

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

**Marina Manoela Meireles Corrêa**

**CONTRIBUIÇÕES À MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UMA  
AVALIAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS  
Programa Trilhas de Futuro**

**Belo Horizonte**

**2023**

**Marina Manoela Meireles Corrêa**

**CONTRIBUIÇÕES À MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UMA  
AVALIAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS  
Programa Trilhas de Futuro**

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Marlusa Gosling

**Belo Horizonte**

**2023**

Ficha catalográfica

C824c  
2023

Corrêa, Marina Manoela Meireles.  
Contribuições à melhoria de processos organizacionais  
[manuscrito]: uma avaliação sob a perspectiva de mapeamento de  
processos na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais -  
Programa Trilhas de Futuro / Marina Manoela Meireles Corrêa. –  
2023.  
1 v.

Orientadora: Marlusa de Sevilha Gosling.

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

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

CDD: 658

**Marina Manoela Meireles Corrêa**

**CONTRIBUIÇÕES À MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UMA  
AVALIAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS  
Programa Trilhas de Futuro**

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Professora Marlusa Gosling

Banca examinadora

Professor Érico Aurélio Abreu Cardozo, Mestrado, UFMG

Professora Kammilla Éric Guerra de Araújo, Mestrado, UFMG

Aprovado em Belo Horizonte, em 27 de outubro de 2023



27/12/23, 14:15 SEI/UFMG - 2895765 - Folha de Aprovação

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

### FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **MARINA MANOELA MEIRELES CORREA**, Nº. DE REGISTRO: **2022708495**

TRABALHO FINAL: “**CONTRIBUIÇÕES À MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UMA AVALIAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS Programa Trilhas de Futuro**”.

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

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - Coordenador do curso de Especialização em Gestão Pública. Prof. Dra. Marlusa Gosling (Orientadora CEPEAD/FACE/UFMG)  
Profa. Me. Kammilla Guerra de Araújo (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/UFMG)  
Prof. Dr. Érico Aurélio Abreu Cardozo (Membro da Banca Examinadora QI Faculdade & Escola Técnica)



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](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marlusa de Sevilha Gosling, Professora do Magistério Superior**, em 12/12/2023, às 20:46, 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 **Kammilla Éric Guerra de Araújo, Usuária Externa**, em 13/12/2023, às 12:58, 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 **Érico Aurélio Abreu Cardozo, Usuário Externo**, em 13/12/2023, às 18:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

[https://sei.ufmg.br/sei/controlador.php?acao=documento\\_imprimir\\_web&acao\\_origem=arvore\\_visualizar&id\\_documento=3126638&infra\\_sistema...](https://sei.ufmg.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=3126638&infra_sistema...) 1/2  
27/12/23 14:15 SEI/UFMG - 2895765 - Folha de Aprovação



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 **2895765** e o código CRC **659AF021**.

**Referência:** Processo nº 23072.276886/2023-17 SEI nº 2895765

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, gostaria de agradecer à minha família e aos meus amigos. Especialmente, aos meus pais, Mário e Magali, que sempre me apoiaram em tudo que eu precisei durante toda a minha vida e à minha irmã, Mariana, por me ouvir em momentos difíceis e aqueles em que quis fraquejar e desistir. Aos meus tios, em particular ao tio Cláudio, que me proporcionou muitos momentos de discussão e trocas de experiências.

A todos os amigos que direta ou indiretamente participaram da minha formação, o meu eterno agradecimento. Aos meus amigos da Secretaria de Estado de Educação, em especial ao Silas - que mais que chefe imediato, se mostrou sempre colaborativo e incentivador das minhas ideias e proposições de melhorias, Emerson - ex chefia imediata, e hoje amigo, que sempre me incentivou e buscou sempre compreender minhas limitações e me suportou nos momentos de angústia e Ian - colega, desde os tempos da faculdade e um grato reencontro, que sempre solícito me apoiou. A todos os colegas que sempre estiveram presentes nessa trajetória e contribuíram desde o início, me fortalecendo, guiando e auxiliando nas pesquisas e coletas de dados.

Agradeço a Deus por toda a força que colocou no meu coração que me ajudou a lutar até o fim, pois não foi fácil conciliar essa especialização com o trabalho, sobretudo em um momento de transição de cargo. Aos meus colegas de Mindfulness que me auxiliaram e suportaram nos momentos de aflição e inquietação da mente.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais juntamente com a Universidade Federal de Minas Gerais, que me proporcionaram a oportunidade de expansão de meus horizontes.

Educação não transforma o mundo.

Educação muda as pessoas.

As pessoas transformam o mundo.

**Paulo Freire**



## RESUMO

CORRÊA, Marina Manoela Meireles. **CONTRIBUIÇÕES À MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UMA AVALIAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS - Programa Trilhas de Futuro**. 2023. Trabalho de Conclusão ao Curso de Especialização em Gestão Pública - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2023.

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo propor melhorias no processo de trabalho da Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios no Programa Trilhas de Futuro da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. A pesquisa teve como foco a identificação e eliminação das falhas e gargalos, por meio do levantamento e estudo bibliográfico sobre o tema para sua maior compreensão e aplicação de questionário com os servidores envolvidos no processo e observação direta e participante. Com base nos resultados, foi proposto fluxo de trabalho, com proposta de datas, com o intuito de reduções de espera, prazos e eliminação de etapas desnecessárias com consequentes diminuições do prazo final das atividades de todos os setores envolvidos. Tais falhas foram detectadas por meio de observação ativa e resultado do questionário aplicado. Assim, a proposta foi de apresentar um fluxo claro e objetivo, para que seja aplicado e verificadas melhorias contínuas.

Palavras-chave: processos, gestão de processos, planejamento e estratégia, Administração Pública.

## ABSTRACT

CORRÊA, Marina Manoela Meireles. **CONTRIBUTIONS TO THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL PROCESSES: AN EVALUATION UNDER THE PERSPECTIVE OF MAPPING PROCESSES IN THE STATE SECRETARY OF EDUCATION OF MINAS GERAIS - Trilhas de Futuro Program.** 2023. Completion work for the Specialization Course in Public Management - Federal University of Minas Gerais. Belo Horizonte, 2023.

This course conclusion work aimed to propose improvements in the work process of the Contracts and Agreements Management Directorate in the Trilhas de Futuro Program of the State Department of Education of Minas Gerais. The research focused on identifying and eliminating flaws and bottlenecks, through a survey and bibliographical study on the subject for a better understanding and application of a questionnaire with the servers involved in the process and direct and participant observation. Based on the results, a workflow was proposed, with proposed dates, with the aim of reducing waiting times, deadlines and eliminating unnecessary steps with consequent decreases in the final deadline of the activities of all sectors involved - which was detected through of active observation and result of the applied questionnaire. Thus, the proposal was to present a clear and objective flow, so that continuous improvements can be applied and verified.

Keywords: processes, process management, planning and strategy, Public Administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Classificação do estudo	21
Figura 3 - Organograma SEE Trilhas	33
Figura 4 - Questão 1	34
Figura 5 - Questão 2	35
Figura 6 - Questão 9	35
Figura 7 - Questão 9	36
Figura 8 - Questão 12	36
Figura 9 - Questão 3	37
Figura 10 - Questão 4	38
Figura 11 - Questão 6	38
Figura 12 - Questão 7	39
Figura 13 - Questão 9	40
Figura 14 - Questão 10	40
Figura 15 - Questão 12	41
Figura 16 - Questão 13	41

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Proposta de Fluxo de processos Programa Trilhas de Futuro

41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEE	Secretaria de Estado de Educação
DGCC	Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios
PEE	Plano Estadual de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MEC	Ministério da Educação
BPM	<i>Business Process Management</i>
SB	Subsecretaria de Educação Básica
AJ	Assessoria Jurídica
DGCO	Diretoria de Compras

## SUMÁRIO

1. Introdução	13
2. Justificativa	16
3. Objetivos	18
3.1. Objetivo geral	18
3.2. Objetivos específicos	18
4. Revisão de Literatura	19
4.1. Conceito de processo	19
4.2. Gestão de processos na Administração Pública	21
4.3. Mapeamento de processo	23
4.4. Planejamento e estratégia	25
5. Metodologia	27
6. Análise e discussão dos resultados	31
6.1. Identificação do processo	31
6.2. Identificação da equipe envolvida no processo	32
6.3. Conhecimento acerca do processo	34
6.4. Impacto do direcionamento do fluxo no trabalho	37
7. Considerações finais	45
Referências	47
Anexo 1 - Pesquisa de opinião fluxo Trilhas de Futuro na DGCC via formulário Google	51

## 1 Introdução

A Administração Pública tem como função precípua atender às demandas e necessidades da população, do coletivo, seguindo padrões de eficiência, eficácia e qualidade na prestação de seus serviços. Para Pereira (2016) a definição de serviço público é influenciada pela relação que existe entre o Estado e a sociedade, o que tem elevadíssima importância, na medida em que o Estado deve trabalhar para o bem comum.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE) pertence ao Poder Executivo que tem como função primordial atuar na gestão de alimentação escolar, transporte escolar, calendário escolar, promoção e implementação de políticas públicas diversas – como planos estaduais de educação, conforme disposto na Lei nº 24313, de 28/04/2023. Em articulação com sistemas de ensino e participação social.

A SEE é responsável pelo planejamento, orientação, coordenação e implementação dessas políticas, por meio de cooperação didático pedagógica, tecnológica, técnica e financeira que visem a melhoria da qualidade das aprendizagens, a valorização e qualificação de discentes e docentes, de modo a garantir igualdade de condições, com pleno desenvolvimento da pessoa, o exercício da cidadania e qualificação para inserção no mercado de trabalho.

