivo definir os aspectos característicos do fenômeno estudado. E tem como proposição versar sobre as possibilidades de melhoria das regras e dos fluxos processuais de concessão de benefícios na evolução da carreira dos servidores efetivos de Minas Gerais. Então, para construir uma estrutura teórica que levasse à resposta a tal problemática, decidiu-se analisar as regras dos Manuais de Evolução na Carreira, Progressão e Promoção, com a finalidade de compreender a possível relação entre a morosidade na publicação dos atos de evolução na carreira e a clareza do instrumento em estudo. À vista dessa análise, em parte, há evidências que sugerem a existência de uma relação entre o conteúdo do material em estudo e a falta de conhecimento dos servidores sobre o mesmo, mas apenas uma análise criteriosa dos casos individuais ou das categorias poderá revelar a realidade do resultado.

A pesquisa parte de uma metodologia que se baseia na análise documental para ajuntamento de material e descrição dos dados. May (2004) diz que os documentos não existem isoladamente, mas deve estar inserido em uma estrutura teórica para que seu conteúdo seja compreendido. Ressalta-se que este estudo vale-se da abordagem qualitativa que requer análise crítica dos dados coletados sobre o tema e teve como foco a evolução na carreira dos servidores efetivos da área da Educação.

Para o estudo desse projeto foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, que segundo Oliveira (1999), é uma abordagem de entendimento sobre a causa e efeito de um determinado problema sem haver a pretensão de numerar ou medir. Ele ainda explica que a abordagem qualitativa tem a facilidade de descrever, analisar, compreender e classificar a complexidade do problema ou hipótese e proporcionar medidas que podem criar formação de entendimento

de grupo.

O procedimento técnico utilizado para esse projeto foi o de pesquisa documental, visto que, nesta busca, a base é dada para coletar e selecionar informações através da leitura de documentos (Oliveira, 1999). Logo, a técnica utilizada para este estudo foi obtida através de documentos digitais, que estão contidos em sistemas operacionais de armazenamento de dados públicos do Estado de Minas Gerais. Os dados analisados são de fontes públicas e disponíveis em rede virtual como jornais, sites e trabalhos acadêmicos.

Quanto ao recorte temporal dos documentos analisados foram utilizadas as informações que datam de 2015 até o ano de 2023 em publicações com foco nos Manuais de Evolução na Carreira Progressão e Promoção e no Diário Oficial. Importante destacar a relevância e o motivo pelo qual optou-se em analisar esse período, sendo que após mais de três anos de suspensão da evolução na carreira, o ano de 2015 ficou marcado pelo retorno desse direito com a edição da Lei 21.710/2015. Esse período marca ainda o acerto gradativo das carreiras dos servidores da educação dispostos em publicações oficiais.

### **3.2 Técnica de coleta**

A presente pesquisa caracteriza-se em um modelo de busca ativa em coleta dos acervos digitais e documentos publicados pertinentes ao assunto. Dessa forma, no primeiro momento foi realizada uma pesquisa através do “Google Acadêmico” – uma ferramenta de pesquisa que permite fazer busca em trabalhos acadêmicos, com artigos dos últimos 8 anos. Utilizou-se critérios em procura por temas: “Normas legais” e “Carreira de Servidores Públicos”, “Evolução de carreira”, “Regras Processuais” “Servidores Efetivos”. Foram observadas publicações do Diário Oficial e artigos e documentos devidamente analisados.

E considerando que as legislações regem toda trajetória funcional dos servidores, elas serão utilizadas como método básico da pesquisa para análise. Assim, esse estudo foi desenvolvido também com fundamentação nas Leis do Estado de Minas Gerais.

Foram analisados documentos publicados referentes a normas legais que regem o processo de progressão e promoção na carreira e principalmente os Manuais de Evolução na Carreira - Promoção e Progressão.

### **3.3 Técnica de análise dos dados**

Na interpretação e análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise documental, em

que os documentos foram analisados, descritos e interpretados de forma explanatória visando “organizar e sumariar os dados, de forma tal, que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” (Gil, 2008, p.156).

Para Gil (2008), na pesquisa documental as fontes são variadas e dispersas, são pesquisas elaboradas com base em documentos, as quais, em função da sua natureza ou dos procedimentos adotados na interpretação dos dados, desenvolvem-se de maneira significativamente diversa. Lakatos e Marconi (2003, p. 174), a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Ainda para Lakatos e Marconi (2003) a análise e a interpretação são duas atividades distintas, mas intimamente relacionadas: a análise é uma tentativa de estabelecer relações entre o fenômeno em estudo e outros fatores, e a interpretação é a confirmação das relações entre variáveis.

Somado a isso, adotou-se um percurso analítico dividido em três etapas: pré análise; exploração; tratamento dos resultados (Fonseca, 2002).

