

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

MARIA GORETTI DA SILVA BARROS

**ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA  
CELERIDADE NO CUMPRIMENTO DE DEMANDAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

Belo Horizonte

2023

MARIA GORETTI DA SILVA BARROS

**ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA  
CELERIDADE NO CUMPRIMENTO DE DEMANDAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Especialização em Gestão Pública,  
como requisito parcial à obtenção título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Doutora Leydiana de  
Sousa Pereira

Belo Horizonte

2023

#### Ficha catalográfica

B277a  
2023 Barros, Maria Goretti da Silva.  
Análise sobre a importância da gestão da informação para celeridade no cumprimento de demandas no serviço público [manuscrito] / Maria Goretti da Silva Barros. – 2023.  
41 f.: il.

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

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

CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211  
Biblioteca da FACE/UFMG. – LVR/025/2024



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

### **ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MARIA GORETTI DA SILVA BARROS, Nº. DE REGISTRO: 2022706417**

Às 20:30 horas do dia 27 do mês de setembro de dois mil e vinte e três, reuniu-se remotamente, por meio de mídias digitais, a Banca Examinadora indicada pelo Coordenador do CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA, do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFMG, constituída pela Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira (Orientadora) e pelos Profs. José Leão e Silva Filho e Irineu Amaro Vitorino, para julgar o trabalho final intitulado “ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA CELERIDADE NO CUMPRIMENTO DE DEMANDAS NO SERVIÇO PÚBLICO”, requisito parcial para a obtenção do Grau de ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA.

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

Pelas indicações a aluna foi considerada **APROVADA**:

Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira (Orientadora)

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

Prof. Me. Irineu Amaro Vitorino (Membro da Banca Examinadora)

#### **NOTA FINAL: 93 pontos**

Considerações finais da banca examinadora:

O estudo foi muito bem desenvolvido, sendo muito bem avaliado por todos os membros da banca. De modo resumido, o estudo retrata a importância e o desenvolvimento do SEI em vista a qualidade e produtividade da gestão da informação. A aplicação de ferramentas da qualidade, bem como a proposição de um plano de ações com métricas engrandecem a perspectiva do estudo por possibilitar melhorias neste gerenciamento da informação.

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

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

Belo Horizonte, 27 de setembro de 2023.

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

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

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

Prof. Me. Irineu Amaro Vitorino (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Leydiana de Sousa Pereira, Professora do Magistério Superior**, em 07/12/2023, às 18:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



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



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 11/12/2023, às 12:15, 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 **Irineu Amaro Vitorino, Usuário Externo**, em 31/12/2023, às 11:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



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 **2840840** e o código CRC **1AD653E2**.

Dedico este trabalho de conclusão de curso ao  
meu marido e filha pelo incentivo, apoio,  
carinho e compreensão durante esta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais (*in memoriam*), pela referência de bons princípios.

Agradeço a meu marido Max e minha filha Giovanna, pelo apoio e incentivo nas horas difíceis durante esta caminhada.

Agradeço, na pessoa do Presidente do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEEMG), a todos(as) os(as) servidores(as) que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

Agradeço a minha orientadora, Leydiana de Sousa Pereira, pelo empenho, dedicação e por todas as dicas.

Aos demais professores pelos ensinamentos e aos amigos de pós-graduação.

“Os sonhos são como uma bússola, indicando os caminhos que seguiremos e as metas que queremos alcançar. São eles que nos impulsionam, nos fortalecem e nos permitem crescer.”

Augusto Cury

## RESUMO

O presente estudo investiga a importância da gestão da informação na implementação de fluxos de processos para celeridade no cumprimento de demandas internas e externas no serviço público. Com a crescente complexidade das atividades governamentais e a necessidade de responder de forma eficiente às necessidades da sociedade, torna-se fundamental otimizar o fluxo de trabalho e a gestão da informação. O estudo aborda a relevância da informação como elemento estratégico, capaz de subsidiar decisões e ações para atender às demandas de forma ágil e eficaz. Apresenta revisão bibliográfica sobre conceitos fundamentais de gestão da informação, sua relação com a eficiência dos processos no setor público. Além disso, é abordado estudo de caso que demonstra boas práticas na implementação de fluxos de processos com base em uma gestão eficiente da informação. Também são discutidas estratégias para promover uma cultura de gestão da informação dentro das instituições públicas, incluindo a conscientização e treinamento de servidores, a adoção de tecnologias adequadas e a criação de mecanismos de governança para garantir a qualidade e a segurança dos dados. Os resultados destacam que a gestão adequada da informação é um fator crucial para a agilidade no cumprimento de demandas no serviço público, otimizando recursos, reduzindo burocracias e melhorando a prestação de serviços à população. Conclui-se que investir na gestão da informação é essencial para o aprimoramento dos processos no serviço público, permitindo uma administração mais eficiente e uma maior capacidade de resposta às demandas internas e externas. O trabalho ressalta a necessidade contínua de desenvolvimento de políticas e práticas que valorizem a informação como um recurso estratégico para o sucesso das atividades governamentais.

**Palavras-chave:** Gestão da informação. Fluxos de processos. Serviço público. Demandas internas. Demandas externas. Indicadores de desempenho.

## ABSTRACT

The present study investigates the importance of information management in implementing process flows to speed up the fulfillment of internal and external demands in the public service. Optimizing workflow and information management is essential with the growing complexity of government activities and the need to respond efficiently to society's needs. The study addresses the relevance of information as a strategic element, capable of supporting decisions and actions to meet demands in an agile and effective way. It presents a bibliographic review of fundamental concepts of information management and its relationship with the efficiency of processes in the public sector. In addition, case studies demonstrate exemplary practices in implementing process flows based on efficient information management. Strategies to promote an information management culture within public institutions are also discussed, including public servant awareness and training, adopting appropriate technologies, and creating governance mechanisms to ensure data quality and security. The results highlight that the proper management of information is a crucial factor for agility in fulfilling demands in the public service, optimizing resources, reducing bureaucracy, and improving the provision of services to the population. It is concluded that investing in information management is essential for enhancing processes in the public service, allowing a more efficient administration and a greater capacity to respond to internal and external demands. The work emphasizes the continuous need to develop policies and practices that value information as a strategic resource for the success of government activities.

**Keywords:** Information management. Process flows. Public service. Internal demands. External demands. Performance indicators.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	122
1.1. OBJETIVOS.....	15
1.1.1. Objetivo Geral.....	15
1.1.2. Objetivos Específicos.....	15
1.2. JUSTIFICATIVA.....	15
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	17
2.2. OS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	19
3. METODOLOGIA.....	22
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2. FONTE DE DADOS.....	23
3.3. COLETA DE DADOS.....	23
3.4. ANÁLISE DE DADOS.....	24
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
4.1. PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS.....	33
4.1.1. Ações Mais Triviais e Fáceis de Serem Executadas.....	34
4.1.2. Ações que podem Requerer Mais Tempo para Implantação.....	34
4.1.3. Ações com Custo Monetário Mais Elevado.....	35
4.2. PROPOSIÇÃO DE INDICADORES.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento da informação (GI) desempenha um papel crucial na área da educação, pois ajuda a organizar, armazenar, acessar e utilizar, eficazmente, os dados e conhecimentos relevantes para melhorar o processo de ensino e aprendizagem. Segundo Paula e Cianconi (2007, pág. 54-55) “a gestão da informação consiste na gestão de processos, sistemas, tecnologias, conteúdos, envolvendo o mapeamento das necessidades de informação, a produção da informação, sua coleta, organização disseminação e uso”. Algumas razões, pelas quais, uma gestão da informação bem estruturada é importante na educação:

- Tomada de decisões informadas – a gestão eficaz da informação permite que os educadores e administradores tomem decisões informadas, com base em dados sólidos e informações relevantes. Isso pode abranger desde a escolha de materiais didáticos até a avaliação de desempenho dos alunos e a formulação de políticas educacionais.
- Avaliação e melhoria contínua – a gestão da informação permite que as instituições educacionais avaliem constantemente seus processos, currículos e métodos de ensino. Ao coletar feedback dos alunos, pais e professores, as instituições educacionais podem identificar áreas que precisam de melhorias e implementar mudanças com base em dados concretos.
- Preservação do conhecimento – as instituições educacionais acumulam um grande volume de conhecimento ao longo do tempo. Uma gestão adequada da informação ajuda a preservar esse conhecimento, tornando-o acessível para gerações futuras de educadores, alunos e administradores.
- Segurança dos dados – dados sensíveis, como informações pessoais dos alunos e registros acadêmicos, precisam ser protegidos adequadamente. A gestão da informação inclui práticas de segurança cibernética para garantir que esses dados estejam protegidos contra acessos não autorizados e possíveis violações.
- Apoio à pesquisa educacional - a pesquisa educacional é fundamental para o desenvolvimento da área. Uma gestão eficaz da informação torna mais fácil, para pesquisadores, acessar estudos anteriores, estatísticas e outras

informações relevantes, o que contribui para a produção de novos conhecimentos e para a transparência da administração.

