

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

Joana Paula dos Santos

ESTUDO DOS PROCESSOS DE ANÁLISE DE EVOLUÇÃO DE CARREIRA NA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO
*Aplicação da ferramenta **Lean Office***

Belo Horizonte
2023

Joana Paula dos Santos

**ESTUDO DOS PROCESSOS DE ANÁLISE DE EVOLUÇÃO DE CARREIRA NA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO**
*Aplicação da ferramenta **Lean Office***

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

Orientador: Professor (a) Dra. Juliana Maria
Magalhães Christino

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

Santos, Joana Paula dos.
S237e 2023 Estudo dos processos de análise de evolução de carreira na
superintendência regional de ensino [manuscrito]: aplicação da
ferramenta Lean Office / Joana Paula dos Santos. – 2023.
29 f.:

Orientadora: Juliana Maria Magalhães Christino.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Christino, Juliana Maria
Magalhães. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de
Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



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

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: JOANA PAULA DOS SANTOS, Nº. DE REGISTRO: 2022706190

TRABALHO FINAL: “ESTUDO DOS PROCESSOS DE ANÁLISE DE EVOLUÇÃO DE CARREIRA: APLICAÇÃO DA FERRAMENTA LEAN OFFICE”, requisito parcial para a obtenção do Grau de ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA”.

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 10 de novembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Profa. Dra. Juliana Maria Magalhaes Christino (Orientadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Me. Letícia Drummond Rezende (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Dra. Kleomara Gomes Cerquinho (Membro da Banca Examinadora UFAM)



Documento assinado eletronicamente por **Letícia Drummond Rezende, Usuário Externo**, em 15/12/2023, às 17:44, 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 **Kleomara Gomes Cerquinho, Usuária Externa**, em 15/12/2023, às 20:51, 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 **Juliana Maria Magalhaes Christino, Professora do Magistério Superior**, em 16/12/2023, às 13:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 19/12/2023, às 12:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



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, informando o código verificador **2906828** e o código CRC **8A20C53E**.

Referência: Processo nº 23072.277135/2023-18

SEI nº 2906828

RESUMO

Tendo em vista o problema de atraso na concessão do benefício de promoção dos servidores da educação de Minas Gerais, o presente estudo trata sobre a aplicação do Lean Office nos processos de análise da evolução de carreira com o objetivo realizar este trabalho de maneira mais rápida e com mais fluidez. Através da compreensão das atividades que envolvem o processo, pretendeu-se utilizar a ferramenta para eliminar as atividades que não agregam valor e que geram desperdícios e assim agilizar a publicação dos benefícios dos servidores. A metodologia adotada foi um estudo de caso no ambiente de uma Superintendência Regional de Ensino na cidade de Uberaba. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, na qual para a sua construção foi utilizada a análise de documentos na própria Superintendência para levantar dados para o mapeamento das atividades utilizando o fluxograma. Diante disso, verificou-se que após a retirada das atividades de protocolo de promoção com documentos físicos na Superintendência e a reanálise dos resultados pela Diretoria de Gestão da Força de Trabalho, o tempo de publicação teve uma redução de três para um mês e isto diminuiu os atrasos do recebimento do benefício pelo servidor, onde foi possível concluir que a concessão da promoção dentro do período de vigência correta sem perda salarial, trouxe motivação aos servidores e conseqüentemente melhorou a prestação dos serviços.

Palavras-chaves: Lean office; desperdício; evolução de carreira; promoção.

ABSTRACT

In view of the problem of delay in granting the promotion benefit to education employees in Minas Gerais, this study deals with the application of Lean Office in the career development analysis processes with the aim of carrying them out faster and more fluidly. By understanding the activities that involve the process, this study intended to use the tool to eliminate activities that do not add value and that generate waste and thus speed up the publication of employee benefits. The methodology adopted was a case study in the environment of a Regional Education Superintendence in the city of Uberaba. This is a research of a descriptive nature, in which the analysis of documents in the Superintendency itself was used for its construction to collect data for mapping activities using the flowchart. In view of this, it was found that after the removal of promotion protocol activities with physical documents at the Superintendency and the re-analysis of the results by the Workforce Management Directorate, the publication time was reduced from three to one month and this reduced the delays in the employee receiving the benefit, where it was possible to conclude that granting the promotion within the correct period of validity without loss of salary, brought motivation to the employees and consequently improved the provision of services.

Keywords: Lean office; waste; career development; promotion

LISTA DE ABREVIATURAS

SEE – Secretaria de Estado e Educação

SRE – Superintendência Regional de Ensino

DGFT – Diretoria de Gestão da Força de Trabalho

SISAP – Sistema de Administração de Pessoal

SISAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 - Justificativa.....	11
1.2 – Objetivo geral e específico	12
2 - REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 - A Secretaria de Estado e Educação e as Superintendências Regionais de Ensino	14
2.2 - O desenvolvimento do servidor na carreira	14
2.3 - Lean Office: Conceito e aplicabilidade	15
3 - METODOLOGIA.....	19
4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS.....	27

1 - INTRODUÇÃO

A proposta deste estudo é baseada em uma política pública do setor de educação onde o governo e seus agentes se movimentam para criar políticas públicas visando atender as principais demandas do setor. Nesse contexto, em primeiro lugar é preciso compreender o significado de agente público e sua forma de ingresso no setor público.

Coelho (2014) define que os agentes do poder público são todas aquelas pessoas físicas incumbidas de exercer as funções administrativas que cabem ao Estado e que ocupam cargos ou funções na Administração Pública. A forma de investidura desses agentes é através do concurso público. Decorridos três anos de estágio probatório, o servidor aprovado na Avaliação Especial de Desempenho AED nos termos da Resolução. nº 7110 de 06 de julho de 2009, e a partir daí passa a ser considerado servidor efetivo e estável na função pública.