O primeiro ponto de vista de análise documental considera os documentos como base da pesquisa e do seu desenvolvimento, cujos objetivos decorrem do interesse do pesquisador; também pode ser compreendida como uma pesquisa relacionada aos estudos históricos, pois tenta reconstruir criticamente o passado a fim de obter evidências para previsões futuras (Pimentel, 2001; Raimundo, 2006). Dessa forma, foi utilizado neste estudo este último enfoque, isto é, análise documental como um processo de tratamento do material para armazenar as informações de maneira mais acessível, condensada e contextualizada socialmente (Oliveira, 2007). Assim, para a instrumentalização da análise documental utilizou-se: seleção e organização do material, realizados através de leitura, valendo-se dos critérios da tabulação dos dados, que segundo Gil (2008), consiste no processo de agrupar e contar casos pertencentes a diferentes categorias de análise.

No desenvolvimento da pesquisa qualitativa, a análise documental envolve um conjunto de etapas para alterar e transformar materiais - dados documentais - com a finalidade de atingir um objetivo específico, geralmente relacionado a facilitar a compreensão e o uso de tais informações (Gil, 2008).

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste tópico serão apresentados os principais resultados da pesquisa obtidos através da análise documental de dados públicos extraídos de jornais, sites, trabalhos acadêmicos e do Manual de Progressão e Promoção do Estado de Minas Gerais.

No presente estudo, optou-se por organizar o conteúdo da pesquisa em categorias, que, conforme Gil (2002, p. 134), este tipo de layout “consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles.” A opção pela análise categorial se deu para uma melhor compreensão e interpretação das evidências da pesquisa.

### **4.1 Trâmite processual associado aos pedidos de evolução na carreira**

O trâmite dos documentos na evolução da carreira consiste numa importante atividade do setor de pessoal que busca “agregar qualidade na prestação de serviços, bem como no desempenho do seu papel”. Antunes (2015, p. 21) em razão da complexidade que cada processo apresenta. Nessa perspectiva, Cardoso *et al.* (2015) entendem que o setor de pessoal possui a habilidade em fazer com que os planos e as estratégias operem de forma mais ativa e eficaz. A partir desse ponto de vista, segue uma breve elucidação a respeito das tarefas desenvolvidas nas unidades de pessoal que trata dos pedidos de evolução na carreira, na qual são verificados alguns aspectos relevantes.

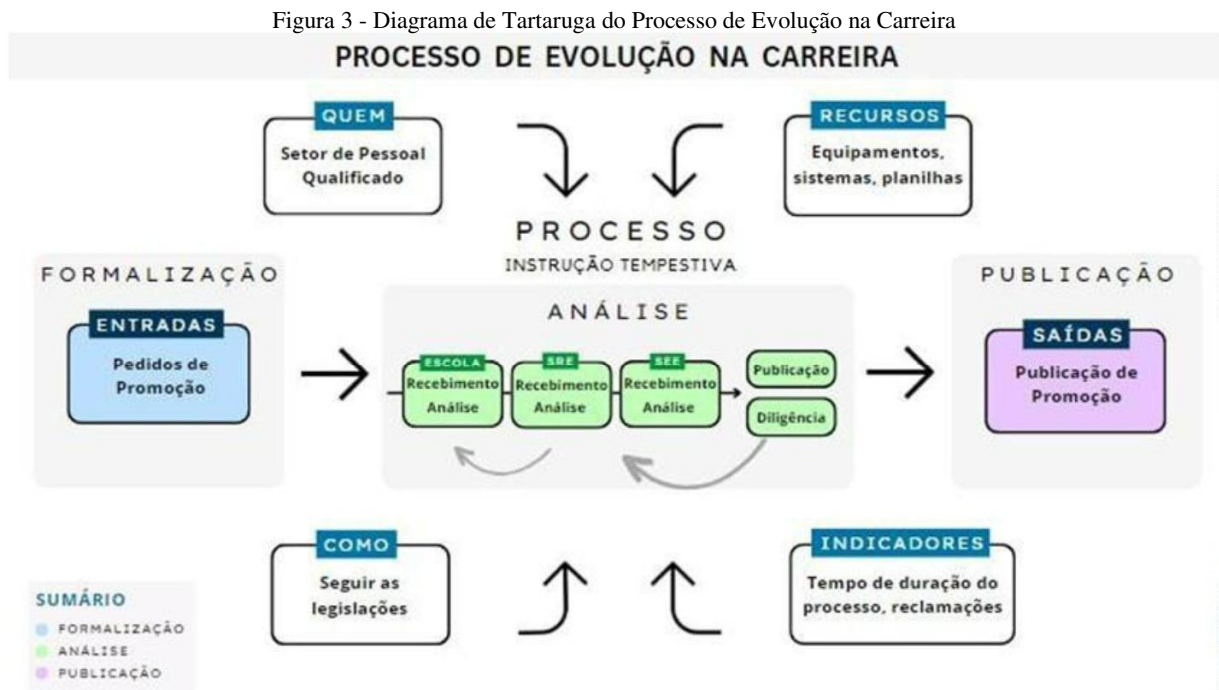
No tocante ao curso dos documentos, verificou-se nos Manuais de Progressão e Promoção do Governo do Estado de Minas Gerais, que ele inicia com entrada dos documentos no setor de pessoal de uma escola ou SRE e segue dentro de um fluxo até sua publicação, via de regra, sucede do seguinte modo: o servidor entra com o pedido do seu benefício em sua unidade de lotação; as unidades, por sua vez, fazem as primeiras verificações nos documentos que devem estar em conformidade com as normas, seguida de análise mais detalhadas com a finalidade de certificar que o servidor preenche todos os requisitos. Na sequência, o processo é encaminhado a uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino - SREs, existentes atualmente no Estado de Minas, e, através do protocolo e inclusão da documentação no Sistema Eletrônico de Informação – SEI, o responsável pelo serviço no setor de pessoal procede com sua instrução. À vista da diversidade de ações em um único assunto, em setores diferentes, Cardoso *et al.* (2015) recomenda fazer de cada servidor um verdadeiro gestor de suas tarefas.