A gestão da informação, na área da educação, não apenas melhora a eficiência dos processos, mas, também, a qualidade da aprendizagem, do ensino e da pesquisa. Ela fornece subsídios para educadores, administradores e alunos a tomar decisões informadas, personalizar a educação, aprimorar, constantemente, os métodos e recursos, e promover uma comunicação eficaz dentro da comunidade. Dessa forma, podemos dizer que a GI é um processo gerencial, visto que:

[...] obter informações é realmente uma atividade ininterrupta, não algo que possa ser finalizado [...]. Portanto, o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua. Esse passo consiste em várias atividades – exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações [...] (Davenport; Prusak, 1998, p. 181).

O Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEEMG) foi instituído como órgão autônomo por intermédio do Decreto nº 6.659, de 24/08/1962, pautando-se em especificidades da Legislação Federal, Constituição Estadual e pelas Leis Delegadas, contemplando as diretrizes e bases da Educação Nacional. O CEEMG possui instância consultiva, constituindo-se como um elo de suporte em matéria de educação e ensino, e capacidade jurisdicional típica. Em termos de atribuições, deve-se considerar que o CEEMG contempla:

[...] competências para baixar normas sobre planejamento, coordenação, controle e fiscalização das atividades do ensino em todas as áreas, além de: aprovação de plano de atendimento escolar da rede estadual de ensino, promoção da avaliação da qualidade do funcionamento de instituições de ensino superior para fins de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, credenciamento e recredenciamento de universidades, apuração de denúncia sobre descumprimento da legislação básica do ensino, valendo-se dos instrumentos jurídicos da sindicância, inquérito e processo administrativo (CEEMG, 2023).

Para que o CEEMG consiga realizar todas as suas competências, de forma sistemática, é necessário que tenha uma padronização de seus fluxos de processo, pautada no gerenciamento das informações geradas, tanto interna como externamente, visando a qualidade da educação na rede estadual de ensino. Em uma perspectiva global, o cumprimento de todas essas competências é fundamental para a organização do Sistema de Ensino do Estado. Assim, é

primordial que todos os atores envolvidos, com diferentes funções dentro dos diferentes setores, estejam munidos de todas as informações necessários e protocolos, com seus fluxos e metrificações pré-estabelecidas, para facilitar e dar celeridade nos processos, isto em prol de que as entregas e as respostas solicitadas pela população sejam de qualidade (CEEMG, 2023).

Toda organização, seja pública ou privada, é composta por elementos: humano, intelectual, operacional, financeiro, entre outros, que possuem e devem dotar de um equilibrado entrelaçamento para trabalharem em prol das conquistas das metas organizacionais. Para que consigam trabalhar em conjunto, todos esses elementos precisam ser compreendidos. Isto diz respeito a reconhecer as fontes de dados e saber interpretá-las corretamente, em vista a estabelecer um plano de ação à organização.

Para isso, é crucial o gerenciamento das informações, que deve ser pautado pela visão de futuro, a missão e os objetivos institucionais. Diante de uma gama de informação com qualidade, possibilita-se empreender, com maior ímpeto, serviços que atendam às necessidades dos cidadãos, impulsionando os níveis quanto a confiança pública e credibilidade (Miranda, 2010). Além de incrementar os tradicionais efeitos da gestão da informação eficaz, como o aumento da produtividade e redução de custos

Neste âmbito, deve ser considerado a complexidade do ambiente organizacional e orientações de como os processos sobre a informação devem ser conduzidos, desde a sua criação até a manutenibilidade (Miranda, 2010). Isto objetivando o cumprimento de demandas, a realização das prioridades estratégicas e a satisfação das suas obrigações em matéria de suas competências, a considerar a proteção das informações pessoais e o apoio à tomada de decisão e formulação de políticas claras de prestação de serviços com qualidade.

O monitoramento e tratamento de informações são necessários dentro de qualquer organização, podendo ser pública ou privada, para seu melhor funcionamento administrativo e para a entrega das solicitações, quer sejam de outras instituições, de outros órgãos ou da sociedade, transformando-se em fatores de grande relevância para a compreensão e andamento de uma organização. Muitas estão utilizando o gerenciamento de informações como mecanismo de apoio gerencial, pois é possível desenhar os fluxos dos processos de trabalho, visualizar como funcionam, colocá-los em prática, monitorá-los e controlá-los, visando atingir as metas estabelecidas. Sendo assim, diante da realidade da administração pública brasileira, no que se refere à grande necessidade de avaliação das inovações, que possibilitem o aperfeiçoamento do serviço prestado ao cidadão, esse estudo busca analisar a importância da gestão da informação para melhorar a eficiência dos fluxos de processos, dando maior celeridade no cumprimento de

demandas no serviço público, além de sua importância para melhorar a qualidade da aprendizagem, do ensino e da pesquisa.

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.1.1. Objetivo geral**

O objetivo geral da pesquisa centra-se em analisar as mudanças observadas na gestão organizacional, a partir do gerenciamento das informações, na implementação de fluxos e padronização de processos, considerando o quão eficiente é o fluxo de processos e o quão célere o órgão é frente às demandas encaminhadas.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Identificar aspectos que propiciem melhorias de gestão, a partir do gerenciamento das informações, na implementação de fluxos e padronização de processos.
- Propor um panorama de indicadores a serem utilizados como mecanismos de controle para a análise da eficiência na gestão dos processos da informação.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

Diante da dificuldade em reconhecer e utilizar corretamente dados/informações relevantes a um planejamento estratégico e operacional em alguns processos internos, vinculados ao CEEMG, surgiu-se uma possibilidade de estudo. Este fato repercute em insatisfação e descontentamento por parte dos servidores que, ao propor melhorias nas atividades de gestão, em vista a tentar reduzir o retrabalho e a morosidade, são bloqueados pela desordem em termos dos fluxos de informações. E, os consumidores ou cidadãos propriamente ditos (em caso de instituições públicas), são também prejudicados em razão à propensão de receberem produtos e/ou serviços com falhas/defeitos em razão dos gaps nestes fluxos de informações.

Nesse sentido, o CEEMG tem se movimentado para estabelecer um planejamento estratégico para 2023, organizando ações estratégicas fundamentais para cumprir suas competências, conforme citadas anteriormente (CEEMG, 2023). Isto, mediante a programas estruturadores, considerando a percepção e o desejo de melhoria na prestação de serviços à sociedade, frente à organização do Sistema de Ensino Estadual. Desta forma, o problema do estudo ficou assim definido: como o gerenciamento das informações interferem na

implementação de fluxos e padronizações de processos na gestão organizacional de um órgão público?

Com a globalização, várias foram as consequências para a sociedade: limitações de recursos com o tempo, capital humano e físico, crescente aumento da oferta de bens e serviços. Com isso, a sociedade faz uma pressão cada vez maior para que os serviços públicos sejam prestados com qualidade e celeridade, e, concomitantemente, as organizações e instituições sentem a necessidade de ter um desempenho cada vez melhor para darem uma resposta à sociedade. Esse contexto nos leva a considerar necessária uma revisão contínua da gestão das organizações para que a sua adequação seja uma constante. O gerenciamento de informações, quer sejam internas ou externas, constitui um aporte para a construção de fluxos de processos em vista a melhoria da gestão.

Os processos, no ambiente organizacional, são importantes meios para agregar valor aos serviços prestados à população, quando são realizados sistematicamente e com qualidade. Esse estudo busca analisar o real potencial da gestão da informação na implementação e melhoria de fluxos de processos, visando celeridade no cumprimento das ações solicitadas pela sociedade, uma vez que, o foco principal do CEEMG, são ações voltadas para um Sistema de Ensino Estadual com equidade e de qualidade. Este estudo visa fazer uma análise sobre a importância da gestão da informação para celeridade no cumprimento de demandas no serviço público, buscando compreender a real eficiência dessa metodologia para a melhoria de gestão nos órgãos públicos.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

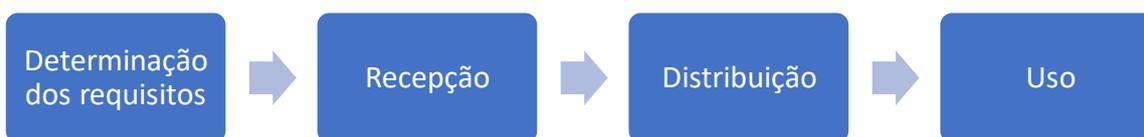
Este capítulo abarca os conceitos e fundamentos relacionados às teorias da gestão da informação e dos indicadores de desempenho aos processos organizacionais. Desta forma, tem-se uma concatenação com os principais estudiosos de cada tema abordado, além de uma explanação de pesquisas atuais.

### 2.1. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Atualmente, a sociedade vem cada vez mais demandando acesso à informação, em busca de respostas rápidas, e diante do avanço tecnológico, tem-se a transmissão em tempo real. Isso leva a um desafio no gerenciamento das informações fazendo com que as organizações busquem definições e racionalização de processos afins para que consiga alcançar de modo eficaz os seus objetivos. Todo esse processo leva a possibilidades de ampliar a transparência e o controle pelo cidadão (De Bogoná, 2012, p. 1).