Minas Gerais vem passando por grandes processos de melhoria da educação e é um dos poucos estados brasileiros em que mais de 50% (cinquenta por cento) dos estudantes atingem a meta de aprendizagem nos anos iniciais, sendo o 4º (quarto) estado com melhor desenvolvimento da aprendizagem no país (IDEB, MEC) (Minas Gerais, 2023). Todavia, na edição de 2017 do IDEB, todos os estados brasileiros ficaram abaixo da meta, e Minas Gerais foi destaque por ser o único a registrar queda de desempenho em relação à edição anterior.

Nesse contexto foi criado o Projeto Trilhas de Futuro que oferece, gratuitamente, cursos técnicos, em instituições públicas e privadas, mais de 90 (noventa) modalidades de cursos, aos estudantes e egressos do ensino médio. O Trilhas de Futuro tem como objetivo capacitar os estudantes, em diversas áreas do mercado, em que são necessárias mão de obra técnica de qualidade, em que possa ser possível a garantia de um emprego qualificado e promoção de desenvolvimento do Estado (Minas Gerais, 2023).

O Trilhas de Futuro, hoje, conta com 126.952 (cento e vinte e seis mil, novecentas e cinquenta e duas) matrículas ativas, com 174.603 (cento e setenta e quatro mil, seiscentas e três) vagas credenciadas, num total de 852.915 (oitocentas e cinquenta e duas mil, novecentas e quinze) inscrições, 283 (duzentas e oitenta e três) instituições credenciadas e 82 (oitenta e dois) cursos ofertados em todo o estado de Minas Gerais, segundo dados da SEE (Minas Gerais, 2023). Os fluxos de credenciamento e contratação das empresas que prestam esses serviços tramitam no órgão central da SEE, em que fazem parte do contexto várias subsecretarias da Pasta. É um processo de elevadíssima complexidade e relevância, visto que hoje é um dos principais projetos do governo do estado.

Assim como a humanidade passa por mudanças e evoluções, a Administração Pública segue o mesmo fluxo, de forma que passou de mero responsável pela ação direta na prestação de serviços públicos para promotor e regulador das mesmas. Desta feita, espera-se, não somente, uma administração pautada na racionalidade, orientada a garantir resultados para uma administração gerencial pautada na eficiência, que atualmente existe como um princípio da Administração Pública - tendo como base o interesse econômico, que orienta a atividade pública e eleva se nível de desempenho, de modo a atingir melhores resultados e menor custo possível.

Em relação à gestão de processos, as iniciativas de uniformização e alinhamento de fluxos, que convergem com os objetivos do Programa Trilhas de Futuro, eliminando o desperdício e agregando valor aos processos (de Lima *et al.*, 2015), em instituições públicas ainda são imaturas, com resultados e benefícios limitados, embora valiosos para a continuidade das iniciativas (Koch, 2016). É notório que na maioria das subsecretarias da SEE poucos são os processos mapeados, a despeito de também ser conhecida a importância da existência de fluxos claros e objetivos em instituições públicas estarem bem definidos por serem de grande relevância, pois orientam os executores das demandas propostas pela alta gestão.

O alinhamento dos fluxos entre si e a estratégia, através de metodologias de gerenciamento e da gestão dos processos, é um passo certo a fim de transformar a organização funcional em um sistema processador de produtos e serviços, no sentido de atingir as metas propostas e êxito no trabalho. Desta maneira, buscar a melhoria contínua, sobretudo em projetos extensos, é uma das tarefas mais importantes, sendo essencial para o êxito do propósito.



Diversas metodologias de melhoria e mapeamento de processos vêm sendo elaboradas, testadas e estudadas ao longo do tempo e tais metodologias, de forma generalizada, têm como objetivo principal representar graficamente, seja por meio de fluxos, mapas ou diagramas, um processo a ponto de que este possa ser entendido e assimilado por todas as partes interessadas. Estas metodologias possibilitam que os fluxos sejam analisados, sequenciadas suas atividades atuais, e quais melhorias podem ser desenvolvidas (Junior; Scucuglia, 2011). Quais sejam as melhorias: redesenhos e mapeamento de fluxos, que permitem racionalizar o processo, minimizar desperdícios, remover atividades que não agregam valor e simplificar as operações (Pradella *et al.*, 2012).

Nesse contexto, o presente trabalho buscou identificar alguns motivos das falhas e ineficiência do fluxo adotado no Programa Trilhas de Futuro, dentro da Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios (DGCC), na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Depois de identificados, em analogia ao *Business Process Management* (BPM) foram utilizados processos básicos de gestão e gestão estratégica a fim de corrigir fluxos esperando corrigir, pelo menos em parte, a ineficiência deste processo.

Nos próximos capítulos serão tratadas as referências a respeito do tema proposto, assim como os conceitos envolvidos, a metodologia utilizada, a apresentação e a discussão dos resultados obtidos.

## 2 Justificativa

A gestão de fluxos vem sendo estudada ao longo do tempo e se desenvolveu muito nos últimos 50 (cinquenta) anos, buscando ajudar os gestores organizacionais a melhorar seus processos. Atualmente o mundo vive um momento de diversas mudanças e enfrentamento de novos desafios, seja em âmbito econômico, político, social e tecnológico. Com o mundo efervescente de novas dinâmicas e anseios, as empresas, e os órgãos públicos, não podem permitir que seus processos se tornem obsoletos, de modo que os fluxos devem também acompanhar essas mudanças.

O estudo proposto visou identificar aspectos que indicam falhas e retrabalhos no fluxo de trabalho da DGCC, com o respaldo de analistas envolvidos nesse processo, alinhada à estratégia governamental e propor uma nova metodologia de redesenho de processos dentro da diretoria de modo a melhorar os resultados obtidos com o mapeamento, tornando o processo mais eficaz. O mapeamento de processos é um meio pelo qual é possível, efetivamente, focar na garantia de qualidade e produtividade, obtendo maior agilidade e objetividade na tomada de decisões e, por fim, transformar a organização no sentido de torná-la, de fato, mais competitiva (Albuquerque; Rocha, 2007).

Diante da importância e atualidade do Projeto Trilhas de Futuro no contexto do governo de Minas Gerais, e assim da SEE, e da necessidade de avaliação de fluxos que possam aperfeiçoar o serviço prestado ao cidadão, esse trabalho busca propor ajustes aos fluxos existentes de modo a garantir uma melhor prestação de serviço à comunidade.

O problema de pesquisa surgiu a partir da identificação dessa necessidade de melhoria e eficiência, na medida em que publicações de editais, publicações de retificações de cronogramas (na última edição foram cinco), retrabalhos das áreas técnicas envolvidas, mutirões de trabalhos aos fins de semana e extra expediente.

Tendo em vista esse panorama, e considerando a percepção e o desejo de melhoria na prestação de serviços o problema de pesquisa foi definido como: Quais são as possíveis melhorias, diante da observação e análise dos fluxos adotados no Projeto Trilhas de Futuro,

dentro da DGCC, na SEE, que podem ser adotadas a fim de garantir um trabalho mais exitoso e eficiente?

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as possibilidades de melhoria do fluxo utilizado no programa Trilhas de Futuro dentro da Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios da SEE, na 3ª edição, a partir da observação e análise de edições anteriores e propor melhorias.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Sendo assim, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Identificar aspectos que indicam falhas e retrabalhos que diminuem a eficiência dos processos dentro da DGCC;
- Identificar a percepção dos servidores envolvidos no processo.

## **4 Revisão de literatura**

A gestão de processos tem gerado cada vez mais o interesse das organizações, incluindo as públicas, que buscam atualizar-se e inserir-se no contexto atual buscando novos modelos de gestão a fim de ofertar serviços de qualidade e eficiência.

A presente revisão de literatura abordará conceitos teóricos relacionados à gestão de processos necessários à realização da pesquisa, examinará os principais conceitos existentes acerca do tema proposto, realizado por meio de pesquisa bibliográfica em artigos, revistas e sítios eletrônicos oficiais sobre o tema proposto.

### **4.1 Planejamento e estratégia**

É fundamental buscar melhorias constantes no setor público e as ferramentas de gestão vêm como forma de garantir qualidade e refinamento dos processos na gestão pública. Um planejamento adequado deve ser pautado em estratégias de ação, ou seja, na maneira em que é formulada para alcançar os objetivos almejados. Para Oliveira (2006) a estratégia é extremamente importante, pois tem como finalidade estabelecer os caminhos rumo às metas organizacionais. Pereira (2016) traz que a estratégia está vinculada à utilização adequada dos recursos - financeiros, físicos e humanos - considerando a minimização de problemas e maximização de oportunidades.

Com relação ao planejamento estratégico, Maximiano (2011) traz que é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve atingir. Oliveira (2006) complementa que “é processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

O mesmo autor ainda ratifica que planejar estrategicamente é utilizar das técnicas administrativas para ordenar ideias e pessoas para traçar o caminho da estratégia a ser seguida, sendo este, então, um processo finalístico. Para Pereira (2016) é preponderante identificar riscos, detectar ameaças e aproveitar oportunidades para atingir o resultado almejado.