Assim, a instrução do processo enseja análise meticulosa dos documentos, em razão de inúmeras especificidades que guardam cada dado, segue com a inserção de informações

funcionais em sistemas integrados do governo, consultas detalhadas em forma de pesquisa de toda trajetória progressa da carreira do servidor em sistemas integrados e compartilhados

internos, e preenchimento de formulário individual com a finalidade de encaminhar à instância superior, onde se dá a continuidade da análise a qual poderá resultar em publicação do ato ou diligência, isso significa o retorno do processo à origem para corrigir algum vício ou suprir algum elemento ausente. O processo é acompanhado pela Regional de Ensino através de sistema - no caso de progressão em estágio probatório; e-mail e planilhas compartilhadas quando houver diligência; ou no Diário Oficial de Minas em caso de publicações de concessões, retificações ou anulações.

Para maior compreensão, o fluxo do processo que as normas e regras determinam quanto à evolução na carreira, em relação à funcionalidade das tarefas operacionalizadas dentro de um setor de pessoal, será representado através do Diagrama de Tartaruga, o qual traduz a macro visão de um processo. Segundo Silva, Vilela e Muniz (2013), as informações coletadas e nele organizadas tornam possível, em um único esquema, compreender o fluxo de um processo, pois inclui entradas, saídas, recursos, indicadores e outros dados, o que torna mais fácil a visibilidade do serviço.



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Observa-se na descrição do fluxo do serviço a forte relação com as práticas burocráticas, como regras, regulamentos e procedimentos inflexíveis, tendo em vista que seus fundamentos

são as leis, o que sobrepõe o princípio da legalidade. (Silva, 2017) comenta que a burocracia à época, fora criada para ampliar processos e torná-los eficazes, entretanto, em tempo de globalização, os leigos enxergam a burocracia como processos lentos, com muita formalidade e excessos. E coaduna com a pesquisa de Cardoso *et al.* (2015) evidenciando que a gestão de pessoas no setor público está em fase inicial pois, ainda desempenha muitas tarefas burocráticas, sendo vital avançar para os próximos patamares, primando pela integração entre a instituição e os servidores.

Observa-se ainda que o processo possui um fluxo extenso e centralizado, uma vez que o pedido é submetido a várias etapas complexas e cada etapa requer novas abordagens de análises e pesquisas, o que confere ocorrência de concentração de demanda no setor, a qual é operada de forma individualizada. Outro ponto a destacar evidenciado no processo, é que se houver a presença de qualquer elemento incompreensível, dentro de qualquer uma das etapas do fluxo, o processo é interrompido e retornado em forma de diligência para a etapa anterior ou para sua origem. Em outras palavras, na presença de uma dúvida ou equívoco de algum dado funcional, torna-se necessário o retorno do pedido, independentemente do tempo que se encontra inserido no processo, a fim de que seja sanado ou reparado.

#### **4.2 Regras aplicadas para fins de concessão da evolução na carreira**

No que tange às regras ou normas dispostas no processo de evolução, evidencia-se também nos Manuais de Progressão e Promoção que o propósito da análise se elenca, resumidamente, em: conferir se os servidores preenchem requisitos para o cargo que pleiteia tal benefício. Sendo o primeiro requisito investigado neste assunto, encontrar o servidor em efetivo exercício, seguido de tempo de 1825 dias de efetivo exercício no mesmo nível, obter cinco avaliações de desempenho individuais satisfatórias e comprovar a titulação mínima exigida. Dessa forma, através da leitura explanatória dos Manuais de Progressão e Promoção, instrumentos objeto do nosso estudo, verificou-se que as regras neles apresentadas não possuem complexidade aparente, ela é linear considerando-se o tempo regular de exercício do servidor no seu cargo. Isso se justifica, por serem os requisitos para o pedido da evolução, elementos reais pertinentes ao dia a dia dos servidores da educação.

A propósito, o primeiro requisito legitima o exercício do servidor na sua unidade de lotação, o segundo faz-se uma contagem cronológica de cinco anos, ou melhor, 1825 dias de efetivo exercício no mesmo nível, o terceiro é realizado ao longo do ano, no exercício do servidor, durante cinco anos, seguidos de avaliações de desempenho satisfatórias e o quarto



deve fazer parte da sua formação continuada. Nessa perspectiva, verifica-se que os requisitos elencados nos Manuais estão diretamente relacionados ao exercício do cargo do servidor, ou seja, são condizentes com sua rotina e seu hábito laboral, o que evidencia a clareza das normas disponibilizadas ao público da educação.