O gerenciamento da informação compreende um conjunto de ações estruturadas utilizadas para que a organização capture, distribua e use a informação e conhecimento (Barbosa, 2020). Portanto, a GI pode ser caracterizada como uma forma de processo. Ou seja, isto significa que suas atividades transformam um insumo ou recurso em um produto, agregando valor, com mecanismos de controle e verificação, de modo a continuamente buscar melhorias (Dutra, Barbosa, 2020; Miranda, 2010). De modo pontual, esses processos, envolvem a gestão documental, na qual especificamente apresenta o objetivo de analisar e controlar a informação em prol da manutenção do suporte informacional à organização, isto considerando os parâmetros de acesso com qualidade, continuidade e disponibilidade (Santos *et al.*, 2019).

Resumidamente, o processo vinculado a GI, de acordo com Davenport (1997), pode ser representado mediante quatro fases, (determinação dos requisitos ou necessidades de informação, captura ou recepção, distribuição e uso das informações), conforme a Figura 1.



**Figura 1.** Processo genérico da GI  
**Fonte:** Adaptado de Davenport (1997)

Assim, mediante a Figura 1, compreende-se que processo da GI consiste em um conjunto de ações realizadas de modo integrado em vista a um resultado, que pode ser caracterizado desde o desenvolvimento de um produto/serviço, processamento de consumidores e/ou informações, entre outros. Como ressalta Silva (2014, p. 10) “[...] os processos são necessários a qualquer tipo de instituição, seja essa privada ou pública, para seu melhor funcionamento administrativo[...]”. Assim, o processo, também, consiste em uma maneira de assimilar e organizar as atividades de trabalho, considerando tempo e espaço, objetivando um resultado.

As etapas do gerenciamento de processos podem ser esquematizadas em: identificar e analisar os processos atuais da organização no atual ‘*modos operantes*’; estabelecer metas de melhoria e aperfeiçoamento a esses processos; avaliar os processos segundo seus resultados; e normalizar os estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos (Melo, 2000). A conjuntura dessas etapas visa o desenvolvimento dos processos organizacionais diante da redução de custos, impulso à celeridade, além de aumentar a precisão e flexibilidade em vista a impulsionar a organização à gestão da mudança perante aos seus processos serem funcionais e integrados. Portanto, a compreensão do mapeamento dos fluxos informacionais são fatores de grande relevância para a compreensão e desenvolvimento organizacional (Silva, 2014).

O GI depende das competências, interesses e comprometimento dos participantes, ou seja, das pessoas que recebem e usam as informações, que são: os clientes internos (pessoas que trabalham na organização, em diferentes departamentos, que criam valor adicional ao serviço direcionado) e o cliente externo (indivíduo que recebe e usa as informações proporcionadas pela organização) (Costa, 2022; Silva, 2014).

A comunicação é um elemento essencial para a GI, sendo passível de análise com relação aos indicadores de frequência (duração e constância da comunicação entre as equipes), a formalidade (há necessidade de formalizar o planejamento/execução?) e a abertura (as equipes organizacionais comunicam-se de modo transparente e fidedigno?) (Costa, 2022). Esse fluxo de informações é o conjunto de ferramentas reunidas para o processamento de dados da organização, seguindo os parâmetros legais e fornecendo, aos atores da organização, apoio às ações de planejar, acompanhar e tomar decisões, prezando pela qualidade e baixo custo (Carvalho, 2011). De acordo com Dalfovo e Amorim (2000), um sistema de informação é composto principalmente por quatro conjuntos de elementos, sendo:

- Fontes de informação (banco de dados, estruturados ou não estruturados - textos livres, imagens e sons);

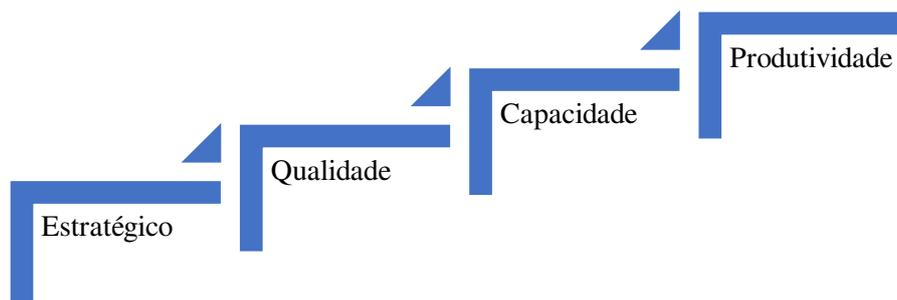
- Recursos humanos (indivíduos responsáveis pela coleta, armazenamento, processamento, uso de divulgação das informações);
- Tecnologias de informação (constituída pelos *hardwares* e *softwares*);
- Práticas de trabalho (metodologias e abordagens úteis a mensuração das práticas e condução dos indivíduos em ambiente de trabalho com relação à informação).

Neste âmbito, cabe pontuar que cada organização possui um determinado público alvo. De modo direto, tem-se que, para a organização pública, o alvo configura-se a pessoa do contribuinte (cidadão), enquanto para a organização privada a personificação envolve a esfera do consumidor. Ademais, a tecnologia da informação possui uma contribuição continuada nas melhorias internas, incremento da eficiência organizacional e, conseqüentemente, maximiza a qualidade do atendimento, especialmente com relação à gestão documental.

Diante destas conceituações, é importante considerar o alinhamento da GI com os conhecimentos dos servidores, especialmente nas organizações públicas, em vista a proporcionar um manual de boas práticas, para agilizar os processos, sendo uma saída para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (De Bogoná, 2012). O fluxo de informações propicia a verificação e subsidia o processo de tomada de decisões, pelos gestores, e o mapeamento dos fluxos possibilita monitorar as etapas pelas quais as informações precisam passar e verificar as falhas do processo. Desta forma, torna-se um requisito ter conhecimento das necessidades, de uso e/ou usuários da informação, para mapearmos as fontes de informação pertinentes ao contexto de cada organização, considerando os contextos de desenvolvimento que interferem diretamente na elaboração e na condução dos processos, os modelos de fluxos que precisam ser mapeados e compreendidos para que a tomada de decisão e/ou a entrega das demandas de terceiros ou do cidadão seja o mais qualificado e assertivo possível (Vital *et al.*, 2010).

## **2.2. OS INDICADORES DE DESEMPENHO**

Os indicadores de desempenho (do inglês *Key Performance Indicators*, *KPI*), correspondem a métricas de natureza quantitativas ou qualitativas, úteis a avaliar os processos e atividades, em vista ao progresso, a eficácia e a eficiência de uma organização (Schmidt *et al.*, 2022). Essa metrificação deve ser de acordo com as metas e objetivos estratégicos da organização em prol de identificar áreas de melhoria e oportunidades. Os KPIs, segundo Hronec (1994), são classificados em:



**Figura 2.** Classificação dos KPIs

Fonte: Adaptado de Hronec (1994)

#### **I. Estratégicos:**

- Informam o quanto a organização se encontra na direção da consecução de sua visão;
- Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos para o êxito.

#### **II. Produtividade:**

- Medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos;
- Devem andar lado a lado com os de qualidade.

#### **III. Qualidade:**

- Focam nas medidas de satisfação dos clientes e nas características do produto/serviço;
- Medem como o produto ou serviço é percebido pelos usuários e a capacidade do processo em atender os requisitos desses usuários.

#### **IV. Capacidade:**

- Medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por unidade de tempo.

Mas, é necessário observar a valia destes indicadores ao processo, isto em termos de agregar valor ao usuário final. Desta forma, pontua-se que “[...] não basta ter indicadores atraentes e em um *dashboard* bem elaborado, sendo necessário que as informações, nele representada, estejam corretas e sejam de uma fonte confiável, para garantir uma correta tomada de decisões pelos colaboradores, gestores, executivos e investidores” (Curvelo; Andrade, 2022, p. 96).

Complementarmente, tem-se que os indicadores de mensuração de performance podem assumir outras classificações ou abrangências aos que foram apresentados por Hronec (1994), principalmente ao considerar a essência das mensurações. Assim, vários são os tipos e exemplos

de indicadores de desempenho. Considerando as necessidades do presente estudo e sua adesão a GI, seleciona-se as quatro tipologias abaixo para estudo (Machado, 2004):

- A. Eficiência** – mede a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos, ou seja, trata-se de fazer mais com menos. Um indicador de eficiência pode ser a quantidade de recursos (tempo, dinheiro, energia) utilizados para produzir uma determinada quantidade de produtos ou serviços. Quanto menor a quantidade de recursos necessários para atingir um resultado, maior a eficiência.
- B. Eficácia** – está relacionada com a capacidade de atingir os objetivos estabelecidos, referindo-se à realização das metas de maneira bem-sucedida. Uma organização ou indivíduo é eficaz quando consegue alcançar seus objetivos de forma consistente e com qualidade.
- C. Produtividade** – é a relação entre a quantidade de produção (bens ou serviços) e os recursos utilizados para produzi-la, e está focada em quantificar a saída gerada por um determinado nível de entrada. Um indicador de produtividade pode ser a quantidade de produtos fabricados por hora ou o valor de vendas por funcionário.
- D. Qualidade** – mede o grau de conformidade dos produtos ou serviços com os padrões estabelecidos, podendo envolver a ausência de defeitos, a satisfação do cliente e a conformidade com especificações. Indicadores de qualidade podem incluir a taxa de produtos defeituosos, a pontuação de satisfação do cliente ou a conformidade com normas de qualidade.