Alinhado ao fato de estabelecer melhorias, está o fato de o planejamento estratégico na administração pública ter uma abordagem sistemática e orientada para o futuro visando definir metas, objetivos e estratégias para o seu melhor funcionamento. Ele envolve a formulação de planos de longo prazo que direcionam as ações e recursos da administração pública para atender às necessidades da sociedade e alcançar resultados desejados, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Mapa estratégico da SEE



Fonte: SEE/MG

Por meio do Plano Estadual de Educação (PEE), instituído pela Lei Estadual nº 23.197, de 26/12/2018, o governo de Minas Gerais norteia as políticas públicas de educação, por meio do estabelecimento de prioridades, diretrizes, objetivos e metas básicas, objetivando alcançar uma educação de qualidade. O PEE é composto por 18 (dezoito) metas, relacionadas ao acesso e à permanência dos estudantes, à melhoria da qualidade da educação em todas as etapas e modalidades da educação básica e do ensino superior, à valorização profissional, ao

fortalecimento da gestão democrática e à melhoria do investimento público na educação (Minas Gerais, 2018):

Anualmente, a Secretaria de Estado de Educação realiza a apuração dos indicadores relacionados às metas do PEE, de forma a monitorar os avanços da política educacional no estado e direcionar suas estratégias e ações. Os dados são obtidos através de bases de dados oficiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tais como Censo Escolar, Censo da Educação Superior, Censo Populacional, PNAD.

Nessa seara, o Programa Trilhas de Futuro está inserido nos projetos prioritários do governo do estado, no sentido de atingir o objetivo estratégico traçado de “preparar os estudantes para o mercado de trabalho, alinhado ao seu projeto de vida” (Minas Gerais, 2023).

Assim, o governo de Minas Gerais, por meio da atuação da sua Secretaria de Estado de Educação, alinhados ao Mapa Estratégico, tem buscado melhorar a qualidade do ensino público estadual realizando estudos e monitoramentos constantes dos índices que são disponibilizados, em tempo real, no sítio eletrônico da SEE.

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

A globalização e os avanços tecnológicos têm feito com que demandas focadas na qualidade tomassem destaque de modo que surgiram várias práticas administrativas que objetivam a melhoria da competitividade das organizações, e a na Administração Pública não é diferente. E essas mudanças resultam das demandas da sociedade por maior transparência, rapidez e qualidade na prestação de serviços, o que tem contribuído para a busca pela otimização dos seus processos (Catelli, 2004), que destaca que o cidadão passa a ser visto como um cliente que recebe os serviços.

Os princípios que regem a Administração Pública estão previstos no art. 37 da Constituição da República (1988) e seguem como pilares para as ações desenvolvidas pelo estado. Para que

o estado atinja sua excelência, a gestão pública precisa estar pautada na legalidade, na impessoalidade, na moralidade, na publicidade e na eficiência. Em que pese considerar eficiência como a realização dos desejos da sociedade, atingindo resultados positivos e satisfatórios na prestação de serviços. É o princípio mais atual na gestão administrativa, em que não basta mais o estrito cumprimento da legalidade, são exigidos resultados positivos do serviço público para toda a população.

Denhart (2012) acredita que a nova gestão de processos que vem sendo adotada - a administração pública gerencial - que busca implantar princípios como produtividade, empreendedorismo e eficiência, tendo como objetivo crucial a reestruturação de processos como forma de atender melhor às necessidades da população.

De acordo com Pain (2008) as organizações públicas têm buscado adequar a estrutura organizacional e processos internos a fim de buscar soluções eficazes e eficientes dentro dos processos organizacionais. O autor continua, os mecanismos de coordenação do trabalho estão intimamente ligados à forma como as atividades são projetadas e os recursos são alocados. De modo que o resultado positivo é fruto da gestão diária das atividades e da organização do trabalho, promovendo, sempre, melhoria nas operações e na forma de coordená-las.

Antigamente, conforme aponta Morgan (2013) o sistema de trabalho e gestão era demasiadamente racionalizado e os trabalhadores eram mera força de trabalho. O que acarretava apatia, descuido e falta de orgulho nessas pessoas, pois segundo ela, a organização mecanicista desencoraja e limita os seres humanos no lugar de servir como lugar de construção da organização em torno de seus pontos fortes e seus potenciais. No lugar dessa visão, consolidou-se, atualmente, uma abordagem mais comportamental, em que o indivíduo é reconhecido como parte integrante da organização.

É sabido que a Administração Pública possui uma característica oposta à privada, em que na primeira somente pode ser feito o que é determinado pela lei e na segunda, só não pode ser feito o que é proibido pela lei. Desta feita, é mais desafiador motivar os servidores públicos, uma vez que suas ações precisam estar embasadas na legislação - não podendo apresentar vantagens financeiras, horários especiais ou outras formas de recompensa, senão aquelas



previstas previamente (leis ou decretos, por exemplo - cargos, carreiras e salários já publicados). Segundo esse tema, Bergue (2014, p. 18) traz:

“A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com o organismo da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor”.

Com isso, é cediço que capacidade do gestor público, em lidar com as peculiaridades do setor público, seja motivar as pessoas frente às barreiras estabelecidas.

“No âmbito do setor público, em que pese às limitações em termos de resultados produzidos nesta área, identificamos componentes bastante próprios para a análise do fenômeno motivacional, são eles: os condicionantes normativos das relações entre Administração Pública e agente público, a natureza do produto do setor público (bens e serviços públicos), a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho, as relações pessoais etc”. (Bergue, 2014, p18).

Nesse sentido, na medida em que há limitações legais às ações dos gestores públicos, é necessário gerir possibilidades dentro do contexto público, pautadas em melhorias internas, como por exemplo: processos e definição clara e democrática de fluxos. De modo que a gestão das pessoas não seja meramente mecanicista, sendo possível a compreensão dos efeitos gerados na organização equivocada dos processos e seus reflexos nas pessoas envolvidas, entendendo o comportamento como parte da dinâmica das atividades de trabalho.

### **4.3 Mapeamento de processo**

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação fundamental aos líderes e organizações que pretendem promover melhorias ou implantar uma estrutura a novos processos, portanto um tema de grande importância para a Administração Pública.

Tal mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, propondo e criando oportunidades de melhoria no desempenho organizacional na medida em que

possibilita a identificação de interfaces críticas. Esta análise permite, ainda, reduzir falhas de integração entre as fases do processo e promover melhoria de desempenho organizacional, além de ser uma ferramenta para melhorar o entendimento dos processos atuais e eliminação e/ou simplificação dos que necessitam de mudanças.

Além da função de registro e documentação histórica da organização, o mapeamento dos processos contribui com o aprendizado, que é construído com base em conhecimentos e experiências passadas, que possibilita verificar como funcionam todos os componentes de um sistema, facilitar a análise de sua eficácia e a localização de falhas.

Segundo Valle; Oliveira (2013) com o Mapeamento de processo torna-se mais fácil a identificação e ações corretivas das falhas e deficiências da organização, durante a própria elaboração dos mapas percebe-se pelas dificuldades encontradas as limitações organizacionais, como: falta de estruturação, falta de informação, ambiguidade, redundância e omissões.

Bueno *et. al* (2020) traz que “no âmbito do setor público tem como objetivo assegurar que a informação seja administrada de forma efetiva e eficiente para promover a qualidade da governança nesse setor”. Dessa forma o *Business Process Management* (BPM) na gestão pública se mostra como um modelo gerencial inovador, capaz de auxiliar no melhoramento contínuo dos processos, de ponta a ponta, ou seja, construir as etapas das atividades, para atender com eficiência, todas as fases de elaboração de um produto, com vistas à empregar ações estratégicas, acolhendo as demandas propostas.

Nesse sentido, mapear os processos é um passo fundamental a fim de se conhecer a situação atual das atividades de uma organização, de modo que é essencial que o diagnóstico seja bem executado para que seja possível garantir a melhoria contínua dos processos.

A sigla em inglês BPM, *Business Process Management* (Gerenciamento de processos de negócios) consiste em unir gestão focada na otimização dos resultados pela melhoria de processos. O controle e melhoria contínua desses processos garantem grandes ganhos para a empresa e sua gestão faz com que as organizações alcancem seus objetivos com foco na inovação, flexibilidade e integração tecnológica, conforme traz Bueno *et. al* (2020). A gestão

do tempo permite adquirir controle sobre o dia a dia para equilibrar as funções desempenhadas, satisfazendo as necessidades e cumprindo as responsabilidades, e a gestão organizacional é gerir o negócio, que tem como objetivo alcançar as metas, de modo que a condução das pessoas e dos processos de forma eficaz, visando melhorias, a fim de conquistar resultados positivos e satisfatórios.

#### **4.4 Conceito de processo**

Conceituar processo se faz fundamental neste contexto, de modo que vem a corroborar com a compreensão da pesquisa como um todo. De acordo com Mendonça (2010) existem inúmeros significados para o processo, de modo que ele esclarece o conceito direcionado para o cliente externo e para a qualidade do serviço prestado, sendo que “o processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, de modo que fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”, ou seja, como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados.

Apresentado por Cruz (2000), que afirma “que o processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com o objetivo de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para sempre adquiridos pelos clientes”, sendo, dessa forma, um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um serviço que tem valor para um grupo específico de pessoas.

Segundo Mendonça (2010, p.13) “os processos podem ser definidos como quaisquer contextos de atividades capazes de receber entradas, realizar algum tipo de transformação e gerar saída”. Desse modo é possível depreender que os processos são o agrupamento de ações realizadas por determinadas pessoas - ou grupo de pessoas - em etapas com o intuito de atingir determinada meta, garantindo a geração de serviços a serem prestados para o público final, no caso ora estudado, os estudantes egressos do ensino médio.