Por outro lado, a pesquisa revelou que, os servidores que percorrem voluntária ou involuntariamente caminhos paralelos à carreira, segundo apresentado no Quadro 2, estes, se distanciam das regras e normas, distanciam-se também da rota regular para a obtenção do direito.

Quadro 2 - Situações de afastamento planejadas e não planejadas pelo servidor

Situações que suspendem a contagem de tempo	Situações que prorrogam a evolução
LIP, AVI, adjunção/disposição sem ônus, mandato político eletivo, etc.	Faltas ao exercício, licenças para tratamento de saúde superiores a 90 dias no período, e faltas greve não repostas

Fonte: Minas Gerais (2004)

Observa-se que o Quadro 2 apresenta várias situações que podem suceder na vida de servidores ao longo de sua carreira. Primeiro, situações de afastamento planejado, onde há suspensão de contagem de tempo em sua vida funcional. Dentro dessa condição o servidor se voluntaria a ficar um período sem exercer o cargo efetivo para tratar de interesses particulares ou por aceitar proposta de cargo ou função em outra esfera ou órgão. Segundo, em situações de afastamento não planejado, que prorrogam a evolução, o que pode ocorrer em contexto de adoecimento ou tratamento da saúde, ou ainda que envolvam a escolha do próprio servidor como em casos de faltas diversas. Fato é que, todos esses eventos identificados fazem desviar do curso normal a ascensão do servidor à sua carreira.

Segundo Rocha *et al.* (2013) a maioria dos funcionários públicos desconhece os regulamentos legais básicos que regem a sua vida profissional, analogamente, pesquisa realizada por Matos *et al.* (2012) aponta que um número significativo de funcionários públicos desconhecem as regras relacionadas à sua vida funcional, ou seja, os seus direitos e obrigações para com o Estado. E na percepção de Parno (2017) as maiores dúvidas ocorrem aos servidores no tocante aos benefícios. Sob esse prisma, outra evidência encontrada na pesquisa, mas não descrita no Quadro 2, é concernente à formação do servidor. Assim, neste estudo observou-se que a regra para a evolução na carreira é simples e clara em seu texto, entretanto, alguns servidores podem desconhecê-la em algum ponto. O obscurantismo em comento aponta para os servidores que, na intenção de lograr tempo realizam cursos simultâneos, por exemplo, cursam pós-graduação antes da conclusão da sua graduação, esse feito leva o servidor a

prejudicar-se, visto que o título adquirido fica invalidado para a apresentação no período da promoção, uma vez que a norma diz que, “não há previsão legal para que o aluno possa iniciar ou mesmo concluir uma pós-graduação durante o curso de graduação” (Minas Gerais, 2023, p. 13).

Portanto, verifica-se que, dentre as diversas circunstâncias abordadas não se consegue revelar, de fato, apenas um ou dois resultados assertivos no sentido de responder se as regras para obtenção da evolução na carreira são claras ou não, ou ainda, se as regras são claras, mas, os servidores não as conhecem; de modo que, para obter essa informação seria necessário comprovar os resultados através de um estudo caso a caso. Entretanto, para melhor elucidar os resultados hipotéticos encontrados nessa pesquisa, que busca compreender se as normas para adquirir o direito aos benefícios de evolução na carreira são claras para os servidores, dividimos as diversas situações acima apresentadas em dois aspectos, segundo o atendimento às regras ou normas conforme se verifica no Quadro 3.

Quadro 3 - Resultado da pesquisa quanto à clareza das normas da evolução na carreira

Quanto às Regras ou Normas na Evolução da Carreira				
Regularidade Funcional	Desvio da Regularidade Funcional			
	Situação Planejada		Situação Não Planejada	
Servidor apresenta os requisitos para o benefício	Servidor não apresenta os requisitos para o benefício			
	Clareza	Desconhecimento pelo servidor	Clareza	Desconhecimento pelo servidor

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Dessa forma, o Quadro 3 apresenta o resultado da pesquisa quanto à clareza das normas da evolução na carreira, assim, para os servidores que possuem a carreira dentro da regularidade funcional - apresentam os requisitos para adquirir a evolução - entende-se que, para esses, a norma é clara. Já os servidores que não se encontram com suas carreiras dentro da regularidade funcional, seja por algum motivo de situação planejada como LIP, adjunção, disposição, mandato eletivo, etc; ou situação não planejada como faltas, licenças para tratamento de saúde maior que 90 dias, greves não repostas, infere-se que para estes, as normas quanto à evolução na carreira podem ser claras ou desconhecidas.