É importante notar que os indicadores de desempenho não são independentes, frequentemente se interrelacionam, como exemplo, para ser eficiente, uma organização pode buscar otimizar seus processos, o que também pode aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos (Curvelo, Andrade, 2022).

Consequentemente, faz-se imprescindível que a escolha dos indicadores de desempenho se alinhe com os objetivos estratégicos da organização e que sejam mensuráveis, significativos e relevantes. Assim, o acompanhamento contínuo e a regular atualização desses indicadores auxiliam servidores e gestores na tomada de decisões informadas, no direcionamento dos esforços e na melhoria contínua das operações da GI. Esses processos são os responsáveis por providenciar a informação, de modo efetivo e com qualidade, às práticas diárias da organização (Santos; Damian, 2017).

## 2. METODOLOGIA

Este estudo explora a importância de considerar a gestão da informação como um recurso estratégico nas organizações públicas, destacando como uma gestão eficiente da informação pode facilitar a execução de fluxos de processos essenciais e, ao mesmo tempo, atender às demandas internas e externas de maneira mais eficaz. Ao analisar fontes bibliográficas e dados coletados de sistemas informacionais (Sistema Eletrônico de Informações – SEI), os gestores públicos podem obter insights valiosos para aprimorar a implementação de fluxos de processos e, assim, melhorar a prestação de serviços no setor público.

### 3.1. TIPO DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, com a realização de análise bibliográfica e estudo de caso. É um método de investigação que busca compreender e descrever um fenômeno específico em profundidade, utilizando dados qualitativos e fontes bibliográficas relevantes (Lakatos; Marconi, 2003). Essa abordagem é frequentemente empregada nas ciências sociais, psicologia, educação e outras áreas, onde se busca uma compreensão aprofundada e contextualizada de um tópico. Considerando Gil (2002, pág. 41-55), promove-se uma explicação, sucinta, dos componentes envolvidos na presente pesquisa:

1. **Pesquisa descritiva** – objetiva descrever características ou fenômenos de maneira precisa e detalhada. Ou seja, a sua intencionalidade não visa apenas identificar padrões ou relações à temática, mas também entender as nuances e complexidades. E, no presente estudo, compreende-se a temática da GI.
2. **Abordagem qualitativa** – se concentra em compreender o significado e a interpretação das experiências e opiniões, buscando explorar as percepções e as perspectivas dos participantes, permitindo uma análise mais profunda e contextualizada do fenômeno. Ao presente estudo proporcionou-se uma análise cuidadosa aos dados/informações referentes aos processos da GI.
3. **Análise bibliográfica** – envolve a revisão da literatura às abordagens diretas e indiretamente relacionados ao tema de pesquisa, incluindo a revisão de artigos científicos, livros, teses e outras fontes relevantes. Essa etapa foi fundamental

para compreender quais os indicadores de desempenho deveriam ser explorados na presente pesquisa.

- 4. Estudo de caso** – consiste em uma abordagem de pesquisa que se concentra em um caso específico para entender, detalhadamente, um fenômeno ou problema. Pode envolver a coleta de dados de várias fontes, como entrevistas, observações e documentos, para proporcionar uma visão completa do caso. Na presente pesquisa compreenderam os dados provenientes do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do Sistema de Educação do Governo de Minas Gerais.

Ao combinar esses elementos, a pesquisa começa com a revisão da literatura existente, para estabelecer uma base teórica sólida e identificar lacunas no conhecimento. Em seguida, o estudo de caso é realizado, envolvendo a coleta e análise dos dados, incluindo observações no ambiente natural do caso e análise de documentos relacionados. No final, os dados coletados são analisados qualitativamente, muitas vezes por meio de técnicas como análise de conteúdo, para identificar padrões, temas, relações e interpretações significativas. A pesquisa descritiva com essa abordagem qualitativa proporciona uma compreensão rica e detalhada do fenômeno estudado.

### **3.2. FONTE DE DADOS**

Foram consultadas bases de dados acadêmicos, periódicos científicos, livros, teses e dissertações que abordem a gestão da informação, fluxos de processos e o cumprimento de demandas no serviço público. Serão selecionadas fontes oficiais do serviço público, como relatórios governamentais, diretrizes de órgãos reguladores, documentos institucionais relacionados à gestão da informação e aos processos de atendimento de demandas internas e externas, além da análise de dados, extraídos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos. Essas fontes são essenciais para compreender o contexto específico e as diretrizes oficiais adotadas pela instituição pública.

### **3.3. COLETA DE DADOS**

Inicialmente, será realizada uma análise bibliográfica para levantar informações e estudos relevantes sobre o tema. Em seguida, faremos uma análise documental, isto é, uma análise de documentos internos da instituição pública, como manuais de procedimentos, relatórios de desempenho, planos de ação e outros registros relevantes. Essa análise documental

ajudará a entender como a gestão da informação é incorporada nos processos e como contribui para o cumprimento das demandas internas e externas. Também, será realizado um estudo dos fluxos de processos existentes no CEEMG, embasada nas análises de dados, com a lacuna temporal de 01 de janeiro de 2017 a 31 de julho de 2023, extraídos do SEI, sistema que engloba um conjunto de módulos e funcionalidade que promovem a eficiência administrativa, que possibilitarão verificar os benefícios que essa gestão pode fornecer à instituição estudada.

### **3.4. ANÁLISE DE DADOS**

Os dados coletados serão transformados em gráficos e tabelas, utilizando-se o Excel como ferramenta para a contabilização desses processos, que serão analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, buscando identificar padrões e relações relevantes para o estudo.

O estudo de caso será realizada a partir da análise dos dados extraídos do SEI, por meio do qual será verificado se houve uma celeridade no cumprimento das demandas existentes no CEEMG, realizando um análise sistemática das semelhanças, diferenças e a correlação entre os dados, no que se refere à celeridade nas demandas, a partir da implementação do referido sistema de informações, podendo analisar o quão importante é a gestão da informação para que um órgão ou instituição do serviço público possa investir na implementação de fluxos de processos eficientes, focados na gestão da informação.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De início, foi considerada uma análise documental referente aos fluxos de processos no CEEMG, haja visto que os processos e/ou demandas eram encaminhadas de forma física (ou seja, impressos), o que proporcionava uma morosidade em seus processamentos. A partir desta análise, conjuntamente, com uma coletânea de dados extraídas do Sistema Eletrônico de Informações de Minas Gerais (SEIMG) conduziu-se uma análise estatística, considerando o volume de processos e/ou demandas que foram enviados para a consideração e manifestação do Conselho e o tempo que foi utilizado para retorno ao consulente. Diante dos dados/informações coletados será possível verificar o quão eficiente é o fluxo de processos e o quão célere o órgão é frente às demandas encaminhadas.

A implementação do SEI tem se mostrado uma ferramenta fundamental para a GI em diversos órgãos públicos. O SEI é um sistema que possibilita a tramitação eletrônica de documento, a gestão de processos e o arquivamento de informações, de forma íntegra e segura. Neste âmbito, pode-se identificar algumas das principais vantagens e importância da implementação do SEI, mediante o uso de dados por ele disponibilizados:

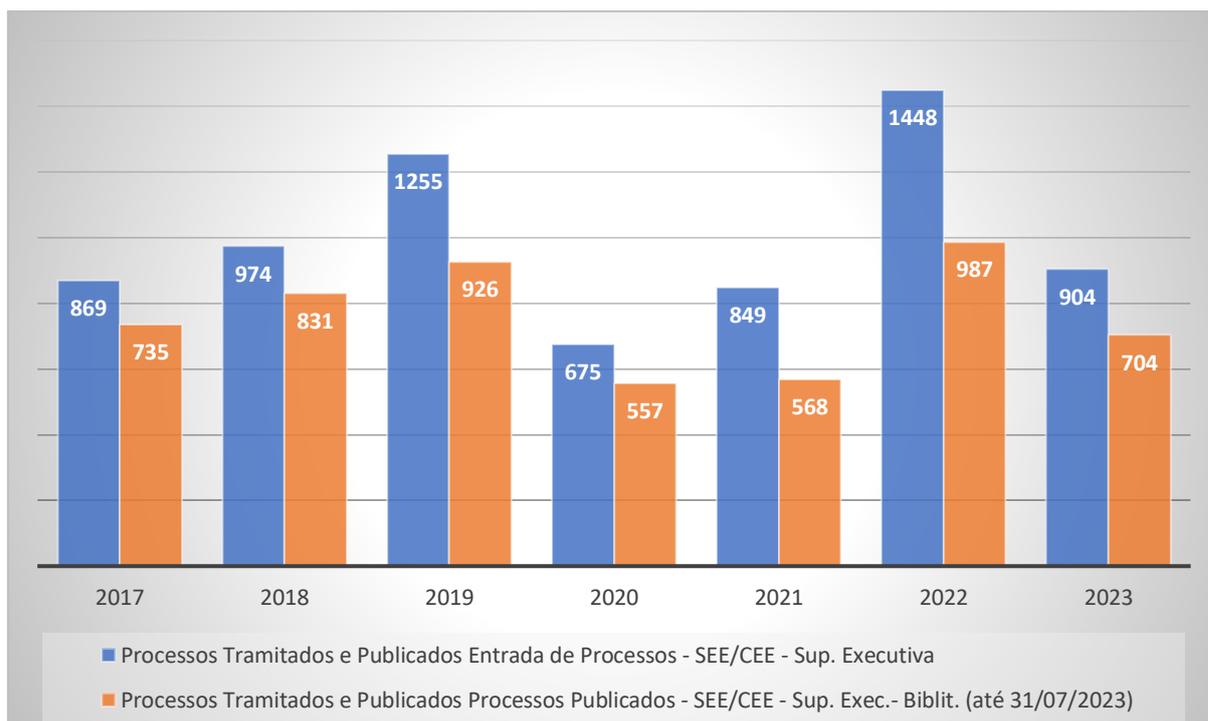
- Agilidade e eficiência (agiliza a comunicação interna e a tomada de decisões, diminuindo o tempo de resposta e aumentando a eficiência dos fluxos de trabalho);
- Redução de custos (reduz gastos com papel, impressão, transporte e armazenamento físico de documentos);
- Acesso remoto e colaborativo (facilita a colaboração entre equipes e promove o trabalho de maneira mais integrada, uma vez que é baseado na web);
- Rastreabilidade e transparência (registra todas as ações realizadas nos documentos e processos, aumentando a transparência dos procedimentos, auxiliando na prestação de contas e reduzindo a ocorrência de erros e retrabalho);
- Segurança da informação (apenas pessoas autorizadas possuem acesso aos documentos);
- Preservação e integridade dos documentos (possui recursos para evitar a alteração indevida ou acidental de documentos, dando maior validade e confiabilidade dos registros);
- Padronização de procedimentos (possibilita a criação de modelos e fluxos de trabalho padronizados, promovendo uma uniformização dos procedimentos internos); e,

- Sustentabilidade ambiental (diminui o impacto ambiental e incentiva práticas mais ecológicas, uma vez que reduz o uso de papel).

Ou seja, de modo resumindo, o SEI é uma importante ferramenta no âmbito do gerenciamento da informação. Isto, pois, promove a modernização dos processos, aprimora a eficiência operacional, fortalece a transparência, garante a segurança da informação e favorece a sustentabilidade, impactando, positivamente, a organização como um todo.

Diante dos dados coletados, em vista ao objetivo da pesquisa, foram construídos tabelas e gráficos estatísticos, para análise e comparação de resultados. Considerando as demandas apresentadas, como autorização de funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de modalidades de ensino, credenciamento, reconhecimentos e mudança de entidade mantenedora, regulação de ensino superior, do Sistema SEI do CEEMG, mais precisamente, da unidade Superintendência Executiva - SE (SEE/CEE - Sup. Executiva), onde todos os processos e/ou demandas dão entrada no órgão, são filtradas e encaminhadas para os respectivos setores para andamento da análise e posterior retorno ao consulente, e também da unidade Biblioteca (SEE/CEE - Sup. Exec.- Biblit.), responsável em finalizar todos os procedimentos de retorno ao consulente, como publicação dos atos regulatórios e legislações e, novamente, encaminhamento à Superintendência Executiva, que envia e-mail de resposta aos consulentes.

Os gráficos refletem os dados extraídos da análise de livros internos, onde eram relacionados os processos conforme mencionados, instruídos de forma física, a partir do ano de 2017, passando pelo período de transição no ano de 2019 até 31 de outubro de 2020, período em que entravam tanto processos físicos como digitais, dada a implementação do Sistema SEI, até a data de 31/07/2023, último relatório retirado do referido sistema, para compor o presente estudo.



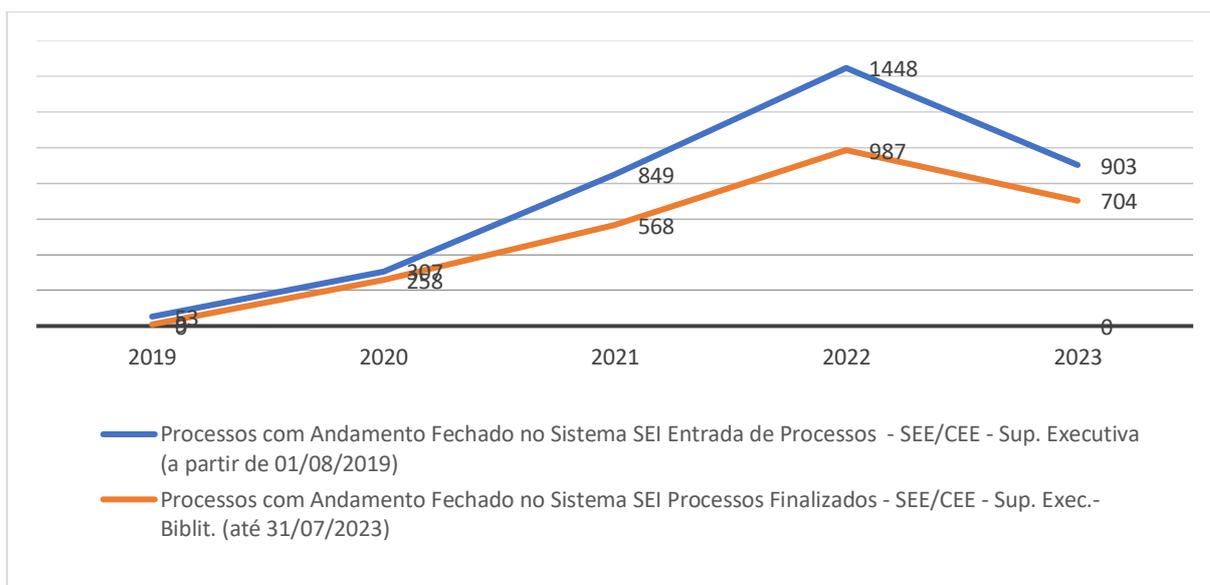
**Gráfico 1. Processos Físicos e Digitais Tramitados e Publicados – 2017 a 31/07/2023**

**Fonte:** Livros Internos e Sistema SEI do CEEMG

Como representado no Gráfico 1, houve um aumento gradativo da entrada de processos de atos autorizativos até o ano de 2019. Enquanto nos anos de 2020 e 2021, período em que a sociedade globalmente foi acometida pela Pandemia do COVID 19, infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, por delinear a necessidade de distanciamento social, impossibilitou visitas *in loco* de inspetores escolares, cujos relatórios constituem um documento obrigatório na instrução dos processos de atos regulatórios. Neste período, nota-se uma queda na entrada desses processos, sendo que as instituições educacionais ficaram amparadas mediante os pareceres publicados pelo CEEMG, abarcando a prorrogação da vigência dos atos regulatórios, até 31 de julho de 2022.

A implementação do Sistema SEI foi importante para padronizar os fluxos de processos e a obrigatoriedade de seu uso na instrução dos mesmos, por meio do referido sistema, contribuiu para o aumento na entrada de processos no CEEMG. No ano de 2022 até meados de 2023, mais exatamente dia 31 de julho de 2023, data da última extração dos dados no SEI, houve um grande aumento de entrada e publicação de processos. Este fato possibilita inferir que, apesar de grande quantidade de entrada seja decorrente da impossibilidade imposta no período da pandemia, é relevante o aumento devido à utilização do sistema digital, facilitando seus envios.

O Gráfico 2 pode ser compreendido diante da ótica do indicador de produtividade e, também, de qualidade. Ou seja, para o objeto em estudo, compreende a relação entre a quantidade de entrada de processos regulatórios a serem analisados e a quantidade de processos finalizados, com sua publicação no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (IOF), está com saldo positivo, indicando que a implementação do SEI auxiliou na celeridade no cumprimento de demandas e na qualidade dos processos instruídos.