Este trabalho é baseado no servidor em carreira profissional de educação básica que se dá por meio de progressão e promoção. A Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004, que estabelece plano de carreira para os profissionais da educação básica, concedendo a promoção e a progressão como um dos instrumentos de desenvolvimento do servidor. A promoção e progressão concedidas aos servidores efetivos do Estado, especificamente da educação, que será tratado neste artigo, comporá a sua base salarial ao longo da carreira e isto impacta positivamente para a motivação no trabalho e na qualidade do serviço prestado, uma vez que para obter a Promoção o servidor terá que se capacitar com cursos de graduação e pós graduação dentro da sua área de atuação.

A busca do servidor pela formação, além de lhe conferir os benefícios de Promoção, trará resultados na eficiência da prestação do serviço público trazendo satisfação ao usuário (DIAS; SCHUSTER 2012).

1.1 - Justificativa

No que se refere a concessão do benefício nota-se que há demora em administrar os prazos (*lead time*) dos processos na carreira do servidor. Ao observar e fazer parte da rotina dos trabalhos da evolução da carreira foi possível identificar dentro do processo, desperdícios que fazem com que o tempo seja consumido além do necessário. Além desse desperdício, há ainda o retrabalho devido a problemas como correções de informações. Com isso, o objetivo desta pesquisa é identificar gargalos e eliminar tarefas desnecessários, tornando os processos de análise de promoção mais enxutos impedindo desta forma, atraso na concessão do benefício dos servidores. Os atrasos nos recebimentos do benefício que causam prejuízos financeiros e geram insatisfação no trabalhador é a justificativa para o

desenvolvimento deste estudo. De fato, o excesso de burocracia é um dos maiores entraves para a agilidade na entrega dos serviços dentro do prazo.

Segundo Siqueri (2021), as instituições públicas têm dificuldades em atender de forma satisfatória as demandas dos usuários por motivos de excesso de burocracia e processos não padronizados.

Padronizar as atividades significa uniformizar as formas de trabalho. A Secretaria de Estado e Educação busca alcançar este objetivo dentro da Evolução de carreira ministrando capacitações para que todos técnicos responsáveis pelas análises obtenham o mesmo entendimento das ações de concessão de benefício.

A evolução na carreira dos servidores de Minas Gerais está prevista na Lei nº 15.293 de 2004, Lei 21.710 de 2015 e nos Decretos 44682 de 2007 e Decreto 45.851 de 2011 dispõe que o desenvolvimento do servidor efetivo em carreira Profissional de Educação Básica se dá mediante a progressão ou promoção. O primeiro benefício concedido ao servidor é a progressão após o estágio probatório, onde o servidor muda seu grau A, no qual foi nomeado e, decorridos três anos de estágio probatório, conquista a efetivação indo para o grau B (recurso on-line).

Segundo a Lei nº 15.293/2004, promoção é a mudança de nível do servidor que acontece a cada cinco anos de efetivo exercício, mediante ao cumprimento dos requisitos como encontrar-se em efetivo exercício na mesma carreira e no mesmo nível, ter cinco avaliações de desempenho satisfatórias dentro do período avaliatório e comprovar a titulação mínima exigida (recurso on-line).

1.2 – Objetivo geral e específico

A proposta deste estudo será aplicar a ferramenta Lean Office na de Evolução de Carreira no processo de análise do direito ao benefício de Promoção, que tem início com a protocolização pelo servidor, do requerimento em sua unidade de exercício, chegando posteriormente à S.R.E até a publicação, responsabilidade da SEE. A ferramenta servirá de apoio para a identificação de gargalos que impedem a fluidez do andamento do trabalho e assim, em conjunto como o Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) identificar e eliminar tempo de espera e movimentos desnecessários

Dentro da ciência, isto envolve a gestão de operações, onde para alcançar um resultado satisfatório deve-se buscar antes de tudo o apoio da alta administração, a colaboração e a integração de todos os setores envolvidos no processo, seguindo normas e diretrizes que o Estado impõe. De acordo com MALMEGRIN (2014), o objetivo da gestão operacional é a prestação do serviço público conforme orientação legal e fornecidas pelas gestões superiores, considerando as expectativas de prazo e de qualidade dos diversos usuário e beneficiários.

A autora ainda define processo como um conjunto de atividades (tarefas, procedimentos), realizadas de forma sequencial ao longo do tempo, necessárias e suficientes para produzir resultados ou produtos para os interessados no contexto instrutivo, normativo (leis e normas), recursos (meios) e específicos de aprendizagem. Nesse sentido, ao abordar a ferramenta Lean, as organizações desenvolveram vigorosamente iniciativas para sua aplicação em um ambiente de gerenciamento. A percepção foi que os resultados favoráveis da aplicação dos conceitos de manufatura enxuta no ambiente fabril indicaram uma oportunidade de expansão dessa aplicação no setor executivo (CARDOSO, 2013).

Com a aplicação da ferramenta na S.R.E, os usuários beneficiados são os servidores da S.R.E, cliente interno e como resultado final, busca-se servidores mais motivados e conseqüentemente, melhora na qualidade da prestação de serviços, tanto na parte pedagógica quanto administrativa.

Para este trabalho cujo objetivo é intervir na melhoria do processo, o método de pesquisa utilizado se caracteriza como uma pesquisa de natureza descritiva, visto que se trata de um assunto pouco explorado na literatura, a abordagem é qualitativa visando a análise documental. A divisão será em cinco capítulos.

O capítulo um apresenta a justificativa e a motivação da implantação da ferramenta Lean. O segundo capítulo, referencial teórico, abordará os conceitos do Lean Office, fluxo de valor (FVL), ferramentas que busca reduzir ou eliminar desperdícios nos processos. Os próximos capítulos trazem a metodologia, análise dos dados obtidos na pesquisa realizada no ambiente de trabalho da Evolução da Carreira da S.R.E, sua caracterização, os procedimentos metodológicos, a conclusão e, finalmente as referências bibliográficas.