### **4.3 Apresentação dos nós críticos relacionados ao trâmite processual e às regras que regem o plano carreira dos servidores**

Nós críticos são entendidos por Amaral *et al.* (2021, p. 6) em seus estudos, como aspectos dorsais apreendidos nas práticas cotidianas observadas, que se apresentam como desafios inscritos na micropolítica do processo de trabalho. Nessa perspectiva, identificar e apontar a causa do problema que está inserido no núcleo de um processo é tarefa importante, uma vez que através dessa ação pode-se buscar meios de reparar ou refazer uma nova estrutura que cause impacto positivo no resultado. Dessa forma, foram identificados alguns problemas segundo as categorias pesquisadas e neste tópico cabe ressaltar a assertiva de Artmann (2000, p. 12), “quando o nó crítico selecionado está dentro do espaço de governabilidade do ator, é mais fácil enfrentá-lo, pois este controla os principais recursos dos quais dependem sua solução”, por isso, os elementos aqui apresentados tem intuito de reflexão.

Assim sendo, observou-se como gargalo no trâmite do processo, a extensão e a burocracia do seu fluxo, que pode trazer prejuízo financeiro ao servidor em razão da morosidade que o processo corre, pois ele inicia na escola, passa pela SRE e segue para SEE. Ademais, em cada local, o pedido é rotineiramente submetido a várias etapas e cada etapa necessita de novas abordagens de análises e pesquisas, as quais tanto pode identificar rapidamente um erro e corrigi-lo como pode atribuir um erro não material na sua análise e retornar o pedido para a base, de modo que toda essa movimentação emprega tempo desnecessário, na concepção do interessado.

Outro ponto crítico encontrado no fluxo foi a centralização do serviço, sendo evidenciado pelo encaminhamento de processos de evolução de todas as 47 Regionais de Minas para se submeterem a novas análises na SEE, o que manifesta um possível sítio de acúmulo de demandas semelhantes. O resultado desse problema na ponta da linha também é o dano financeiro na vida dos servidores. Ademais, percebe-se que todos esses problemas acima expostos têm estreita relação com as regras ou normas que são engessadas, limitantes pela sua natureza, sabendo-se que em qualquer ponto do fluxo o pedido pode manter-se em andamento ou estático a depender do que as normas ditam em determinados períodos.

Outro ponto a destacar como nó crítico, e talvez esse seja um número alarmante, pois, mensurá-lo não foi o propósito da pesquisa, refere-se aos servidores que por não se inteirar dos assuntos pertinentes aos seus interesses, terminam por prejudicar a si mesmos, pois segundo Matos *et al.* (2012) correm o risco de não usufruir mais dos benefícios. E dessa forma, pode-se inferir que a falta de conhecimento no campo de atuação de um indivíduo na atualidade, pode

demonstrar um ato de descuido, considerando que as informações estão abertas e acessíveis a todos através do meio de comunicação mais compartilhado e utilizado de todos os tempos, a internet, que segundo Rodrigues (2014, p. 25) em sua pesquisa, aponta que “a internet é um recurso informacional, isto é, contém características de uma fonte e de um canal de informação”.

É importante ressaltar que, apesar do histórico da morosidade dos processos e prejuízos financeiros aos servidores da educação, após a publicação da Lei 21710/2015, que dispõe sobre a política remuneratória das carreiras da Educação Básica, no sentido de reduzir os danos provocados pela suspensão da evolução na carreira durante quase quatro anos, foram publicadas entre os anos de 2015 e 2018, 47.500 concessões de progressão e 50.000 de promoção, conforme site informativo da SEPLAG. Somado a isso, segundo o Jornal Digital Agência Minas (2023) essas ações que partem do governo continuaram, pois, desde 2019, já foram publicadas cerca de 260 mil concessões de progressão e promoção. Se dividirmos esse montante de publicações em 5 anos dará uma porção de mais ou menos 52 mil publicações por ano. O Jornal informa ainda que, somente em 2023 até mês de junho, um total de 15.200 concessões referentes à evolução na carreira foram concedidas aos servidores da educação, sendo, 12.975 progressão e 2.225 promoção.

Por fim, sugerem-se duas propostas de possibilidades de melhoria no processo de concessão de benefícios. A primeira, descrita no Quadro 4, considerando que desde 2003 o Estado de Minas encontra-se em processo de renovação tecnológica constante, e considerando que suas bases de Gestão de Governo estão fundamentadas em gestão estratégica, contemplando todas as áreas, inclusive a educação, pensar em um programa inteligente que elimine e agilize a maior parte do fluxo do processo de concessão de benefícios traria ganhos incalculáveis, pois os beneficiados transmitem sua satisfação no cumprimento do seu exercício em cadeia.