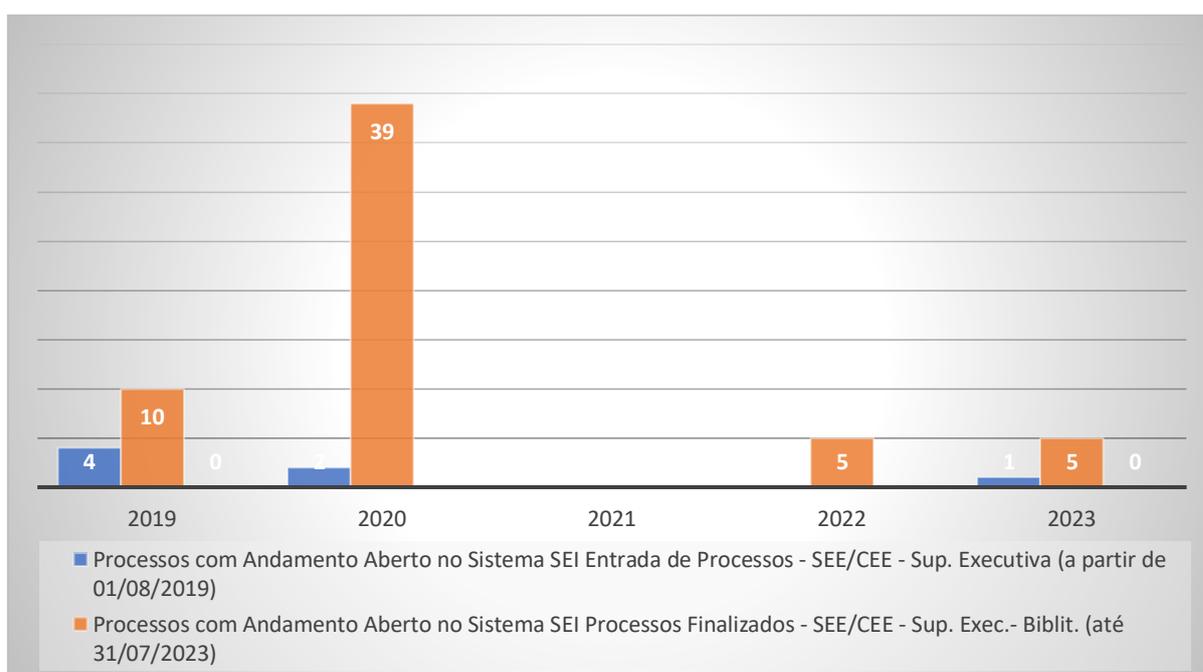
**Gráfico 2. Processos Digitais Tramitados e Finalizados no Sistema SEI – 01/08/2019 a 31/07/2023**

**Fonte:** Sistema SEI do CEEMG

Analisando o Gráfico 2 percebe-se que houve um aumento gradativo na relação entre a quantidade de processos que deram entrada no SEI, para serem analisados, com a quantidade de processos finalizados, excetuando-se o período da pandemia do COVID 19, conforme justificado anteriormente. Para a obtenção de porcentagens, para melhor visualização dos resultados, consideramos o total de processos que deram entrada para serem analisados, como ponto de partida (100%), haja visto que deveriam ser todos finalizados, e fizemos a correlação entre entrada e finalização dos mesmos. Sendo assim, do total de processos que deram entrada no CEEMG para serem analisados em 2019, apenas 16,98% foram finalizados, isto é, tiveram seus pareceres publicados no IOF (Diário Oficial Eletrônico Minas Gerais). No ano de 2020, foram finalizados 84,03% processos, indicando um pseudo-aumento da porcentagem, devido à uma menor quantidade de entrada de processos por causa da impossibilidade de realização de verificação *in loco* ocasionada pela pandemia.

Em continuidade nesta análise, no ano de 2021, a porcentagem de processos finalizados em detrimento da entrada foi de 66,90%, aumentando, gradativamente, para 68,16% em 2022.

Com relação a 2023, até a data de 31/07/2023, data limite em que foram coletados os dados, essa porcentagem já se encontrava em 77,96%, considerando o número de processos que deram entrada para análise e os processos finalizados para publicação no IOF. Após analisar o aumento gradativo de porcentagens de processos finalizados e publicados, considero ser um indicador de produtividade e de qualidade. Uma vez que a celeridade na análise dos processos se deu pelo aumento do número de conselheiros das câmaras e de servidores do CEEMG, complementando o quadro de pessoal que realiza as análises dos processos, e pela conformidade com os padrões e especificações de documentos com que foram instruídos, não sendo necessário o recurso de baixá-los em diligência para complementação de documentação e/ou informações. Desta forma, reflete-se na qualidade com que estão sendo instruídos e no aumento da quantidade de processos que estão sendo finalizados, após a implementação do SEI. Em via de complementariedade ao cunho das análises em desenvolvimento, observe o Gráfico 3.



**Gráfico 3. Processos Digitais Tramitados e ainda Abertos no Sistema SEI – 01/08/2019 a 31/07/2023**

**Fonte:** Sistema SEI do CEEMG

Considerando o Gráfico 3 é possível verificar que o indicador eficácia está sendo contemplado, uma vez que está relacionado com a capacidade de atingir o objetivo estabelecido, qual seja o cumprimento de metas de forma bem-sucedida. Os índices de 2019 e 2020, mais altos do que a entrada de processos, referem-se ao período de transição da implementação do SEI, onde ainda eram recebidos processos físicos concomitante ao recebimento dos processos

digitais. Em 2021, houve o equilíbrio entre a entrada e finalização de processos, ou seja, todos os processos que deram entrada no CEEMG foram finalizados e publicados no IOF.

Especificamente, esses processos de 2019 e 2020 que, ainda, encontram-se abertos são processos que estão sobrestados ou em diligência, com idas e vindas ao Conselho, sempre para complementação de informações e/ou documentação e, até mesmo, processos judicializados, ou são processos que estão duplicados, isto é, processos que deram entrada tanto no formato físico quanto no formato digital, devido a implementação do Sistema SEI. Esse fato gera a necessidade de uma verificação mais aprofundada nos arquivos e sistemas para comprovação ou não se já foram analisados e se já poderiam ter sido finalizados. Já nos anos de 2022 e meados de 2023, referem-se aos processos com entrada posterior ao período da pandemia, onde obteve-se uma grande quantidade de processos represados na Superintendência Técnica (ST) do CEEMG, pelos motivos anteriormente mencionados. Em nível de detalhamento, quanto aos tempos proporcionais de tramitação, considere a Tabela 1.

<b>Tempo Médio de Tramitação de Processos na Unidade SEE/CEE - Sup. Exec.- Biblit.</b>					
<b>Tipo de Processo</b>	<b>2019 (a partir de 01/08)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023 (até 31/07)</b>
Alteração na Entidade Mantenedora		08 dias	02 dias	22 horas	24 dias
Ampliação da Rede Física da Escola Particular		08 dias			
Autorização de Funcionamento de Cursos Técnicos – EAD		12 dias	09 dias	01 dia	41 dias
Autorização de Funcionamento de Cursos Técnicos – Presenciais		06 dias	03 dias	02 dias	53 dias
Autorização de Funcionamento de Especialização Técnica de Nível Médio – EaD		10 dias	08 horas	04 horas	
Autorização de Funcionamento do Ensino Fundamental, Ensino Médio e EJA	04 dias		04 dias	06 dias	73 dias
Credenciamento da Entidade Mantenedora	01 dia	08 dias	03 dias	02 dias	47 dias
Escolas Munic. e Part.: Extensão dos Anos Iniciais e Finais do Ens. Fund.		40 dias	20 horas	01 dia	
Especialização técnica de nível médio		04 horas	02 dias	02 dias	

Funcionamento de Polo de Apoio Presencial – EAD			23 horas	01 dia	127 dias
Mudança da Entidade Mantenedora		11 dias	02 dias	02 dias	24 dias
Mudança de Denominação do Estabelecimento de Ensino (Esc. Mun. e Partic.)			04 dias		
Prorrogação da Autorização de Funcionamento		16 dias	01 dia	22 horas	37 dias
Prorrogação da Renovação do Reconhecimento		01 dia	09 horas	10 dias	06 horas
Prorrogação do Credenciamento		05 dias			05 horas
Prorrogação do Reconhecimento		20 dias	01 hora	10 horas	13 horas
Prorrogação do Recredenciamento		03 dias	02 dias		38 dias
Reconhecimento de Curso/Nível de Ensino	15 dias	13 dias	3 dias	18 horas	20 dias
Recredenciamento da Entidade Mantenedora	01 dia	08 dias	02 dias	22 horas	35 dias
Renovação do Reconhecimento de Curso/Nível de Ensino	06 dias	20 dias	03 dias	23 horas	28 dias
Regulação de Ensino Superior		02 dias	07 dias	05 horas	01 dia