O mesmo autor pontua que processos podem ser definidos como quaisquer contextos de atividades capazes de receber entradas, realizar algum tipo de transformação e gerar saída, que tendem a ser devolvidas ao ambiente, na forma de bens ou serviços. Em alguns casos,

servem como novos elementos de entrada para outras atividades subsequentes. No entanto, é importante ressaltar que os processos existem para agregar valores às partes interessadas.

Nesse sentido, Evangelista (2000) pontua que processo não é simplesmente o resultado de atividades e tarefas, executadas de forma integrada para produzir um bem ou serviço com vistas a atender as necessidades de clientes, mas, sim, um conjunto de meios articulados que servem para avaliar e revisar os processos da organização, visando melhorá-los com o intuito de atingir os objetivos no tempo determinado.

Dessa forma, como acima apontado os processos podem adquirir inúmeros significados, conforme destaca a autora como sendo um conjunto de tarefas realizadas com a finalidade de suprir as necessidades dos clientes, no sentido em que dentro de cada processo, é possível visualizar uma gama de atividades que buscam determinados resultados, seguindo uma cadeia interligada. A autora assevera que “o ponto-chave da definição de processo é que ele não se define por aquilo que as pessoas fazem, mas sim pela sequência de tarefas executadas para gerar um resultado destinado a um cliente claramente identificado”.

## 5 Metodologia

A presente seção tem como finalidade a descrição do método utilizado para a execução do presente trabalho. Minayo (2022) define metodologia como sendo um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção de conhecimento; e enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve utilizar-se de instrumentos claros, coerentes, elaborados e capazes de direcionar os impasses teóricos para o desafio da prática.

A pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou registrado acerca de determinado assunto, sejam publicadas sejam gravadas. Já a pesquisa documental utiliza-se de documentos provenientes dos órgãos que realizaram as observações, que servem como fonte para a pesquisa científica (Marconi; Lakatos, 2002). Nesse sentido, o presente trabalho foi iniciado com ampla pesquisa acerca do tema proposto e as vertentes, guiadas no objetivo do tema, a fim de solidificar o que foi buscado.

Para Vergara (2013) o método de pesquisa qualitativo é um estudo não mensurável e de análise subjetiva, em que o principal objetivo é “buscar entender o que as pessoas aprendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”, ou seja, as questões de pesquisa são mencionadas a fim de responder uma questão.

A opção pela abordagem qualitativa se deu pela facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação entre certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos (Oliveira, 2001). A pesquisa foi desenvolvida dentro do órgão central da Secretaria de Estado de Educação, com a aplicação de questionário de satisfação (Anexo 1), por meio do *Google Forms*, junto aos servidores da Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios que atuaram no Programa Trilhas de Futuro.

Com base no objetivo geral, a pesquisa buscou identificar como o mapeamento e fluxo de processo, ou a falta dele, dentro do Programa Trilhas de Futuro - sobretudo dentro da DGCC, impactou no trabalho dos servidores envolvidos.

Em complemento, conforme os objetivos da pesquisa, em analisar e identificar possibilidades de melhoria nos processos de trabalho visando sua celeridade e eficiência, e considerando a especificidade, uma vez que busca compreender um fenômeno que ocorre dentro de uma Diretoria, será utilizada a estratégia de estudo de caso, organizado em um número pequeno de questões referentes ao “como” e ao “porquê” da investigação, de modo a reunir informações detalhadas acerca de um fenômeno - perda de prazos e necessidades de realinhamentos e retrabalhos, bem como a realização de mutirões de trabalho.

Nesse sentido, a presente é classificada como uma pesquisa ação, com abordagem qualitativa, tendo como unidade de análise o fluxo do Programa Trilhas de Futuro na Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios, considerando ser uma unidade chave no fluxo, e onde foram identificados vários retrabalhos e necessidades de reajuste, por meio de uma pesquisa documental - documentos primários, considerando a última edição do Programa e os processos que tramitaram na referida Diretoria, no primeiro semestre do corrente ano. A técnica utilizada para coleta dos dados foi realizada por meio de pesquisa de campo e aplicação de questionário de satisfação *online* (Apêndice A) com os analistas envolvidos, por meio de análise estatística descritiva.

Quadro 1 - Classificação do estudo

Natureza	Abordagem	Objetivo	Método	Técnicas de coleta de dados
Aplicada	Qualitativa	Exploratória e Descritiva	Revisão Bibliográfica	Busca nas bases digitais
			Pesquisa Ação	Aplicação de questionário individual de satisfação, observação direta e participante

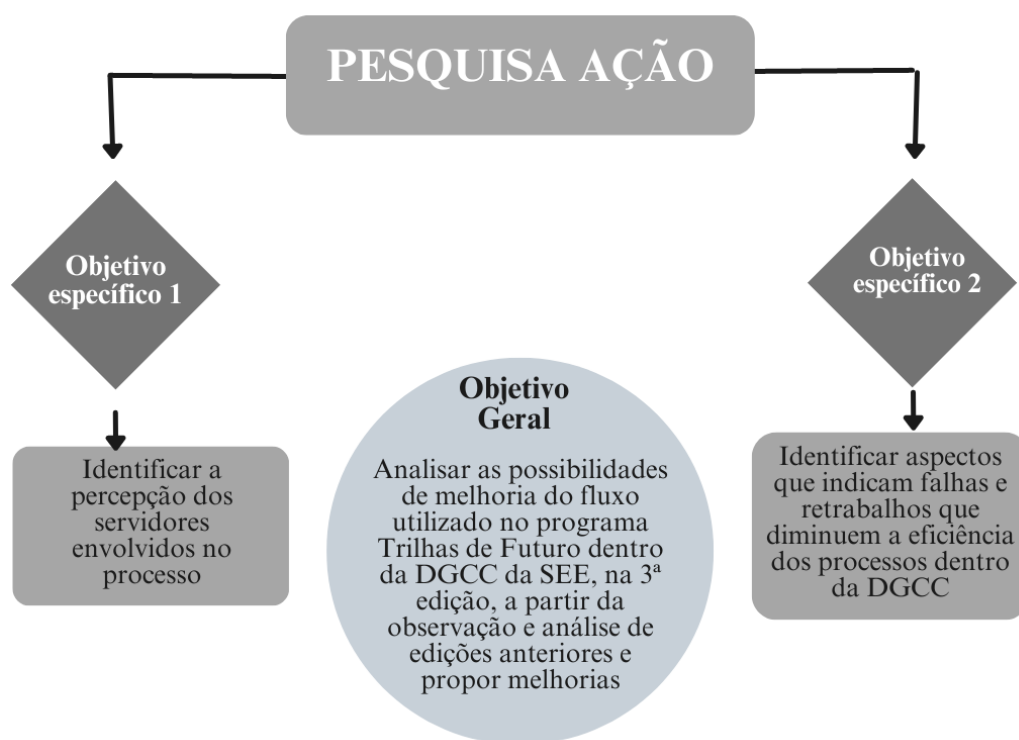
Fonte: Autora

Desta feita, método é o caminho ordenado na elaboração de etapas que serão compreendidas e cumpridas na execução do trabalho, sendo, assim, um conjunto de técnicas apropriadas para

coleta de informações e dados que permitam maior credibilidade na investigação dos objetivos propostos.

Os métodos de pesquisa adotados no presente trabalho, considerando os objetivos propostos, são a revisão de bibliografia para fundamentação conceitual-teórica robusta e na pesquisa ação e de campo de modo a possibilitar uma visão global do problema com vistas a identificar possíveis fatores que o influenciam (Gil, 2010). Na Figura 1 demonstra a relação entre os métodos utilizados e os objetivos, assim como o alinhamento para a realização dos objetivos da pesquisa.

Figura 1: Correlação entre método de pesquisa e objetivos



Fonte: Autora

Resumidamente, através do método de pesquisa ação, a pesquisa de campo foi conduzida, coletando-se dados para a caracterização e contextualização do processo do Programa Trilhas de Futuro dentro da DGCC que constituíram os objetos sobre o qual foi investigada a importância do estabelecimento de um fluxo claro para sua melhoria. Por sua vez, a estrutura conceitual-teórica forneceu subsídios para a análise e discussão dos resultados obtidos.

O estudo termina com a proposição de uma metodologia de mapeamento para gestão dos fluxos, dentro da DGCC, com suas fases de implantação e andamentos, no intuito de atingir resultados mais ágeis e satisfatórios. Esta nova metodologia é analisada frente aos potenciais resultados das metodologias pesquisadas nas edições anteriores do Programa Trilhas de Futuro.



## 6 Análise e discussão de resultados

Através da observação e condução dos processos SEI! durante o andamento do Programa Trilhas de Futuro 2, sobretudo na DGCC, foram verificados vários retrabalhos e necessidade de grande quantidade de edição de documentos impactando no cronograma estabelecido e gerando a necessidade de realização de forças tarefas e trabalhos além do expediente. Daí então a demanda em checar isso, sobretudo junto aos analistas, a fim de ratificar a importância de elaboração de um fluxo claro e objetivo para que o trabalho possa fluir melhor de modo que seja possível atender ao cronograma proposto, atendendo às necessidades do Governo, mas também respeitando as limitações operacionais.