Quadro 4 - Proposta de Intervenção referente ao fluxo

Elemento	Proposta
Ação:	- Reduzir o fluxo do processo para concessão de benefício.
Agente:	- Gestor / servidores da área de tecnologia de inovação - TI.
Modo:	- Criação de programa eficiente de base de dados único para cruzamento automático das informações.
Efeito:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evita o retrabalho.</li> <li>- Otimiza tempo do servidor no trabalho para atender outras demandas.</li> <li>- Evita prejuízos financeiros ao servidor.</li> <li>- Melhora a satisfação e o desempenho do servidor no trabalho.</li> </ul>
Detalhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por meio de ações assertivas no gerenciamento dos recursos do Estado para alcançar objetivos e metas.</li> <li>- Desenvolvimento de tecnologia de inovação através de pessoal da área qualificado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A segunda proposta é referente à norma da evolução na carreira. Que sugere desenvolver a comunicação e a difusão do conhecimento contextualizado da lei nas unidades de lotação através do email institucional referente às inúmeras legislações no campo de benefícios, conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5 - Proposta de Intervenção referente às normas

Elemento	Proposta
Ação:	- Expandir em toda a SEE, as formas de comunicar sobre a concessão de benefícios, progressão e promoção.
Agente:	- SEE/SREs/Escolas
Modo:	- Informar quinzenalmente por meio de textos pequenos e contextualizados sobre a evolução na carreira do servidor.
Efeito:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerar curiosidade no servidor a partir da leitura sobre o assunto.</li> <li>- Promover compartilhamento da informação entre os pares.</li> <li>- Estimular conhecimento da legislação de forma ampla.</li> <li>- Incentivar o servidor a tornar-se o próprio gestor da sua carreira, de modo aprender a gerenciar a vida funcional e ser mais atuante no seu desenvolvimento em vários aspectos.</li> </ul>
Detalhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar situações contextualizadas, gota a gota, por meio de informações associadas às imagens visuais ou audiovisuais referente à lei do plano de carreira para que o servidor a conheça e assimile as suas especificidades.</li> <li>- Utilizar como via de comunicação do contexto informativo, o email de todos os servidores, escolas e diretorias da SEE.</li> <li>- Criar na unidade de lotação do servidor, momentos curtos de compartilhamentos sobre o assunto, conforme necessidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as regras e os fluxos processuais de concessão de benefícios na evolução da carreira dos servidores efetivos de Minas Gerais que integram o grupo de atividades de Educação Básica do Poder Executivo. Para isso duas categorias de análise foram definidas, visando evidenciar a morosidade na publicação dos atos de evolução na carreira e a clareza dos instrumentos em estudo.

A partir da primeira categoria de análise, trâmite processual associado aos pedidos de evolução na carreira, verificou-se que, alguns motivos do longo tempo de espera pelo servidor para publicação do ato de evolução, estão relacionados ao fluxo do seu pedido, que compreende em etapas complexas, entendidas como burocráticas, isto, considerando as inúmeras associações realizadas entre os dados do servidor e às legislações específicas. Outra evidência constatada no estudo que torna o processo lento é a centralização do serviço, que ocasiona acúmulo dos pedidos em pelo menos dois pontos do fluxo que se concentram em extensas análises e ainda o pedido está sempre sujeito a diligência com seu retorno à origem.

Em relação à segunda categoria, regras ou normas aplicadas para a concessão da evolução, as quais se encontram fundamentadas na lei que instituiu a evolução na carreira, constatou-se, a partir da pesquisa explanatória das legislações, pesquisas de artigos referentes ao tema e dados públicos coletados, e inferiu-se que, embora o histórico da evolução das carreiras se apresente de forma complexa pelas suas idas e vindas à efetivação da concessão de um direito do servidor, nota-se que a legislação em vigor é a mesma desde 2004 (Lei 15.293 de 05/08/2004) e a pesquisa confirma que, no rito regular, as normas são claras, sendo as mesmas vivenciadas pelos servidores no seu dia a dia laboral, a exemplo desse fato, é que são submetidos à avaliação de desempenho durante o ano, sendo esse um dos critérios para a evolução na carreira.

No tocante à identificação de possibilidades de melhorias das regras processuais de evolução da carreira, vale salientar que o resultado apresentado nessa pesquisa confirmou que a norma é clara, considerando-se a regularidade funcional do servidor. Entretanto, identificou-se que a maior parte dos problemas detectados sobre a morosidade na publicação dos benefícios encontra-se no fluxo do processo que se apresenta complexo, extenso e centralizado para atender e efetivar ações com a magnitude do Estado de Minas.

A partir dos achados desta pesquisa, ressaltam-se três contribuições principais: a primeira é relativa aos servidores da educação, que em perseguir e perseverar nos objetivos

comuns, resultou em conquista pessoal, e, tão importante como conquistar é fazer valer os esforços, por isso torna-se importante refletir sobre dois aspectos: primeiro, conhecer a legislação que versa sobre os interesses subjetivos e segundo, refere-se à continuidade da formação com vistas nas normas que regem a carreira do servidor. Além do mais, este estudo contribui para agregar no rol de pesquisas acadêmicas referentes ao assunto, o qual não se esgota devido às suas particularidades.