**Tabela 1. Tempo Médio de Tramitação de Processos na Unidade SEE/CEE - Sup. Exec.- Bibliot. –**

**01/08/2019 a 31/07/2023**

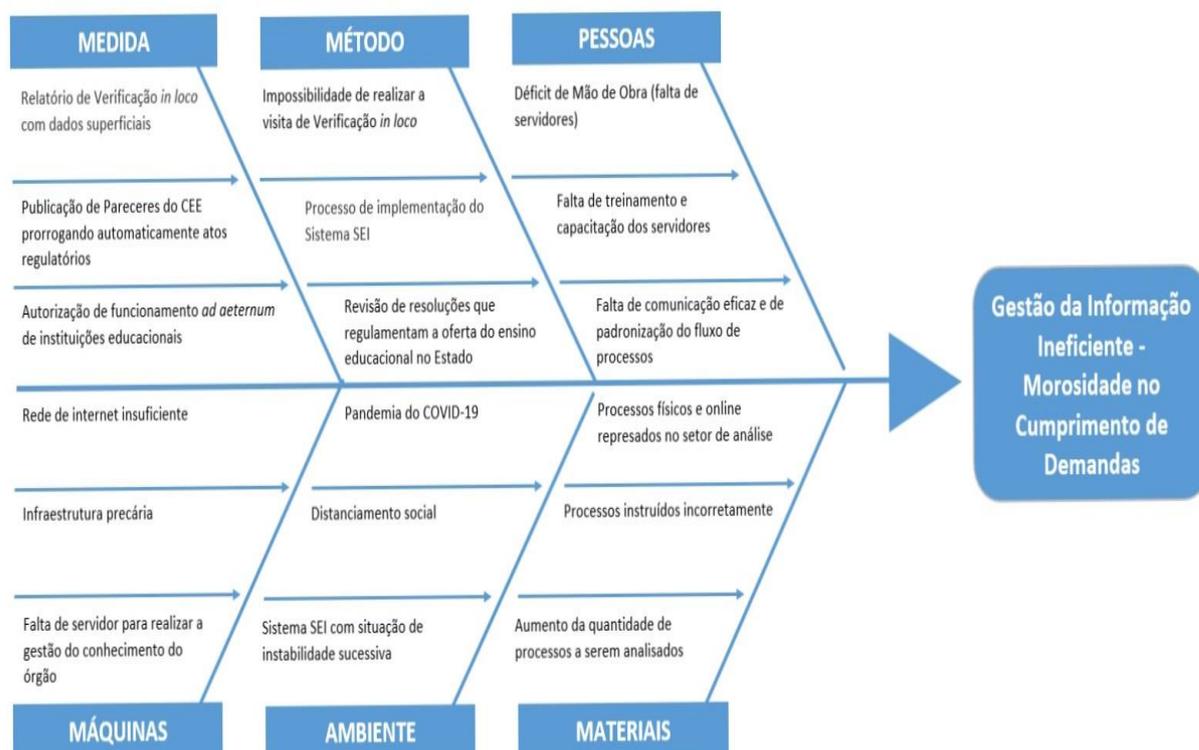
**Fonte:** Sistema SEI do CEEMG

Conforme descrito na Tabela 1, observa-se que o tempo médio de tramitação possui uma variação muito desconexa de um ano para outro e entre os diversos tipos de processos. Esta variação, de acordo com a visão de servidores do CEEMG, dentre os quais responsáveis pelo protocolo de entrada dos processos, assessores técnicos responsáveis pelo estudo preliminar, conselheiros das Câmaras do Ensino Fundamental, do Ensino Médio, do Ensino Superior e de Planos e Legislação, responsáveis pela análise e elaboração das minutas de pareceres, além da aprovação das mesmas em reuniões plenárias, e servidores responsáveis pela digitação, revisão e publicação dos pareceres no IOF, finalizando os processos. Considerando a visão dos servidores, elencados acima, essa variação expressiva deve-se a vários fatores:

- Pandemia do COVID 19, que impossibilitou a visita de verificação *in loco* dos inspetores escolares para elaboração do relatório de verificação, documento essencial para a instrução e aprovação do processo;

- Processos represados na ST do CEEMG, devido ao distanciamento social causado pela pandemia, dificultando a entrada de processos físicos e a sua análise;
- Implementação do Sistema SEI, que, no princípio, com a pouca expertise e conhecimento de suas funcionalidades, causou um pequeno atraso na análise e finalização dos mesmos;
- Falta de servidores em todos os setores do CEEMG, causado por aposentadorias, exonerações a pedido, funções gratificadas e cargos comissionados represados na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEEMG, gerando um grande déficit de mão de obra;
- Publicação de Pareceres do CEEMG, que prorrogaram, automaticamente, atos regulatórios, que perderiam a vigência no período pandêmico, até 31 de julho de 2022, elevando o número de processos instruídos após essa data;
- Instituições educacionais que tiveram seus atos regulatórios aprovados *ad aeternum*, isto é, sem delimitação de prazo, e que, mediante a publicação da Resolução CEE nº 486/2022, precisam regularizar seus atos, causando um acúmulo de processos a serem analisados;
- Instituições educacionais que, por falta de orientação ou desconhecimento da legislação vigente, não instruem os processos em conformidade com as normas, causando morosidade em suas análises, pois geram diligências e/ou sobrestamento dos mesmos.

Para explorar as causas de lentidão em alguns processos quanto a sua tramitação, foi utilizada a ferramenta de Ishikawa. Desta forma, foi possível uma compreensão sistêmica quanto a este *gap* da GI aos processos. Inclusive, o exercício de construção da ferramenta proporcionou aprendizagem sobre o processo ao considerar as múltiplas perspectivas do problema. A representação do Ishikawa apresenta-se em conformidade à Figura 3.



**Figura 3. Diagrama de Ishikawa**

Fonte: Autor (2023)

Os fatores, supramencionados e representados no Diagrama de Ishikawa, descrevem situações inerentes a determinadas situações específicas. Apenas um deles está relacionado ao Sistema SEI, o que nos leva a ponderar que a variação do tempo de tramitação dos processos no sistema não é causada por ele propriamente dito, e sim, por outras situações que precisam ser repensadas e mapeadas para melhoria de seus fluxos e, conseqüentemente, melhoria do indicador de eficiência. Porém, podemos afirmar que esse mesmo indicador, no que concerne ao SEI, demonstra uma melhoria no tempo de tramitação dos processos e, também, no volume analisado e na celeridade de resposta aos consulentes.

#### 4.1. PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Certamente, considerando os apontamentos advindos da observação e análise dos dados, bem como os resultados apresentados nos gráficos, tabela e no Diagrama de Ishikawa é possível compreender como a GI é um aspecto fundamental e importante para celeridade no cumprimento de demandas e para o sucesso de qualquer empreendimento ou organização, seja pública ou privada. Podemos propor algumas medidas de avanço para melhorar a gestão da informação no cumprimento de demandas, abrangendo desde ações mais simples, triviais e

fáceis de serem executadas até aquelas que podem requerer mais tempo para implantação ou maior custo monetário em vista aos investimentos.

#### **4.1.1. Ações mais triviais e fáceis de serem executadas:**

- Treinamento e capacitação – treinamentos regulares para a equipe sobre o uso adequado de ferramentas de gestão da informação, visando melhorar suas habilidades e conhecimentos, impactando positivamente, na qualidade do trabalho.
- Padronização de nomenclaturas – estabelecer diretrizes claras para a nomenclatura de arquivos, pastas e documentos, facilitando a busca e o entendimento dos conteúdos, no Sistema SEI.
- Implementação de *tags* ou etiquetas – usar *tags* ou etiquetas para categorizar documentos e recursos no sistema, permitindo uma organização mais flexível e fácil de entender.
- Elaboração de checklist para entrada de processos – elaborar um checklist com todos os documentos necessários, para instrução de cada tipo de processo, para evitar a devolução de processos por não conformidade com a legislação vigente.
- Feedback e comunicação eficaz – estabelecer canais de comunicação claros para coletar feedback dos clientes e colaboradores, propiciando a identificação de áreas de melhoria e implementação de mudanças relevantes.

#### **4.1.2. Ações que podem requerer mais tempo para implantação:**

- Revisão de processos – realizar uma análise detalhada de todos os processos operacionais e mapeamento, identificando gargalos e ineficiências, permitindo um planejamento e implementação de melhorias graduais, buscando aperfeiçoar a eficiência geral.
- Digitalização de documentos físicos – digitalizar os documentos físicos importantes para facilitar o acesso e a colaboração, minimizando a dependência de documentos em papel, facilitando o arquivamento e aumentando a celeridade de pesquisas e devolutivas às demandas.
- Centralização de dados – investir em um sistema de gerenciamento de dados centralizado, permitindo o acesso controlado a informações relevantes em tempo real.

- Portal de Autoatendimento – desenvolver um portal de autoatendimento para colaboradores e clientes acessarem informações, documentos e recursos relevantes de maneira eficiente.
- Desenvolvimento de liderança – investir na capacitação de líderes pode ter um impacto significativo nos indicadores de desempenho. Líderes bem treinados são capazes de inspirar e orientar equipes de forma mais eficaz.

#### **4.1.3. Ações com custo monetário mais elevado:**

- Atualização de infraestrutura – se a infraestrutura atual estiver limitando o desempenho, considere investir na atualização de equipamentos, sistemas de TI, redes ou instalações físicas.
- Inteligência artificial e análise de dados – implementar soluções de inteligência artificial para análise de dados, identificação de tendências e previsão de demandas futuras.
- Segurança da informação – investir em medidas de segurança cibernética para proteger informações sensíveis contra ameaças internas e externas.
- Gestão do conhecimento – desenvolver uma plataforma de gestão do conhecimento que permita a captura, análise, organização e compartilhamento de conhecimentos internos de forma estruturada, melhorando a qualidade do trabalho desenvolvido em todas as etapas e setores da organização.
- Cultura de gestão da informação – promover uma cultura organizacional que valorize a gestão da informação, incentivando todos os colaboradores a contribuírem para sua melhoria contínua.