### 6.1 Identificação do processo

Cabe à Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios (DGCC), a análise técnica instrutiva dos processos de dispensa e inexigibilidade de licitação e confecção do Termo de Contrato, segundo estabelecido no Decreto nº 47.758/2019 da SEE/MG:

Art. 18 – A Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios tem como competência coordenar e acompanhar processos de análise, de elaboração e de tramitação de instrumentos jurídicos relativos a contratos, convênios e outros ajustes, com atribuições de:

I – analisar, do ponto de vista da legalidade, os pedidos de dispensa e de inexigibilidade de licitação, propostas de contratos, convênios e outros ajustes;

II – elaborar os instrumentos jurídicos dos processos de dispensa e de inexigibilidade de licitação, de contratos, convênios e outros ajustes a serem firmados pela SEE, acompanhando a respectiva tramitação;

(...)

V – assessorar as unidades requisitantes de aquisições de bens e serviços na gestão dos contratos, convênios e outros ajustes firmados pela SEE, no âmbito do Órgão Central, mediante o acompanhamento de prazos de vigência e de saldos contratuais.

Conforme a Resolução SEE nº 4.792, de 17 de novembro de 2022, art. 2º:

art. 2º. A análise e o parecer quanto à documentação referente à regularidade jurídica, fiscal e trabalhista, e qualificação econômico-financeira serão de responsabilidade dos membros indicados pela Subsecretaria de Administração, mediante parecer fundamentado dirigido ao presidente da Comissão Especial.

Ainda conforme a Resolução SEE nº 4.792, de 17 de novembro de 2022, art. 6º, inciso I:

*Art. 6º. Ficam designados para análise e julgamento de recursos:*

*I - Subsecretário de Administração quando se tratar de recursos relacionados à regularidade jurídica, fiscal e trabalhista, e qualificação econômico-financeira.*

Nesse contexto, a Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios (DGCC), recebe do gestor do Projeto Trilhas de Futuro (Subsecretaria de Educação Básica) os processos contendo as pretensas empresas a serem credenciadas para o processo de dispensa de licitação e analisa a documentação inserida nos autos dos processos, sob o ponto de vista jurídico, fiscal e de qualificação econômico-financeira, emitindo *check list* e parecer técnico, conforme determinado em resolução.

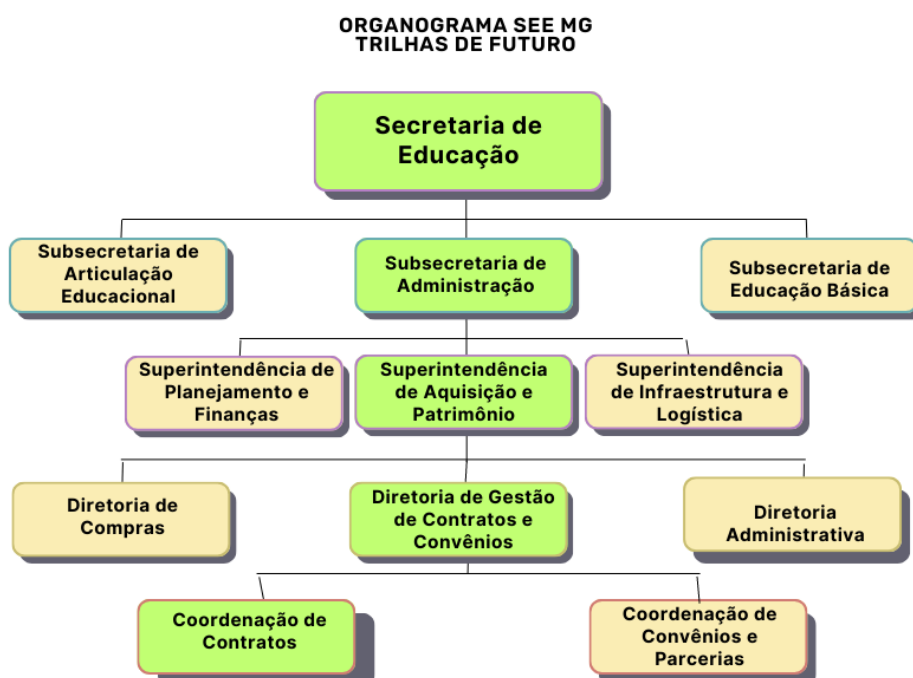
Porém, o fluxo desenhado se mostrou bastante complexo, na medida em que são várias áreas que trabalham em cadeia, e impactam diretamente, nos próximos passos do processo.

## **6.2 Identificação da equipe envolvida no processo**

O campo de análise dessa pesquisa - Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios - pertence ao órgão central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, na Subsecretaria de Administração, ligada à Superintendência de Aquisição e Patrimônio, conforme Figura 3. A DGCC conta com 20 (vinte) servidores, entre analistas e técnicos. A DGCC é subdividida em coordenações, que possuem pelo menos três servidores responsáveis para que todas as demandas internas e externas possam ser atendidas em tempo hábil. O setor que faz parte do

estudo é a coordenação de contratos da DGCC, que é responsável pela elaboração e coordenação dos trâmites para formalização dos processos de dispensa e inexigibilidade de licitação e elaboração de contratos. O estudo do presente trabalho teve como foco o fluxo de processos no Programa Trilhas de Futuro dentro da diretoria. A equipe da coordenação de contratos é multiprofissional sendo composta por: 1 (um) coordenador - com formação em Direito, 1 (um) técnico, 5 (cinco) analistas com formação em Direito, 2 (dois) analistas com formação em Ciências Contábeis e 1 (um) analista com formação em Administração.

Figura 3: Organograma SEE Trilhas



Fonte: SEE Adaptação Autora

Para que fosse possível a análise do impacto da carência de um fluxo bem delineado, assim como amplo conhecimento e divulgação dos processos e prazos no trabalho dos servidores, assim como nos resultados, foi aplicado o questionário de satisfação (Anexo 1) - que foi respondido por 8, dos 9 servidores envolvidos - cujos resultados e discussões passam a ser apresentados.

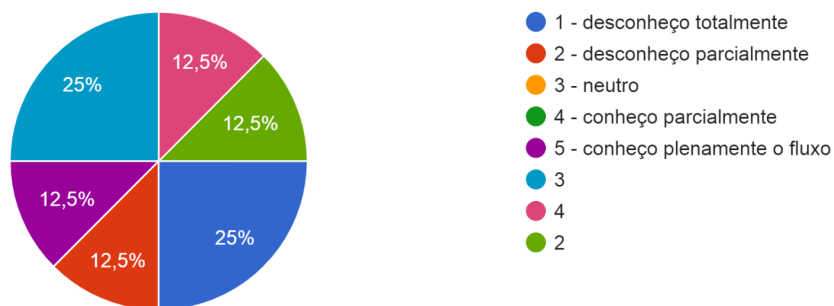
### 6.3 Conhecimento acerca do processo

Conforme revisão de literatura, ficou claro e corroborado que conhecer o processo é fundamental para o desempenho de um trabalho organizado, eficaz e eficiente, de modo a ser possível a melhoria contínua das operações. Desse modo seguem respostas coletadas acerca do tema:

Figura 4: Questão 1

1. Conheço o fluxo do Programa Trilhas de Futuro nas outras áreas da SEE/MG

8 respostas



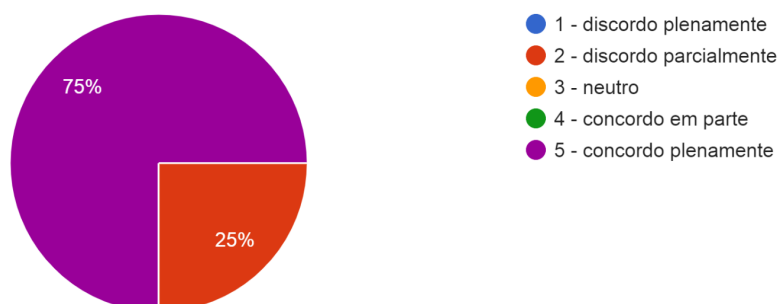
Fonte: Autora

Se faz fundamental o conhecimento amplo do processo, nesse sentido a resposta a essa questão demonstra que poucos servidores detêm o conhecimento ampliado do processo, o que prejudica o trabalho e continuidade do mesmo. No mesmo sentido, a seguinte questão se mostra alinhada à primeira, na medida em que a maioria dos servidores conhece claramente o fluxo do processo dentro da DGCC:

Figura 5: Questão 2

2. O fluxo do Trilhas de Futuro dentro da DGCC é claro para mim.

8 respostas



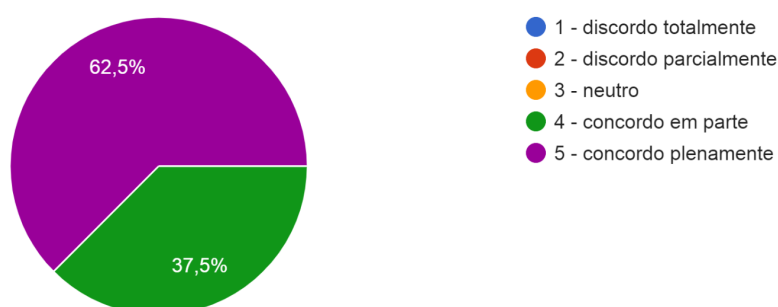
Fonte: Autora

Dentro dos conhecimentos dos servidores envolvidos no fluxo, a totalidade concorda que o fluxo pode ser melhorado (questão 8), assim como concordam que isso influenciaria na eficiência do seu trabalho (questão 9):

Figura 6: Questão 9

8. Acredito que o fluxo do Programa Trilhas de Futuro poderia ser melhorado.

8 respostas

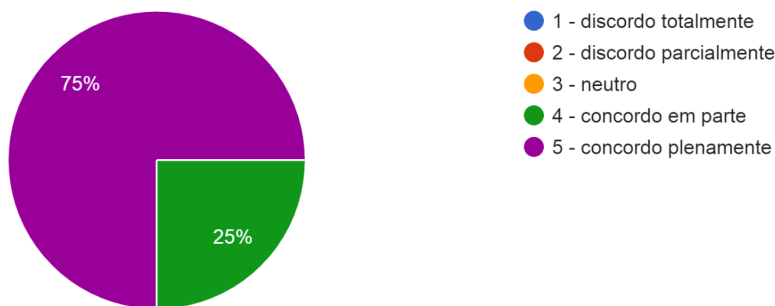


Fonte: Autora

Figura 7: Questão 9

9. Um desenho claro do fluxo de processo influenciaria na eficiência do meu trabalho, de modo a torná-lo mais ágil e eficaz.