Como limitações deste estudo, devido à definição prévia quanto ao tipo de pesquisa, destaca-se o fato de não ter sido efetivada a pesquisa de campo para estudo de casos específicos no que tange à clareza das normas e a sua compreensão pelo servidor. Em suma, é pacífico entre autores e o resultado deste estudo também aponta para a possibilidade de alienação de parte dos servidores quanto ao conhecimento das regras e normas, sendo imprescindível a seleção e o mapeamento de grupos por atividade, investigando o foco das dificuldades de compreensão ou possível desinteresse e suas causas, o que se estabelece como importante proposta para estudos futuros.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. X., SCHELSKE, F. L., ROVER, A. Percepção dos Fatores Motivacionais de Maslow no Contexto Organizacional. **HSM Management**, São Paulo, n. 25. out. 2005.
- AMARAL, V. S.; OLIVEIRA, D. S.; AZEVEDO, C.V.; MAFRA, R. L. M. **Os nós críticos Desenvolvimento Profissional SAIS - Área 2-A - 70610-900** — Brasília, DF. FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002;
- ANTUNES, F. F. **A Valorização do Servidor Público Como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública**. O Manancial - Repositório Digital da UFSM-Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2015. Disponível em <<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/15294>> Acesso em 08 ago. 2023.
- ARTMANN, E. **O Planejamento Estratégico Situacional no Nível Local: um instrumento a favor da visão multissetorial**. 2000. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2153.pdf>> Acesso em 01/10/2023
- ASSOCIAÇÃO DE PROFESSORES PÚBLICOS DE MINAS GERAIS – APPMG. **Nossa Carreira dos Funcionários de uma Empresa Automotiva do Rio Grande do Sul**. Revista Organizações em Contexto, vol. 8, núm. 16, 2012, pp. 247-274. Universidade Metodista de São Paulo São Bernardo do Campo. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5342/534256501011.pdf>> Acesso em: 30 ago. 2023.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: **Cad. Pesquisa**, São Paulo, n. 114, p. 179-195, nov. 2001.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília. 114p. 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas** 3ª edição ed. [S.l.]: Educus, 2010.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 07 ago. 2023.
- BRITO, V. L. F. A. de. Plano de carreira profissional da educação básica em Minas Gerais: valorização profissional? **Revista Educação em Foco**, Belo Horizonte, v. 15, n. 19, p.103-128, jun. 2012.
- CARDOSO, A. M. F. **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.
- CARVALHO, P.A.S.etal.“Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso”. **Anais do XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende:

Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em:  
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf> > Acesso em 08 nov. 2023.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade. In: **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

COELHO, C. L. A implementação do Piso Salarial Profissional Nacional na carreira dos servidores da rede estadual de ensino de Minas Gerais: efeitos do subsídio. Belo Horizonte, 2016.

FINEDUCA - **Revista de Financiamento da Educação**, 5. Disponível em:  
<https://doi.org/10.17648/fineduca-2236-5907-v5-67655> acesso em 04 nov. 2023.

DANTAS, E. B. **Atendimento ao público nas organizações**. Editora Senac, Brasília – DF, 2004.

DISNMORE, P. AMA: Manual de gerenciamento de projetos. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Educação divulga balanço das principais conquistas. Notícia SEPLAG. Belo Horizonte, 28 de dez de 2017. Disponível em: <  
<https://www.mg.gov.br/planejamento/noticias/educacao/12/2017/educacao-divulga-balanco-das-principais-conquistas> Acesso em: 17 de set, de 2023.

Educação publica lista com mais de 17 mil promoções de servidores da rede estadual. Notícia SEPLAG. Disponível em: <  
<https://www.mg.gov.br/planejamento/noticias/geral/09/2015/educacao-publica-lista-com-mais-de-17-mil-promocoos-de-servidores-da-rede>> Acesso em: 17 de set, de 2023.

ENAP, 2021 Fundação Escola Nacional de Administração Pública Diretoria de existiria um melhor lugar para se fazer carreira? Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo:Atlas,1988.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: tlas, 2008.

Governo de Minas concede mais de 15 mil progressões e promoções da carreira para servidores da educação. **Jornal Agência Minas**. Belo Horizonte, 28, jun. 2023. Disponível em < <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/governo-de-minas-concede-mais-de-15-mil-progressoes-e-promocoos-da-carreira-para-servidores-da-educacao>> Acesso em 3 de set, 2023.

GRIZA, A.; POSPICHIL, P. A. C. L.; Vaz, J. L.; BUSATO, A. B. B. **A Percepção sobre do processo de trabalho na Atenção Primária à Saúde: uma pesquisa-ação**. PHYSIS -

Revista de Saúde Coletiva Área: Ciências Da Saúde, Ciências Humanas. 2021. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0103-73312021310106> > Acesso em 29 de set. 2023.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**: Estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. Makron Books, 1993.

**Nossa História**. Belo Horizonte. Disponível em < <http://www.appmg.org.br/nossa-historia> > Acesso em 07 ago. 2023.

JORNAL DIGITAL AGÊNCIA MINAS. **Agência Minas**. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br>. Acesso em 15 out. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, R. dos S. *et al.* "Direitos e deveres dos servidores: conscientizando por meio de jogos educativos. V Congresso de Gestão Pública – CONSAD. Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012. Disponível em: < <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/006-DIREITOS-E-DEVERES-DOS-SERVIDORES-CONSCIENTIZANDO-POR-MEIO-DE-JOGOS-EDUCATIVOS.pdf> > Acesso em: 10 nov. 2023.