A princípio o objetivo geral deste trabalho é realizar o estudo do processo de análise de evolução de carreira e o objetivo específico é determinar os benefícios da aplicação do Lean Office (LO) no setor de evolução de carreira da Superintendência Regional de Ensino através da eliminação de atividades que não agregam valor ao processo, apresentando uma nova proposta de trabalho que é representada pelo fluxograma em seu estado atual e também demonstrado na tabela 1 com o uso da ferramenta 5W2H.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - A Secretaria de Estado e Educação e as Superintendências Regionais de Ensino

A Secretaria de Estado e Educação de Minas Gerais, é um órgão da administração direta. Seu objetivo é supervisionar e acompanhar as ações e atividades ao cidadão no cumprimento de seu direito à educação. Sua missão é garantir o acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes, sua visão é ser referência nacional em educação pública com qualidade e equidade e seus valores são pautados em diálogo, ética e transparência, equidade, inovação, gestão baseada em evidências e colaboração. Sua sede está localizada em Belo Horizonte, na cidade administrativa, onde funciona a SEE, enquanto dos demais órgãos, as 47 superintendências, são divididos por regionais pelo estado de Minas Gerais (LIMA, 2020). Conhecido como Órgão Central, através das diretrizes da Lei 2.610/1962, a SEE

Criou órgãos responsáveis para exercer a inspeção do ensino, a fiscalização e a assistência técnica. As Delegacias de Ensino foram criadas com a finalidade de descentralizar os diversos serviços da Secretaria, as ações de supervisão administrativa e pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais em nível regional (LIMA, 2020, p. 25).

A Superintendência Regional de Ensino possui mais de 2300 servidores efetivos que são submetidos a cada dois anos com a progressão e a cada cinco anos com a promoção. Dessa forma, identifica-se o problema dos atrasos na concessão dos benefícios aos servidores e para sanar este problema busca-se na revisão de literatura e nos demais métodos de pesquisa já citados, compreender a ferramenta Lean e adaptá-la ao processo de análise destes benefícios possibilitando a redução de tempo para a realização do trabalho, buscando desta forma realizar mais análises e atender mais servidores (LIMA, 2020)

2.2 - O desenvolvimento do servidor na carreira

De acordo com Schein (1996), a carreira está relacionada à evolução e o desenvolvimento da vida profissional dos trabalhadores ao longo do tempo. Segundo o autor, trata-se de uma evolução em etapas com a agregação de novos conhecimentos e habilidades. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) veem o plano de carreira como um processo de interação entre o trabalhador e a organização buscando atender os objetivos e interesses dos envolvidos.

Dessa forma, o plano de carreira é formado pelo desenvolvimento do servidor que é projetado para melhorar seu desempenho profissional, expandindo seus conhecimentos e habilidades para atingir os objetivos da organização, pela capacitação onde o servidor desenvolve competências através de ações de aperfeiçoamento e qualificação resultando em aprendizado dos métodos e tecnologia. Para completar estas características que formam o plano de carreira, os servidores ainda buscam cursos de formação como graduação e pós-graduação oferecidos pelas instituições de ensino credenciadas pelo MEC (LEI 11.091/2005).

O governo do Estado criou A **Lei 15.293 de 05/08/2004** que estabeleceu o plano de carreira dos profissionais da educação básica, tendo a promoção como um dos instrumentos do desenvolvimento dos servidores da rede estadual de educação de Minas Gerais. A Promoção é concedida mediante a resultado satisfatório na avaliação de desempenho dentre outros critérios (SEE – MG, 2023, recurso online).

Em 08/05/2006 foi regulamentado pela Resolução 772/2006 o primeiro processo de promoção por escolaridade adicional, onde foram beneficiados os servidores que em 30/06/2006, atendiam aos critérios exigidos, tais como escolaridade mínima, dois anos de efetivo exercício e duas avaliações de desempenho satisfatórias (SEE – MG, 2023, recurso online).

Em 2010 foi publicada no Diário Oficial a Resolução SEPLAG nº 67/2010 que regulamentou a promoção pela regra geral, concedida a cada cinco anos de efetivo exercício e cinco avaliações de desempenho satisfatórias, além da escolaridade mínima exigida. A análise dos processos vêm sendo de responsabilidade das superintendências no processamento do deferimento e indeferimento da concessão do benefício e o encaminhamento da relação nominal dos servidores que tem direito (SEE – MG, 2023, recurso online).

O foco deste trabalho que traz uma proposta de intervenção será no processo que envolve a análise de promoção por escolaridade, atividade complexa que exige a integração de setores como avaliação de desempenho e Sistema de Administração de Pessoal - SISAP, visto que para facilitar a análise da evolução na carreira, os dados do servidor no SISAP devem estar sempre atualizados e as notas de avaliação de desempenho devem estar disponíveis no momento em que se dá o direito à promoção do servidor dentro do período avaliatório.

2.3 - Lean Office: Conceito e aplicabilidade

O tema Lean, segundo SIQUERI (2021), foi definido através de um projeto de pesquisa do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), no final dos anos 80. O estudo buscou mapear as melhores práticas da indústria automobilística. Sua aplicação no setor administrativo tem como

objetivo reduzir o tempo de entrega, realizando um mapeamento de etapas pertinentes aos processos, eliminando atividades que não agregam valor e então sugerir melhorias na qualidade do serviço prestado e atender um maior número de servidores e proporcionar agilidade na publicação dos benefícios dos servidores através do entendimento do passo a passo dos processos que levam ao objetivo final.

O processo de análise de evolução na carreira do servidor, além de ser complexo devido às particularidades que cada servidor tem durante sua vida funcional, demanda um dispendioso tempo na análise dos dados. Diante desta realidade, busca-se uma forma de reduzir o tempo e melhorar o fluxo de trabalho a fim de obter resultados que tragam eficiência através dos benefícios que podem ser alcançados com o uso da ferramenta Lean Office.