8 respostas



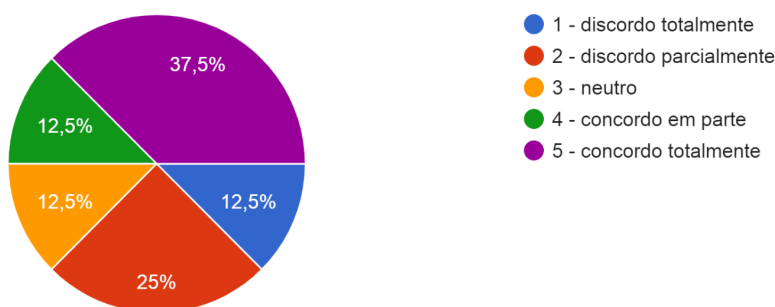
Fonte: Autora

Diante da importância de se ter conhecimento acerca de fluxos, os prazos também se mostraram fator importante no trabalho dos servidores, na medida em que o conhecimento favoreceria a melhor organização de tempo e trabalho:

Figura 8: Questão 12

12. Sempre tive conhecimento dos prazos estipulados para a realização do fluxo.

8 respostas



Fonte: Autora

Diante dos dados coletados, o desconhecimento amplo do processo, pela maioria dos servidores envolvidos nas análises processuais, se mostra clara e pode ser um ponto

preponderante nos desperdícios e retrabalhos que se apresentaram durante o fluxo do Programa Trilhas de Futuro. Assim, preponderante se faz o desenho de um fluxo claro e amplamente divulgado entre os atores envolvidos no processo.

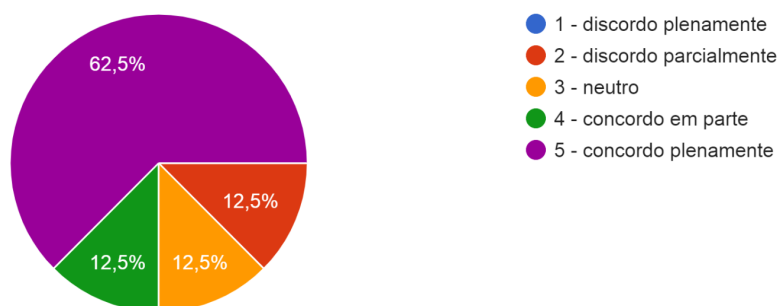
#### 6.4 Impacto do direcionamento do fluxo no trabalho

Para que fosse possível a análise do impacto no direcionamento do fluxo de trabalho, alinhado ao conhecimento do fluxo de trabalho, as vertentes que se mostraram mais relevantes foram com relação ao treinamento recebido pela equipe (questão 3), em que a maioria entendeu ter recebido treinamento adequado, mas 25% percebeu a necessidade de uma melhor qualificação:

Figura 9: Questão 3

3. O treinamento que recebi, dentro da DGCC, para o fluxo do Trilhas de Futuro foi suficiente para desenvolver meu trabalho.

8 respostas



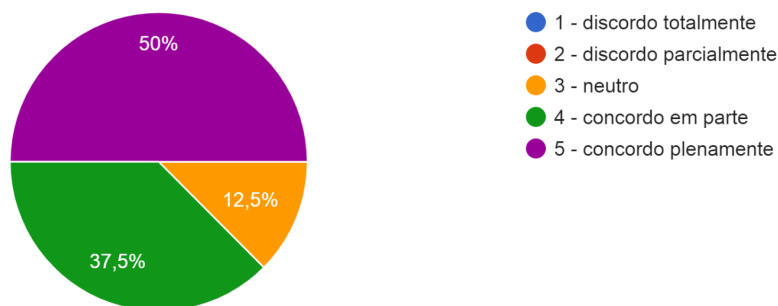
Fonte: Autora

Com relação às alterações ocorridas ao longo do Programa Trilhas de Futuro, ocorridas dentro da DGCC, a opinião dos servidores foi unânime no sentido de que as mesmas impactaram no seu trabalho, o que está intimamente ligado ao fato de atrasos e retrabalhos:

Figura 10: Questão 4

4. As alterações de fluxo do Trilhas de Futuro dentro da DGCC impactaram, diretamente, no meu trabalho.

8 respostas



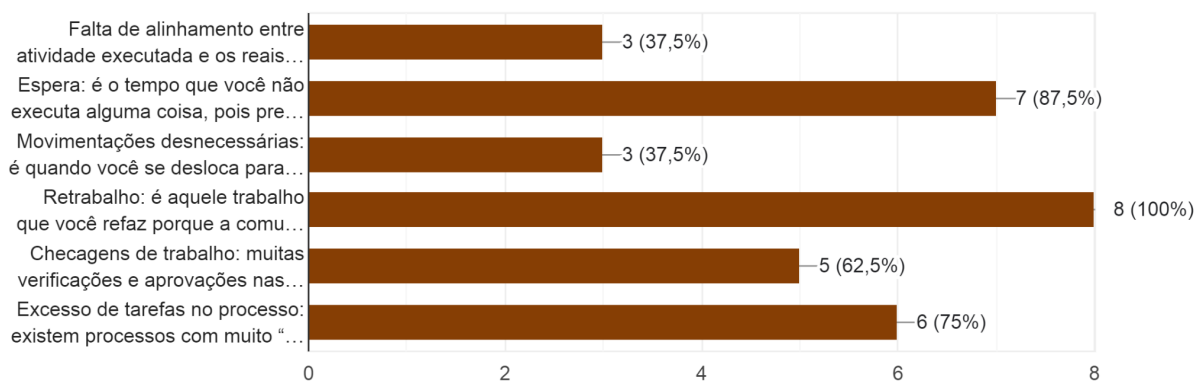
Fonte: Autora

Outro ponto relevante a ser discutido foram os tipos de falhas ocorridas, que impactaram no trabalho dos servidores envolvidos, em que, na sua totalidade, vivenciaram um ou mais expedientes levantados:

Figura 11: Questão 6

6. Com relação ao fluxo de trabalho do Programa Trilhas de Futuro, em seu ambiente de trabalho, já ocorreu alguma dessas seguintes falhas?

8 respostas



Fonte: Autora



Os pontos mais sensíveis estão intimamente relacionados aos alinhamentos e estabelecimento claro de fluxo e diretrizes. A falta de organização gerou: espera (é o tempo que você não executa alguma coisa, pois precisa de alguma informação que ainda não tem. Esse tempo torna o processo mais lento); retrabalho (é aquele trabalho que você refaz porque a comunicação não foi eficaz, ou porque as informações que chegaram até você não estavam corretas); checagens de trabalho (muitas verificações e aprovações nas atividades) - o que pode estar relacionado ao excesso de burocracia, culminando no excesso de tarefas no processo (existem processos com muito “vai e vem” que poderiam ter tarefas reduzidas), o que, claramente, gera atrasos e prazos perdidos.

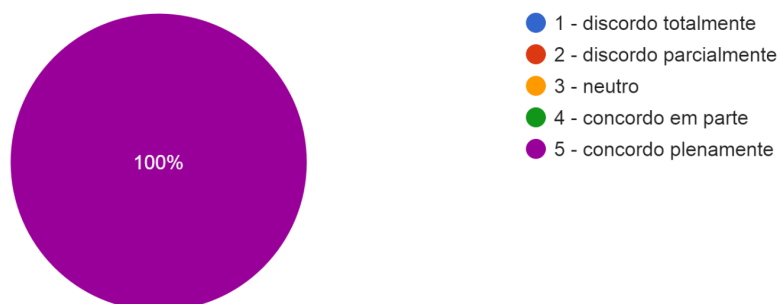
Os pontos menos sensíveis, mas que também foram apontados, se referem à falta de alinhamento entre atividade executada e os reais objetivos do processo (são aquelas atividades que você faz, mas não te ajudarão a atingir as suas metas) e as movimentações desnecessárias (é quando você se desloca para buscar alguma assinatura, informação etc).

Por fim, pontos bastantes sensíveis foram notados no tocante à padronização dos procedimentos (questão 7); na importância da implementação de um fluxo claro, que possibilitaria maior agilidade e eficiência no trabalho (questão 9); bem como o alinhamento desses fluxos com as demais áreas envolvidas do processo (questão 10) e o conhecimento, por parte dos servidores atuantes no processo, acerca dos prazos e seus alinhamentos, definidos pelas chefias e gestores (questões 12 e 13):

Figura 12: Questão 7

7. Com relação às atividades e responsabilidades de cada setor considero importante manter os procedimentos padronizados.