MAY, T. Pesquisa social: questões, métodos e processo. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MELO, L. N. L.; MONTEIRO, D. F. B. **Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte**. Revista de Gestão e Projetos - GeP 11(3), p. 136-154, set./dez. 2020.

MINAS GERAIS. Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, altera a estrutura da carreira de Professor de Educação Básica e dá outras providências: Lei nº 21.710, de 30 de junho de 2015. Disponível em: < <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/21710/2015/> > Acesso em: 01 set. 2023.

MINAS GERAIS. **Estabelece as tabelas de vencimento básico das carreiras dos Profissionais de Educação Básica**: Lei Estadual nº 15.784, de 27 de outubro de 2005. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15784/2005/?cons=1> > Acesso em: 01 out. 2023.

MINAS GERAIS. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado: Lei Estadual nº 15.293, de 05 de agosto de 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1> > Acesso em: 27 ago. 2023.

MINAS GERAIS. **Evolução na Carreira Progressão**. 2004. 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: 27 ago. 2023.

MINAS GERAIS. **Evolução na Carreira Promoção**. 2004. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/Manual-de-Promocao.pdf> > Acesso em: 27 ago. 2023.

MONTANARI, Robson; *et al.* A Maturidade e o Desempenho das Equipes no Ambiente Produtivo. Gest. Prod. São Carlos. V. 18, n.2, p.367-378, 2011.

OLIVEIRA, A. A. P. de. Análise documental do processo de capacitação dos multiplicadores do projeto " **Nossas crianças: Janelas de oportunidades**" no município de São Paulo à luz da **Promoção da Saúde**. 2007. 210 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem em Saúde Coletiva) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. Projetos de pesquisas TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PARNO, D. C.; WEBER, A. L. **Servidor, Você Conhece os seus Direitos?**

Revista Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, v. 5, n. 1, 2017.

Disponível em:<

[https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO\\_EaD/article/view/1732/0](https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1732/0)> Acesso em 11 nov. 2023.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica.

Cadernos de Pesquisa, n. 114, novembro/2001. Disponível

em:<<https://www.scielo.br/j/cp/a/FGx3yzvz7XrHRvqQBWLzDNv/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em 20 set. 2023.

PIRES, Denise Cristina. **Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos**: Uma análise da estratégia do governo da Secretaria de Educação. Belo Horizonte, 2009. Disponível em:

<http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/250>> Acesso em: 20/09/2023

RAIMUNDO, Helder F. **Como fazer análise documental**. In: RAIMUNDO, Helder.

Socializar por aí.... Portugal, out. 2006. Disponível em: <<http://educaic.blogspot.com/2006/10/como-fazer-anlise-documental.html>>.

Acesso em: 27 ago. 2023.

ROCHA, J. F. S., MOREIRA, O. G., KODEL, K., Gomes, W. F. 2013 "**Em jogo os Direitos e Deveres dos Servidores Públicos do Estado de Sergipe**". In: Anais do XXIV Simpósio Brasileiro de Informática na Educação (SBIE). Campinas, SP. 2013. Disponível em:

<DOI: <https://doi.org/10.5753/cbie.sbie.2013.184>> Acesso em 11 nov. 2023.

RODRIGUES, C; BLATTAM, U. **Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento**. Artigos. Perspect. ciênc. inf. 19 (3). Set 2014.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/pci/a/RMwpcd5QyLSBnTxkM3YHtDw/#>> Acesso em 28 set. 2023.

SANTOS, N. E. P. D., VIEIRA, L., & FRAGA, M. **As recentes reformas da educação superior em Minas Gerais e suas consequências para a organização do trabalho docente na UEMG**. Belo Horizonte, 2014. 269 f., enc., il. Disponível em:

<<http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9NBKW5>> Acesso em 11 nov. 2023.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações** / Glauco Schultz ; coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. 159 p.

SCHULTZ, Glauco; WAQUIL, Paulo Dabdab (Orgs.). **Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2011.

SILVA, Carliene Freitas. **O poder nas organizações: um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores.** Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

SILVA, G. B.; VILELA, P. R. C.; MUNIZ, J.C.A. **Aplicação de Mapeamento de Processos em uma Empresa de Pequeno Porte:** um Estudo de Caso Visando Melhoria Contínua no Sistema de Gestão de Qualidade. VIII Workshop de pós-graduação e pesquisa do centro Paula Souza – Sistemas Produtivos: da Inovação e Sustentabilidade, São Paulo, 2013.

SILVA, E. F. da. **Tecnologia em Processos Gerenciais um Estudo Sobre a Aplicação da Teoria da Burocracia na Execução Orçamentária o Caso do Setor da Educação.** 2017. Disponível em: < [https://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/images/conteudo/Ester\\_TCC.pdf](https://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/images/conteudo/Ester_TCC.pdf)>. Acesso em 23 set. 2023.

VIANNA, V. A. **Gestão de pessoas;** módulo 5. – Brasília: ENAP/DDG, 2013. 126 p. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes operacionais - DGO. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2263/1/11.%20Apostila%20-20%M%C3%B3duo%205%20-%20Gest%C3%A3o%20Pessoas.pdf>>. Acesso em 28 ago. 2023.