Os benefícios do uso da ferramenta Lean é liberar tempo e fornecer um trabalho mais eficiente. Isso pode ser alcançado criando fluxos de trabalho melhores, onde é possível visualizar a sequência de atividades, reduzir os prazos de entrega, reduzir o desperdício, permitir a melhoria contínua e aumentar a agilidade. Portanto, a característica do escritório enxuto é focar nos clientes e melhorar continuamente a eficiência do processo de trabalho (LOBO, 2016).

Assim, para Lobo (2016), através de estudo e melhor compreensão dos processos busca-se aumentar a velocidade e melhorar a execução das atividades referentes as análises de evolução na carreira dos servidores efetivos. Para chegar a este objetivo, é preciso conhecer o processo e entender seu funcionamento. Isso exige a integração dos setores que fazem parte do processo e a colaboração dos envolvidos no processo.

Diante disso, Malmegrin (2014), define processos como um conjunto de atividades, tarefas e\ou procedimentos realizados em sequência e de forma contínua ao longo do tempo, necessários e suficientes para produzir resultados ou produtos para as partes interessadas, e são prescritivos, normativos, leis e normas, recursos e ambiente de aprendizagem específico. A aprendizagem trará melhorias nas rotinas de trabalho e será obtida com o estudo detalhado dos processos com a aplicação da filosofia Lean Office e a ferramenta MFV que apontará os desperdícios no processo administrativo, que de acordo Siqueri (2021), estes desperdícios são classificados como alinhamento dos objetivos, atribuição, espera, movimento, processamento, controle, padronização, processos informais, falta de integração e falta de foco.

Segundo Ramos (2019), é necessário compreender os processos de trabalho a fim de identificar quais estão em desequilíbrio e apresentam gargalos. Uma forma de entender estes processos, segundo o autor, é fazer o mapeamento através do uso de fluxograma que demonstra as atividades que ocorrem desde a solicitação do serviço até a entrega final ao cliente.

De acordo com Slack (2009), diz que o mapeamento dos processos auxilia na descrição e compreensão de como as atividades se relacionam dentro do processo produtivo, onde os símbolos do fluxograma são usados na classificação dos diferentes tipos de atividades para identificar quais atividades estão operando, movendo, inspecionando, esperando e armazenando. O autor afirma que, embora não exista uma linguagem universal de símbolos, há alguns que são de uso comum.

De acordo com Cardoso e Alves (2013), apud Lara (2023), o Lean Office além de reduzir os desperdícios e aumentar a agilidade, diminui o tempo de entrega do serviço ao cliente final - Lead time. O objetivo geral do Lean é liberar tempo e fornecer um trabalho mais eficiente. Isso pode ser alcançado criando fluxos de trabalho melhores, onde há a possibilidade de visualizar a sequência de atividades, reduzir os prazos de entrega, reduzir o desperdício, permitir a melhoria contínua e aumentar a agilidade (LOBO, 2016).

Portanto, a característica do escritório enxuto é focar nos clientes e melhorar continuamente a eficiência do processo de trabalho. Nesse contexto, a base que sustenta o Lean, de acordo com Nogueira (2021), é a estabilidade e a padronização onde a meta do sistema é o foco no cliente atendendo a sua demanda com qualidade, com baixo custo e no menor tempo possível, lead time.

Neste processo, o envolvimento da equipe é fundamental para o alcance do objetivo proposto.

Ao mapear o processo que faz parte das análises de evolução de carreira notou-se atividades que não geram valor, assim, segundo Ramos (2019), é preciso realizar o mapeamento expondo o estado atual em que se encontram o fluxo de processos, para descobrir quais são estas atividades e posteriormente redesenhar o fluxo projetando o estado futuro retirando-as do processo.

O sistema de produção tem como base no pensamento idealizado por Taichii Ohno no sistema Toyota de produção. Consiste em uma filosofia de gerenciamento do trabalho cujo objetivo é atender os clientes com agilidade, mantendo a qualidade e buscando o menor custo possível. (TURATTI, 2007). Identificar a cadeia de valor é parte do princípio enxuto e busca identificar etapas que causam desperdícios nos processos. Após identificadas estas etapas, deve-se criar valor aos processos restantes para que as tarefas possam fluir.

A aplicação da ferramenta auxiliará para que as análises do direito a Promoção sejam feitas no momento certo que se dá na data da vigência do direito adquirido pelo servidor. O direito de Promoção concedido ao servidor pode trazer resultados de motivação no trabalho, melhorando seu desempenho e compromisso com o trabalho, visto que no serviço público, o plano de carreira, segundo Schuster e Dias (2012), se relaciona com a motivação pois ele traz a ligação entre o trabalho realizado, a motivação e uma proposta adequada de crescimento e desenvolvimento. Segundo o autor, o que traz mais satisfação é um bom plano de carreira e a estabilidade no cargo.

Por tanto, intervir na melhoria do processo de análise de promoção foi o meio obtido para alcançar um resultado de entrega do benefício e satisfação do trabalhador tendo seus direitos concedidos.

3 - METODOLOGIA

A Superintendência Regional de Ensino, objeto deste estudo está localizada na cidade de Uberaba, MG, atende 92 escolas e mais de dois mil e trezentos servidores efetivos. É neste ambiente, através de um estudo de caso, que será formalizado o objeto de investigação deste trabalho que pretende investir na melhoria nas rotinas de trabalho da evolução da carreira para que os servidores tenham seus benefícios concedidos dentro da vigência sem prejuízos financeiros.