## **4.2. PROPOSIÇÕES DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

O trabalho mostrou que o serviço público lida diariamente com um grande volume de informações, que vão desde solicitações de serviços até processos internos complexos. A gestão inadequada dessas informações, frequentemente, leva a atrasos, redundâncias, erros e, em última instância, à insatisfação dos cidadãos. No entanto, quando estratégias de gestão da informação são implementadas de maneira eficaz, os órgãos públicos podem experimentar melhorias substanciais na qualidade e rapidez dos serviços prestados.

Assim, destacamos que a gestão da informação não se limita apenas à tecnologia, mas abrange também processos organizacionais, estratégias de comunicação e treinamento adequado dos servidores públicos. A implementação de sistemas de gerenciamento de documentos, a digitalização de processos, a criação de base de dados integrados e a adoção de compartilhamento de informações entre setores são alguns dos exemplos de iniciativas que podem resultar em ganhos significativos de eficiência.

Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na promoção da GI. A conscientização sobre a importância da informação, a promoção de uma mentalidade voltada para a colaboração e a adoção de uma abordagem proativa em relação à inovação são elementos-chave para criar um ambiente propício à celeridade no serviço público. Para avaliar e melhorar a eficácia dessa gestão, é fundamental definir indicadores relevantes. Aqui estão algumas proposições de métricas, alinhadas ao indicador de eficiência, que podem ser úteis nesse contexto:

- Taxa de atendimento de solicitações – mede a rapidez com que as solicitações, internas e externas, são atendidas.
- Tempo de resposta a e-mails ou mensagens – avalia o tempo médio que a equipe leva para responder às mensagens eletrônicas, o que pode indicar a eficiência na comunicação.
- Taxa de digitalização de documentos – indica o progresso na transição para documentos eletrônicos, reduzindo a dependência de papel e melhorando a acessibilidade aos registros.
- Taxa de processos instruídos incorretamente – mede a quantidade de processos que foram instruídos com falta de informação e/ou documentação.
- Tempo de tramitação de processos - avalia o tempo médio que o processo leva para ser analisado e finalizado, por meio de sua publicação, considerando sua correta instrução ou não, ou seja, idas e vindas ao processo pela falta de informação.

Ao estabelecer e acompanhar os indicadores de desempenho adotados, as organizações podem melhorar a eficiência da gestão da informação e, assim, acelerar o cumprimento de demandas e a análise de processos educacionais. Esses indicadores devem ser criados e adaptados de acordo com as necessidades específicas de cada organização.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, com o uso da tecnologia no gerenciamento da informação, com documentos nato digitais ou documentos sendo digitalizados, a eficiência e a agilidade em resgatar dados para a produção até o retorno de demandas, ao cidadão, é muito mais célere, confiável e menos burocrático. O gerenciamento eletrônico de informações está sendo utilizado no CEEMG e na Secretaria de Estado de Educação por meio do SEI. O uso do SEI veio contribuir, efetivamente, para o fluxo e controle de informações, haja visto o grande volume de documentos que os setores públicos, principalmente, recebem e precisam tramitar, assim, o SEI organiza, agiliza a distribuição entre os setores e reduz o tempo de processamento e na tomada de decisão até o retorno da demanda ao cidadão (Andrade, 2018, pág. 28-29).

A GI se destaca como um fator essencial para a eficiência na implementação de fluxos de processos no serviço público. Ao adotar uma abordagem adequada dessa gestão e utilizar as ferramentas tecnológicas disponíveis, os órgãos públicos podem alcançar maior eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade. Através de uma gestão eficiente, é possível melhorar a tomada de decisões, alocar recursos de forma mais inteligente e otimizar a prestação de serviços, gerando benefícios tanto para a administração pública quanto para a sociedade em geral. Contudo, é importante ressaltar que os desafios relacionados à segurança da informação e à resistência à mudança devem ser abordados de forma estratégica, para garantir o sucesso na implementação da GI.

Com base nas referências bibliográficas analisadas e nos fatores demonstrados pelo Diagrama de Ishikawa, fica evidente que uma abordagem sistemática para coletar, armazenar, disseminar e utilizar a informação é fundamental para atender às demandas, internas e externas, de maneira ágil, transparente e eficiente. A adoção de tecnologias de informação e comunicação, juntamente com uma cultura organizacional voltada para a valorização da informação, são elementos-chave para garantir a eficácia GI no serviço público. A transparência proporcionada por essa abordagem fortalece a relação entre governo e sociedade, contribuindo para uma administração mais eficiente e responsável.

Recomenda-se que, os gestores públicos, invistam em tecnologias de informação adequadas, treinamento de pessoal e políticas de segurança robustas para fortalecer a GI e, assim, alcançar uma administração pública mais eficiente e orientada ao cidadão. O presente trabalho reforça a relevância contínua de investimentos em tecnologias e capacitação dos

profissionais envolvidos no serviço público, a fim de impulsionar a eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Portanto, concluímos que a GI não é apenas um mecanismo acessório, mas, sim, um pilar fundamental para a otimização dos processos no serviço público. Através da implementação de estratégias adequadas, os órgãos públicos podem alcançar uma maior agilidade no cumprimento de demandas, resultando em maior satisfação dos cidadãos, transparência e eficiência na administração pública como um todo. Para o futuro, é primordial que, gestores e líderes públicos, continuem investindo em capacitação, tecnologia e mudanças culturais para colher os benefícios de uma GI eficaz e, conseqüentemente, proporcionar um serviço público mais ágil e orientado para resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, T. S. **Gestão da Informação: fluxo e controle de Ofícios em um Órgão Público de Aracaju/SE**. São Cristóvão, SE, 2018. Monografia (bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018. Disponível em: [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/9747/2/Tamiles\\_Santos\\_Andrade.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/9747/2/Tamiles_Santos_Andrade.pdf)

Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 6.659, de 24 de agosto de 1962**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/6659/1962/>

BARBOSA, R.R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.25, P. 168-186, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/4303>

CARVALHO, A B. **Fluxo de informações e o benefício para os setores públicos**. Artigo (especialização) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, EaD, RS, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/1446>

CEEMG. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. **Apresentação do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais**. Disponível em: <https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/apresentacao>

CEEMG. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. **Resolução CEE nº 486, de 21 de janeiro de 2022**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes?task=download.send&id=14337&catid=66&m=0>

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319355896008/319355896008.pdf>

CURVELO, E. F. S.; ANDRADE, A. R. O papel da informação nos indicadores de desempenho e nos processos organizacionais. **P2P e inovação**, v. 8, n. 2, p. 92–108, 2022. DOI: [10.21721/p2p.2022v8n2.p92-108](https://doi.org/10.21721/p2p.2022v8n2.p92-108)

COSTA, R. L. A Gestão da Informação em Equipes Virtuais no Poder Judiciário: desafios para uma comunicação eficiente e segura. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, v. 7, n. 2, p. 76-96, 2022. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistapoliticiajudiciaria/article/view/8232/pdf>

DALFOVO, O.; AMORIM, S.N. **Quem tem informação é mais competitivo**. Blumenau: Acadêmica, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Information Ecology**. Oxford: Oxford University Press, 1997

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE BOGONÁ, M.Z. Gestão do conhecimento e da informação no setor público: perspectivas. **Temas de Administração Pública**, v. 4, n. 7, 2012. Disponível em: <https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPublica/artigomarlizavala1pdf.pdf>

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

HRONEC, S. M., Usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar rota do futuro da empresa, Makrom Books, 1994

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MACHADO, S. B. **Utilização de Indicadores de Desempenho na Avaliação de Gestão realizada pelo TCU**. Monografia (Especialista em Controle Externo). PPCE. Tribunal de Contas da União. 2004. Disponível em <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/2058154.PDF>

MELO, Marcio Helder. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos**

**serviços públicos.** 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/2599408D92D0EE4703256FAC00723A80/\\$File/NT000307CE.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2599408D92D0EE4703256FAC00723A80/$File/NT000307CE.pdf)

MIRANDA, S. V. **A gestão da informação e a modelagem de processos.** 2010. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/39>

PAULA, D. R.; CIANCONI, R. B. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 49-63, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/47/82>

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. A gestão da informação e a competência em informação: subsídios para o âmbito empresarial. **Palavra Chave**, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-99122017000200003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-99122017000200003&lng=es&nrm=iso)

SANTOS, B. R. P.; VITORIANO, M. C. C. P.; DAMIAN, I. P. M. **A Gestão da Informação Orgânica e a Gestão Documental no Contexto do Prontuário do Paciente de Unidades Básicas de Saúde.** Ponto de Acesso, v. 13, n. 2, p. 202–222, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/26063>

SCHMIDT, J. L.; SILVA, A. A., SOUTES, D. O., MARTINS, V. A. Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 1489–1511, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1430>

SEI. **Sistema Eletrônico de Informações** - Unidade Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais – CEEMG. Disponível em: <https://www.sei.mg.gov.br/>

SILVA, J. S. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA.**

Monografia (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Gestão de Políticas Públicas, 2014. 2014. Disponível em:  
[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8807/1/2014\\_JessicaSousaSilva.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8807/1/2014_JessicaSousaSilva.pdf)

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 85–103, 2010. DOI: [10.5433/1981-8920.2010v15n1p85](https://doi.org/10.5433/1981-8920.2010v15n1p85)