8 respostas

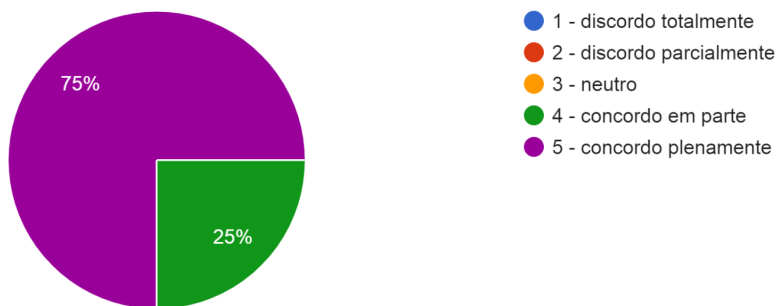


Fonte: Autora

Figura 13: Questão 9

9. Um desenho claro do fluxo de processo influenciaria na eficiência do meu trabalho, de modo a torná-lo mais ágil e eficaz.

8 respostas

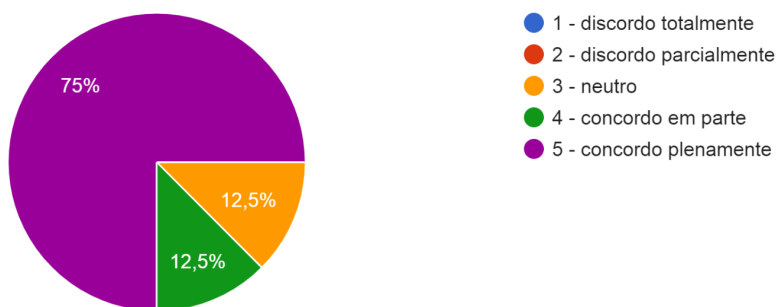


Fonte: Autora

Figura 14: Questão 10

10. Entendo que o alinhamento do fluxo com outras áreas influenciaria na eficiência do seu trabalho.

8 respostas

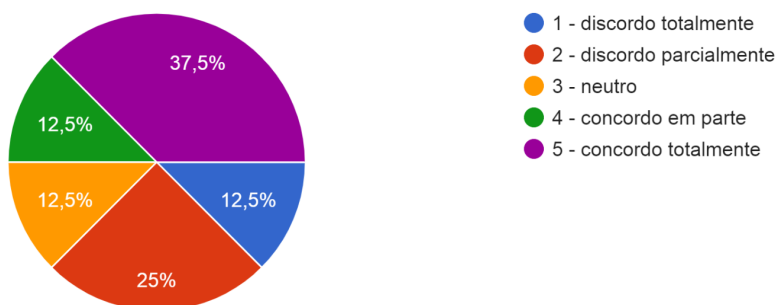


Fonte: Autora

Figura 15: Questão 12

12. Sempre tive conhecimento dos prazos estipulados para a realização do fluxo.

8 respostas

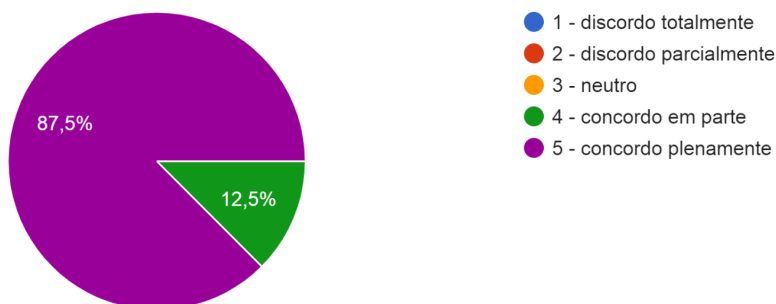


Fonte: Autora

Figura 16: Questão 13

13. Conhecer os prazos estipulados para o fluxo melhoraria minha eficiência.

8 respostas



Fonte: Autora

Nesse sentido, o questionário aplicado demonstrou o que foi levantado por meio da pesquisa bibliográfica realizada, na medida em que fluxos claros e bem delineados impactam não somente na melhoria, eficácia e eficiência, como também na produtividade dos servidores. Assim, foi proposto o seguinte fluxo, a fim de convergir às necessidades e anseios dos gestores, bem como daqueles que efetivamente trabalham na execução do Programa Trilhas de Futuro dentro da DGCC:

Tabela 1 - Proposta de Fluxo de processos Programa Trilhas de Futuro

<b>Fluxo de processos - Programa Trilhas de Futuro</b>		
1 - Instrução dos processos de Inexigibilidade	SB	
2 - Cadastramento de solicitação de Pedido de Compras no Portal de Compras	SB	
3 - Cadastramento dos Processos de Compras no Portal de Compras	DGCO	
4 - Inclusão de Nota Jurídica nos Processos de Compras	AJ	
5 - Aprovação do Processo de Compras	DGCO	
6 - Inserção de <i>check list</i> e análise técnica	DGCC	5 dias úteis
7 - Disponibilização dos Atos de Reconhecimento e Ratificação da Inexigibilidade pelo Gestor	DGCC	2 dias úteis
8 - Assinatura do Ato de Reconhecimento da Inexigibilidade pelo Gestor	SB	
9 - Assinatura do Ato de Ratificação da Inexigibilidade pelo Gestor	SB	
10 - Publicação dos Atos de Reconhecimento e Ratificação da Inexigibilidade	DGCC	2 dias úteis
11 - Formalização e disponibilização dos contratos para assinatura das partes	DGCC	5 dias úteis
12 - Publicação dos contratos	DGCC	1 dia útil
13 - Envio dos processos para execução financeira	DGCC	1 dia útil

Fonte: Autora

O fluxo dos processos do Programa Trilhas de Futuro é complexo e abrange várias áreas, de modo que a presente proposta precisa, necessariamente, incluir as áreas adjacentes e permeadas à Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios. Desse modo, o primeiro contato da DGCC com o processo é na fase de inserção de de *check list* e análise técnica, em que serão conferidos os documentos anexados aos autos, preenchido o *check list* e elaborada a análise técnica, e para tal procedimento, foi proposto o prazo regimental que a Diretoria

dispões, de 05 (cinco) dias úteis, considerando a complexidade e necessidade de profunda atenção e meticulosidade de análise de dados e documentos.

Em momento posterior, mas ainda dentro da Diretoria, há a etapa de disponibilização dos Atos de Reconhecimento e Ratificação da Inexigibilidade pelo Gestor, em que o analista responsável fará a disponibilização dos documentos, em bloco de assinatura ao Gestor, e fará o acompanhamento da assinatura. Para a confecção dos referidos documentos, o prazo sugerido foi de 02 (dois) dias úteis, também considerando a complexidade do trabalho.

O momento seguinte de contato da Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios com o processo é quando da publicação dos Atos de Reconhecimento e Ratificação da Inexigibilidade, que se dará em ato contínuo à assinatura dos mesmos. O prazo sugerido conta com 02 (dois) dias úteis, considerando o retorno do processo, a elaboração de extrato e envio do mesmo à imprensa oficial, em que se dará a publicação no próximo dia útil subsequente.

Em seguida a DGCC, por meio do analista responsável pelo processo, providenciará a formalização e disponibilização dos contratos para assinatura das partes (empresa e SEE), também por meio de disponibilização dos documentos, em bloco de assinatura do responsável legal pela empresa e, posteriormente, ao Gestor. O analista fará o acompanhamento da assinatura. O prazo previsto para esse trâmite é de até 05 (cinco) dias úteis, considerando a complexidade de elaboração da documentação e o envolvimento de áreas externas à Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios.

Na sequência, após assinatura do contrato, a DGCC contará, novamente com o prazo de 02 (dois) dias úteis, considerando o retorno do processo assinado, a elaboração de extrato e envio do mesmo à imprensa oficial, em que se dará a publicação no próximo dia útil subsequente.

Por fim, após a publicação do contrato, a Diretoria encaminhará o processo, no prazo de 01 (um) dia útil, para que seja providenciada a execução financeira do mesmo pela área responsável. Finalizando, assim, a participação da Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios no fluxo dos processos do Programa Trilhas de Futuro.

Com essa propositura, a intenção é que haja um norte maior das atribuições dos analistas

responsáveis pelos processos, assim como haja a diminuição de gargalos e retrabalhos, maiores queixas e falhas verificadas, tanto por meio da aplicação do questionário, quanto da observação ativa do fluxo realizado na Diretoria.

Dessa forma, espera-se que a descrição sequencial, detalhada e pormenorizada das etapas sequenciais, conforme referencial teórico trazido, considerando as interações envolvidas no fluxo, traga meios capazes de dirimir as lacunas, de modo a documentar, analisar, aprimorar e possibilitar o monitoramento das ações executadas. Entende-se que a propositura do presente fluxo de processo agregue respaldo técnico à Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios, área chave, e amplamente demandada no Programa Trilhas de Futuro, uma das políticas públicas mais importantes da SEE na atualidade.

## **7 Considerações finais**

O presente estudo teve como objetivo propor melhorias no processo do Programa Trilhas de Futuro dentro da Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios da SEE, a partir da proposta de fluxo. Foi utilizada a observação do trabalho e a aplicação de questionário com os servidores envolvidos no processo, possibilitando obter uma visão abrangente e quantitativa do referido processo, através do detalhamento do fluxo de atividades de cada processo e os caminhos percorridos, com seus tempos de ciclo por atividade e total. Com isso, pode-se perceber a geração de desperdícios nos processos, que poderiam ser melhorados ou até mesmo eliminados.

Na perspectiva dos objetivos específicos do trabalho foi possível alcançá-los através dos resultados obtidos por meio da observação e aplicação do questionário, visando a redução dos desperdícios e falhas que impactam na eficácia e eficiência, por meio da percepção do processo dos servidores envolvidos.