A presente pesquisa é do tipo intervencionista cuja proposta é melhorar o fluxo de trabalho no processo que envolve a análise de promoção por escolaridade dos servidores efetivos, classifica-se como descritiva, pois traz a característica de um fenômeno e a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados. Segundo Minayo (1993), o objetivo de pesquisa descritiva é a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. A natureza do tipo descritiva caracteriza-se também pela comparação entre os dados. A abordagem utilizada é a qualitativa, visto que, o que se busca é compreender a complexidade do problema e contribuir para a mudança de determinado grupo. E, quanto aos procedimentos de pesquisa e coleta de dados o foco será no estudo de caso no setor de Evolução de carreira da S.R.E. De acordo com Silveira (2011), a metodologia de estudo de caso se caracteriza pelo estudo de um único assunto, podendo ser uma pessoa, uma instituição, um evento ou cidade dentre outros, proporcionando conhecimento amplo e detalhado sobre o objeto de estudo. Neste contexto, os dados foram coletados na própria SRE através de pesquisa eletrônica no site da S.R.E, análise documental e observação direta do setor evolução da carreira. O levantamento dos dados foi feito pela autora desde estudo, cujo propósito foi mapear as atividades a fim de descobrir os gargalos do processo que forma o problema de pesquisa. As fontes de busca para tratar sobre o tema são os artigos pesquisados nos bancos de dados da UNB, FeMASS, USP, no período de julho a agosto de 2023. A pesquisa utilizou as palavras chaves Lean Office, Processo enxuto, administração de processos e evolução de carreira.

Quanto ao universo da pesquisa, consiste no estudo de 18 processos de análise de promoção na carreira que se deu no ambiente de um órgão público na área da educação, a Superintendência Regional de Ensino (S.R.E.), mais precisamente na Diretoria de Pessoal (DIPE). A Superintendência regional de Ensino, comporta 92 escolas e mais de 2300 servidores efetivos os quais são beneficiados com um plano de carreira prevista na Lei nº 15.293 de 2004. No interior da superintendência estão a diretoria de pessoal (DIPE), Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), responsável pelo controle, pesquisa e registro das informações que compõem a vida funcional dos servidores e o SISAD (Sistema de Avaliação de Desempenho) também parte integrante do processo de evolução de carreira.

Estes setores são de fundamental importância dentro do processo de análise de evolução de carreira. O papel do SISAD é inserir as notas de avaliação de desempenho realizadas no final do ano e o SISAP responsável por finalizar o processo, fazendo a inclusão utilizando o Informativo de Alteração (IA), o benefício do servidor no sistema dentro do período de taxaço para que o servidor já comece a receber por ele. A DIPE tem o controle de todo este processo relacionado com a vida funcional dos servidores, tais como folha de pagamento, benefícios, férias, licenças, planos de carreira como promoção e progressão, Avaliação de desempenho dentre outros. O setor de pessoal possui 33 servidores ligados direto e indiretamente na Evolução de carreira, sendo 11 servidores na DIPE, 07 na aposentadoria e 15 servidores no SISAP, sendo 01 coordenador de pagamento e 14 taxadores. Esses setores devem trabalhar de forma integrada para o adequado alinhamento da carreira dos servidores efetivos da educação.

Levando em consideração o objetivo de tornar o processo de análise de evolução na carreira por meio de promoção mais enxuto, foi necessário realizar o levantamento das informações sobre o passo a passo das atividades do processo, com base nas informações levantadas. Foi feito um mapa atual a fim de compreender e propor sugestões para um mapa futuro. Diminuindo o número de atividades busca-se reduzir os atrasos na concessão dos benefícios dos servidores, tanto promoção como progressão e desta forma, evitar as perdas salariais causadas pelo atraso nas publicações.

Para entender e poder visualizar as atividades que geram desperdício de tempo foi elaborado um fluxograma com as atividades desenvolvidas. Para Caetano; Sampaio; Oliveira e Passos (2018), o Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV) é uma ferramenta que auxilia no entendimento da situação real dos processos e apontam possíveis chances de melhoria. No ambiente administrativo, o MFV é útil para identificar desperdícios, descrever as atividades atuais envolvidas no fluxo de trabalho com o mapeamento do estado atual e a adoção de medidas baseadas na filosofia enxuta com a elaboração de um mapa de estado futuro (REGO; BONAMIGO; WERNER 2021).

Para a aplicação da ferramenta será necessário treinamento para entender o passo a passo e a sequência das atividades do processo que levará a otimização do tempo de análise do benefício. O resultado deste estudo é demonstrado no desenho atualizado do fluxograma depois de retirados dois processos que não agregam valor.

4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise do processo administrativo que envolve o estudo da carreira do servidor para a concessão do benefício da promoção, estudos apontam a escassez sobre o assunto gestão de processo na literatura. A maior parte deste estudo na área trata sobre a implantação da gestão de processos em unidades federais, contudo os benefícios com a sua implantação trazem um impacto bastante positivo na realização das tarefas (RAMOS et al., 2019), uma vez, que para SOUZA (2018), a gestão eficiente dos recursos e otimização dos processos administrativos está entre os principais temas nos setores da economia.

Segundo RAMOS e al., (2019), ao estudar os fatores que formam o processo, busca-se o desenvolvimento de soluções como aumento na velocidade e melhoria na execução das atividades. Assim, através da observação delinea-se o processo em seu estado atual no setor de evolução de carreira na S.R.E.

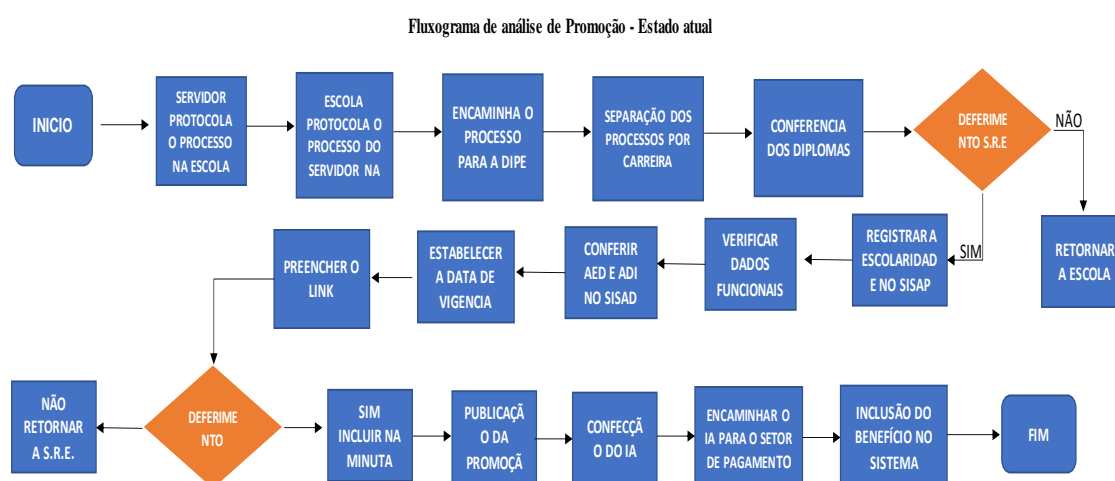
O processo de análise de Promoção por escolaridade dos servidores tem início na unidade de ensino através de solicitação por requerimento e termina com a taxação do benefício concedido totalizando vinte processos conforme descrito abaixo. Cabe às instituições de ensino receber os processos dos servidores. Os documentos que o compõe são comprovantes de escolaridade e requerimento de promoção, onde constam as notas de avaliação de desempenho e a contagem de tempo. A secretaria da escola protocola o processo na S.R.E, que por sua vez:

- recebe estes requerimentos, organiza os processos por carreiras, fazendo a conferência do requerimento e do comprovante de escolaridade através do site Mec;
- registra a escolaridade do servidor no módulo de Formação Escolar no SISAP;
- verifica se o servidor está em efetivo exercício no cargo;
- Confere as notas consignadas pelo servidor no requerimento com as que foram lançadas no SISAD;
- Confere no sistema SISAP os afastamentos, as faltas, as licenças não remuneradas e estabelece a data de vigência da promoção, se devida.
- Caso a promoção seja indeferida, retorna o processo a escola para que esta informe ao servidor o motivo que levou a conclusão. Deferida a promoção, é feito o preenchimento destas promoções em um link mensal disponibilizado pela Coordenação de Promoção da Diretoria de Gestão da Força de Trabalho (DGFT), no órgão central.

- Caso os dados das análises estejam corretos, a DGFT procede deferimento e inclui os atos de promoção na minuta para a publicação. No caso de incorreção a equipe entra em contato com o técnico da SRE, através do chat para as devidas retificações.
- O técnico envia novamente o processo e a equipe de evolução de carreira incluem novamente na minuta para publicação;
- O benefício é publicado na imprensa oficial;
- O técnico da S.R.E faz os Informativos de Alteração e encaminha para o setor de pagamento e este por sua vez inclui as informações no sistema SISPA dentro da taxação do período para que os servidores comecem a receber.
- Finalizando o processo a S.R.E encaminha o Informativo de Alteração (IA) para as escolas para que sejam arquivados na pasta funcional do servidor.

O mapeamento do seu estado atual tem como objetivo a compreensão dos processos de trabalho para descobrir gargalos que possam interferir na fluidez. Ramos e al. (2019), diz que é importante mapear os processos devido ao detalhamento dado pela representação gráfica das atividades. Esta representação é importante para que se possa compreender melhor cada processo inclusive aqueles que impedem o fluxo contínuo das atividades gerando atrasos.

Abaixo está representado o fluxo dos processos de análise de promoção em seu estado atual.



Fonte: elaborado pelo autor

A partir do mapa atual foi possível observar que é possível reduzir o tempo de análise e com isso acelerar a entrega do resultado, ou seja, a publicação dos benefícios com a retirada de duas atividades, tais como: a atividade de protocolo na S.R.E e a reanálise, pela DGFT da Promoção já

analisada pela S.R.E. No primeiro caso, substituindo esta pelo envio de e-mail. Além de reduzir o tempo gasto na atividade devido ao deslocamento, há economia com papel.

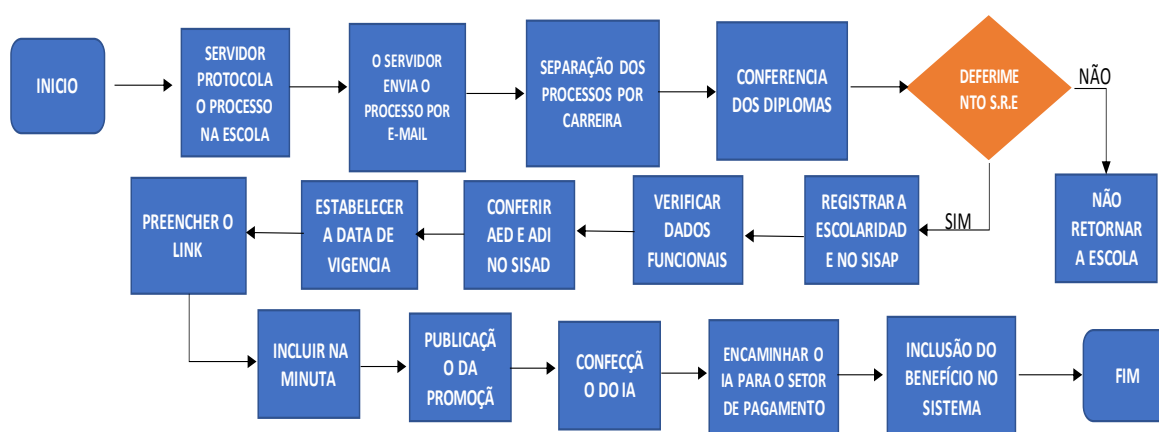
Assim que o técnico da S.R.E. procede com a análise do direito a promoção, esta é enviada para a DGFT para uma reanálise, que por sua vez voltava para possíveis correções. Após um treinamento ocorrido neste ano, esta ação deixou de existir com o objetivo de enviar os processos para publicação com maior rapidez. Para tornar isso possível, a DGFT reuniu, em uma capacitação, os técnicos de Evolução de carreira responsáveis pela Evolução de carreira de todas as superintendências.