A proposta de intervenção contém medidas simples e rápidas de serem implementadas - apresentação de um fluxo formal, que pode ser seguido para o alcance da melhoria contínua e que auxiliará para o aprimoramento do processo, de modo a torná-lo mais fluido, eficiente e eficaz. Dessa forma, será possível a Diretoria tornar seu processo do Programa Trilhas de Futuro menos trabalhoso, contribuindo assim, para que outros setores envolvidos busquem desenhar e aplicar fluxos claros e coerentes.

Os resultados obtidos indicam que os principais desperdícios do processo estudado foram espera, desconhecimento e retrabalho, que causam um aumento significativo do tempo de ciclo total e conseqüente perda de prazos. Com as propostas de melhorias para redução ou eliminação desses gargalos apresentados, espera-se que sejam reduzidos consideravelmente os desperdícios e gargalos.

Pode-se então perceber pela pesquisa bibliográfica, que a implementação de fluxos e processos está sendo cada vez mais adaptado aos processos administrativos públicos, isso devido aos resultados satisfatórios que estão sendo alcançados.

Por esse fato, é indiscutível a importância de as organizações públicas buscarem ferramentas adequadas para a melhoria em seus procedimentos administrativos e estimularem a transparência das atividades públicas.

Para estudos futuros, é sugere-se: (i) implementação da proposta de fluxo sugerida; (ii) monitoramento e acompanhamento do fluxo; (iii) a aplicação e implementação de fluxos nas diversas áreas envolvidas no Programa Trilhas de Futuro; (iv) realização de estudos mais aprofundados com a finalidade de identificar barreiras à implantação de processos homogêneos.



## Referências

- BERGUE, S.T. **Comportamento Organizacional**. 3ª ed. rev. Atualizada. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145399/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Comportamento%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2023.
- BIROCHI, R. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 178p.: il. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145396/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2023.
- BUENO , R. V.; MACULAN , B. C.; AGANETTE , E. C. **Mapeamento de processos e gestão por processos: Revisão sistemático de literatura**. Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19176>. Acesso em: 26 ago. 2023.
- CATELLI, A.; SANTOS, E. S. **Mensurando a criação de valor na gestão pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 38, n. 3, p. 423 a 450, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6544>. Acesso em: 16 jul. 2023.
- CORRÊA, I. M. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. Revista De Administração Pública, 41(3), 487 a 504, 2007. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6596>. Acesso em 19 ago. 2023.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre, Artmed, 2007. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod\\_resource/content/1/Creswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf). Acesso em: 22 jul. 2023.

DENHART, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/RdwSWSjqqTzmJhYYpkn7SQc/?lang=pt>. Acesso em: 16 jul. 2023.

ECHER, I. C. **A revisão de literatura na construção do trabalho científico**. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 5, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rngenf/article/view/4365>. Acesso em: 16 jul. 2023.

EVANGELISTA. S.M.S. **O gerenciamento de processos: uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional**. Santa Catarina, 2000. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/O-gerenciamento-de-processos%3A-uma-avalia%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-luz-Evangelista/05753ad815b15ca353a5cfe56d4c966966065bf8>. Acesso em: 16 jul. 2023.

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)** São Paulo: M. Books, 2011.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: [https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/vi<u>ew</u). Acesso em 26 ago. 2023.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, art. 1, p. 8-18, 2008. Disponível em: [http://www.spell.org.br/documentos/ver/4842/estudo-de-caso--uma-reflexao-sobre-a-aplicabili—](http://www.spell.org.br/documentos/ver/4842/estudo-de-caso--uma-reflexao-sobre-a-aplicabili<u>—</u). Acesso em: 22 jul. 2023.

MAXIMINIANO. A.C.A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: [http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec\\_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro\\_-\\_Introdu%E7%E3o\\_%E0%A0\\_Administra%E7%E3o\\_-\\_Antonio\\_Cesar\\_Amaru\\_Maximiano\\_-\\_5%B0Ed.pdf](http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%E7%E3o_%E0%A0_Administra%E7%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%B0Ed<u>.pdf</u). Acesso em 09 jul. 2023.

MENDONÇA. R.S. de. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC (Brasília); CAPES: UAB, 2010. Disponível em: [https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/10584617022012Processos\\_Administrativos\\_Aula\\_1.pdf](https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/10584617022012Processos_Administrativos<u>_Aula_1.pdf</u). Acesso em 09 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Veja respostas às principais dúvidas sobre o Programa Trilhas de Futuro**. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/veja-respostas-as-principais-duvidas-sobre-o-programa-trilhas-de-futuro>. Acesso em 09 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Organograma SEE**. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/sites/default/files/organogramas/2022-05/SEE.pdf>. Acesso em 09 jul. 2023.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.758, de 19 de novembro de 2019. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências**. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, [2019]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47758/2019/?cons=1> . Acesso em: 22 jul. 2023.

MINAS GERAIS. Painel de monitoramento do Plano Estadual de Educação. Disponível em: [https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/ec9c0100-72ec-4048-b94c-6fd37374aff1/page/p\\_3per9lavyc](https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/ec9c0100-72ec-4048-b94c-6fd37374aff1/page/p_3per9lavyc). Acesso em 09 jul. 2023.

MINAYO, M.C.S. et al. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, Vozes. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2023.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2013.. Disponível em: <https://mktadm.files.wordpress.com/2012/08/imagens-da-organizac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em 15 jul. 2023.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Administração de processos**. Conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=45954>. Acesso em 15 jul. 2023.

PAIN, R.; CAULLIRAUX, H.M.; CARDOSO, R. **Process management tasks: a conceptual and practical view**. Business Process Management Journal. Bingley, v.14, n.5, p. 694-723, 2008. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150810903066/full/html>.

Acesso em 09 jul. 2023.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 5ª edição. Revista e atualizada. Atlas, 2016.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos**, São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/course/view.php?id=60990&section=8>. Acesso em: 28 ago. 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005. Disponível em:

<https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/vergara-mc3a9todos-de-pesquisa-em-administrac3a7ao-sylvia-vergara.pdf> . Acesso em: 22 jul. 2023.

## Anexo 1 - Pesquisa de opinião fluxo Trilhas de Futuro na DGCC via formulário Google



### Pesquisa de opinião fluxo Trilhas de Futuro na DGCC

---

#### QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Prezado (a) Colega, Você está sendo convidado (a) a responder a presente pesquisa de opinião relativa ao fluxo do Projeto Trilhas de Futuro, em que atuou como analista. A presente pesquisa faz parte do meu trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Pública pela UFMG e sua participação é muito importante. Destaco que a identidade será preservada e sua opinião será sigilosa.

Em uma escala de 0 a 5, em que 0 corresponde a totalmente negativo e 5 totalmente positivo, o que pensa acerca do perguntado:

---

1. Conheço o fluxo do Programa Trilhas de Futuro nas outras áreas da SEE/MG \*

- 1 - desconheço totalmente
- 2 - desconheço parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - conheço parcialmente
- 5 - conheço plenamente o fluxo

2. O fluxo do Trilhas de Futuro dentro da DGCC é claro para mim. \*

- 1 - discordo plenamente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo plenamente

3. O treinamento que recebi, dentro da DGCC, para o fluxo do Trilhas de Futuro foi suficiente para desenvolver meu trabalho. \*

- 1 - discordo plenamente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo plenamente

...

4. As alterações de fluxo do Trilhas de Futuro dentro da DGCC impactaram, diretamente, no meu trabalho. \*

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo plenamente

5. Com base nos meus conhecimentos e experiência, acredito haver procedimentos desnecessários para execução de minhas atividades. \*

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo plenamente

6. Com relação ao fluxo de trabalho do Programa Trilhas de Futuro, em seu ambiente de trabalho, já ocorreu alguma dessas seguintes falhas? \*

- Falta de alinhamento entre atividade executada e os reais objetivos do processo: são aquelas atividades ...
- Espera: é o tempo que você não executa alguma coisa, pois precisa de alguma informação que ainda não...
- Movimentações desnecessárias: é quando você se desloca para buscar alguma assinatura, informação ...
- Retrabalho: é aquele trabalho que você refaz porque a comunicação não foi eficaz, ou porque as informa...
- Checagens de trabalho: muitas verificações e aprovações nas atividades.
- Excesso de tarefas no processo: existem processos com muito "vai e vem" que poderiam ter tarefas red...



7. Com relação às atividades e responsabilidades de cada setor considero importante manter \* os procedimentos padronizados.

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo plenamente

8. Acredito que o fluxo do Programa Trilhas de Futuro poderia ser melhorado.

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo plenamente

---

9. Um desenho claro do fluxo de processo influenciaria na eficiência do meu trabalho, de modo a torná-lo mais ágil e eficaz. \*

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo plenamente

---

10. Entendo que o alinhamento do fluxo com outras áreas influenciaria na eficiência do seu trabalho. \*

- 1 - discordo totalmente
  - 2 - discordo parcialmente
  - 3 - neutro
  - 4 - concordo em parte
  - 5 - concordo plenamente
-

11. Em algum momento, perdi algum prazo determinado por redirecionamento de fluxo do processo do Trilhas. \*

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo totalmente

12. Sempre tive conhecimento dos prazos estipulados para a realização do fluxo. \*

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo totalmente

13. Conhecer os prazos estipulados para o fluxo melhoraria minha eficiência. \*

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo parcialmente
- 3 - neutro
- 4 - concordo em parte
- 5 - concordo plenamente