Redesenhando o processo, foi possível definir o mapa atual. Com as alterações observa-se uma redução do lead time de quatro dias, gastos nas ações de protocolo dos documentos pela escola e resposta da DGFT para a S.R.E.

Neste novo mapa do processo, basta que servidor responsável pelo RH da escola envie toda documentação que consta no processo Promoção por e-mail, e o técnico procede com as análises e o resultado destas irá direto para a minuta de publicação.

O mapeamento do fluxo de valor (MFV) possibilitará conhecer passo a passo o funcionamento do processo e dimensionar quanto tempo leva cada tarefa. Observou-se um gasto excessivo nas atividades de protocolo, sendo esta ação desnecessária, visto que logo após o servidor protocolar o processo de Promoção na unidade de ensino, que por sua vez, envia o processo por e-mail, eliminando a etapa do protocolo na S.R.E. Assim, identificadas as falhas no processo, delineou-se um novo redesenho dos processos que apresenta um novo fluxo como demonstrado abaixo:

Fluxograma de análise de Promoção - Estado atual



Fonte: elaborado pelo autor

Diante do resultado encontrado adotou-se a padronização de tarefas por meio da documentação do fluxo de trabalho em seu estado atual. Trata-se de uma importante ferramenta na identificação de

problemas no ambiente administrativo, pois permite criar uma sequência eficiente para fluxo de atividades (TURATI, 2011). A redução do número de atividades dentro do processo foi possível através da análise do fluxo de valor de maneira que foi possível detectar as atividades desnecessárias dentro do processo. Como guia de trabalho para a formação do novo processo foi utilizada a ferramenta 5W2H para a definição do problema, organização das ações e determinação do que deve ser feito. Assim,

“...visando a execução de um plano de ação mais assertivo, a planilha 5W2H [...] dando suporte à formação e à execução do plano. Afinal, ela diagnostica os problemas relacionados ao preenchimento das lacunas e busca alternativas para as resolver, “facilitando o entendimento por meio da definição de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos” (De Sena, 2023, p. 11)

Para implantação do plano de intervenção foi elaborado o quadro abaixo com a ferramenta 5W2H que facilitou a organização das ações e determinação do que deveria ser feito para chegar ao objetivo proposto. A ferramenta foi utilizada para determinar qual o processo a ser implementado, como será feito e por quem será feito.

Quadro 01: Ferramenta 5W2H

O que (What)?	Por que (why)?	Onde (Where)?	Quando (When)?	Quem (Who)?	Como (How)?	Quanto (How Much)?
Tornar o processo de análise de promoção por escolaridade enxuto.	Para que o processo flua mais rapidamente e evite atrasos na concessão da promoção	S.R.E.\SEE – Evolução de carreira	Imediato	Técnico da Evolução de carreira da SEE e SRE	Eliminando atividades que não agregam valor ao processo	Redução do prazo de publicação dos atos de promoção de 3 meses para 1 mês

Fonte: adaptado pela autora com base em Siqueri, 2021.

O mapeamento do fluxo de valor favoreceu para a compreensão dos processos e apontamento dos pontos de melhoria, e com a ajuda da ferramenta 5W2H, foi possível direcionar as ações ao longo do prazo pela definição do que deverá ser feito para a resolução do problema de pesquisa. Tornar o processo enxuto significa trabalhar com menos tempo e menos esforço humano, eliminando processos que não agregam valor, foi a solução encontrada para reduzir o tempo de espera na concessão do benefício. Desta forma, na S.R.E, no setor de evolução de carreira, de acordo com o apresentado no segundo fluxograma, estado atual, optou-se pela retirada de dois processos. Este trabalho foi feito em conjunto com a Superintendência e a Secretaria de Estado e Educação. Antes a publicação que era feita a cada três meses, depois da intervenção este prazo foi reduzido para um mês

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar e compreender como se desenvolve o processo de promoção por escolaridade dos servidores da S.R.E, com o objetivo de identificar atividades desnecessárias e que não acrescentam valor, procurando otimizar o trabalho para obter agilidade nas publicações, tendo em conta os atrasos nas concessões e a consequente perda financeira decorrente desta demora.

O objetivo específico apresentado foi mapear e identificar atividades que não contribuem para o processo e indicar ajustes e melhorias necessárias. Neste contexto, a aplicação da filosofia Lean office na Evolução de carreira foi empregada na eliminação das atividades que não agregam valor ao processo através da ferramenta Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV). Utilizando a ferramenta foi possível organizar melhor os processos retirando as práticas que causam desperdício. Este redesenho retirou duas atividades desnecessárias ao processo, a atividade de protocolo e a necessidade de reanálise pelos técnicos da DGFT. A atividade de protocolo dos processos de Promoção foi substituída pelo envio dos mesmos por e-mail, isso gerou menos gastos com papel e rapidez nas respostas aos requerimentos. A retirada do processo de reanálise pela DGFT além de eliminar o retrabalho, permitiu agilidade na publicação do benefício diminuindo o tempo de espera para que o servidor começasse a receber por eles.

Após a retirada destes processos as publicações, que eram feitas a cada três meses, passaram a ser mensais, uma vez que os técnicos da equipe de evolução de carreira da SEE realizavam praticamente o mesmo trabalho que os técnicos da S.R.E. Com a eliminação do retrabalho, a responsabilidade das análises passou a ser exclusivamente responsabilidade da S.R.E trazendo agilidade na concessão dos benefícios atendendo desta forma ao objetivo proposto neste trabalho. A aplicação da ferramenta Lean office no setor administrativo foi pouco explorado na literatura. Futuras investigações poderiam ser realizadas para outros processos administrativos dentro da S.R.E., aumentando ainda mais o universo de pesquisa.

Assim, ajudaria a identificar e eliminar desperdícios presentes em outras atividades e auxiliaria na transformação do processo administrativo e gestão das atividades tendo como base o conceito Lean. No que se refere ao setor de evolução de carreira, espera-se que as recomendações possam de fato ter um impacto positivo, reduzindo assim, o prazo de publicação dos atos de Promoção. Além de incentivar a aplicação desta abordagem a outros processos, também pode contribuir para a melhoria do desempenho da gestão dos processos, reduzindo o lead time. Ademais, este estudo funcionou apenas como uma investigação inicial para que futuras pesquisas possam surgir a fim de melhorar ainda mais o entendimento e a aplicação desta ferramenta, tão valiosa para a manufatura e, se bem

aplicada e compreendida, para funções administrativas também. É necessário ampliar a visão sobre as ações realizadas. Ainda há dificuldades em mapear os processos devido à complexidade em registrá-los. Mais do que saber relacioná-los aos conhecimentos científicos, é preciso entender os ganhos efetivos que a gestão e o mapeamento dos processos podem trazer para a administração pública e melhorar a qualidade do serviço prestado, mudando o conceito que a sociedade tem em relação ao funcionalismo público.

REFERÊNCIAS

COELHO, R. C. O Público e o Privado na Gestão Pública. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 76p.: il. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145405/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GPM%20-%20O%20Publico%20e%20o%20Privado%20na%20Gestao%20Publica.pdf>>. Acesso em: 12 julh. 2023.

MALMEGRIN, M. L. Gestão Operacional. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 115p.: il. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145401/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Gestao%20Operacional.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

LOBO, Luisa de Oliveira. Análise dos processos finalísticos de uma organização pública com base em conceitos de produção enxuta. 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/17759> Acesso em: 10 julh. 2023.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro et al. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. Revista gestão & tecnologia, v. 19, n. 4, p. 161-186, 2019. Acesso em: Disponível em: <http://revistagt.emnuvens.com.br/get/article/view/1593> Acesso em 10 julh. 2023

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Operações Enxutas e Just-in-Time. In: SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Pág. 450-479.

LARA, Rúben Fernando de et al. Influência de fatores lean office na investigação policial. Revista Brasileira de Ciências Policiais, v. 14, n. 11, 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6734/673473467007/673473467007.pdf> Acesso em 11 julh. 2023

FIUZA, Sérgio Nogueira; PACHECO, Camila Gôdim. Lean office e sua aplicabilidade no setor público para redução do lead time. Revista Femass, v. 3, n. 3, p. 104-125, 2021. Disponível em: <<http://200.0.202.7/index.php/femass/article/view/43/41>>

TURATI, Ricardo de Carvalho. Aplicação do Lean Office no setor administrativo público. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11062007-111403/publico/Turati.pdf>>. Acesso em 16 julh. 2023.

SIQUERI, Tatiane Moreira. Proposta de melhorias em processos de uma instituição pública de ensino técnico e tecnológico a partir da filosofia Lean. 2021. Disponível em:
<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/250582>. Acesso em 24 abr. 2023.

Resolução conjunta Seplag/SEE nº 7.110, de 06 de julho de 2009. Disponível em:
<https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/resolucao-conjunta-seplagsee-no-7110-de-06-de-julho-de-2009>. Acesso em 23 ago. 2023.

Legislação mineira. Norma: Lei 15293 de 05/08/2004. Disponível em: <https://sindutemg.org.br/wp-content/uploads/2016/05/15293.pdf>. Acesso em 23 ago. 2023.

Evolução na carreira Promoção. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/servidor/manuais-de-evolucao-de-carreiras/> Acesso em: 23 julh. 2023.

SOUZA, Simone Ines Schutz de. Aplicação do conceito lean office aos processos administrativos em instituições de ensino superior. 2018. Tese de Doutorado. Disponível em:
<https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/3825> Acesso em 26 julh. 2023.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec, 1993

CARDOSO, G.O.A; ALVES, J.M, Análise crítica da implementação do Lean Office: um estudo de casos múltiplos. GEPROS. Gestão da Produção, Operação e Sistemas, Bauru, Ano 8, n.1, janmar/2013, p.23-35.

DA SILVA SCHUSTER, Marcelo; DA VEIGA DIAS, Valéria. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. Revista de Administração IMED, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016. Acesso em 26 julh. 2023.

Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em 24 out. 2023.

SILVEIRA, Cláudia Regina; FLÔR, Rita de Cássia; MACHADO, Rosani Ramos. Metodologia da pesquisa. Florianópolis: IFSC, 2011.

DO REGO, Larissa Nicolle Nascimento; BONAMIGO, Andrei; WERNER, Steffan Macali. Lean Office no setor público: Uma proposta para reduzir o lead time no processamento de informações administrativas.

CAETANO, Artur; SAMPAIO, Caio; OLIVEIRA, Andrea; PASSOS, Maria Samila. Aplicação do Mapeamento do Fluxo de Valor Para Identificação de Desperdícios Em Uma Fabrica de Móveis do Estado do Piauí. Disponível em:

https://www.academia.edu/52006961/Aplica%C3%A7%C3%A3o_Do_Mapeamento_Do_Fluxo_De_Valor_Para_a_Identifica%C3%A7%C3%A3o_De_Desperd%C3%ADcios_Em_Uma_F%C3%A1brica_De_M%C3%B3veis_Do_Estado_Do_Piau%C3%AD?email_work_card=view-paper. Acesso em 24 out. 2023.

DE SENA, Willame Nogueira. O uso de ferramentas de controle da qualidade pela gestão escolar: o ciclo PDCA e a ferramenta 5W2H. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 12634-12648, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2423>. Acesso em 24 out. 2023.