

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

Samuel de Carvalho Sampaio

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DOS MATERIAIS
PEDAGÓGICOS NA ESCOLA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DE EDUCADORES DE MINAS GERAIS.**

Belo Horizonte

2023

Samuel de Carvalho Sampaio

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DOS MATERIAIS
PEDAGÓGICOS NA ESCOLA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DE EDUCADORES DE MINAS GERAIS.**

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) Doutor Antônio Arthur de
Souza

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

S192a Sampaio, Samuel de Carvalho.
2023 Análise e melhoria de processos de construção dos materiais pedagógicos na escola de formação e desenvolvimento profissional de educadores de Minas Gerais [manuscrito] / Samuel de Carvalho Sampaio. – 2023.
1 v.

Orientador: Antônio Arthur de Souza.

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

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

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues - CRB-6/2572
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/55/2024



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

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

SAMUEL DE CARVALHO SAMPAIO, Nº. DE REGISTRO: 2022707324

Às 8:00 horas do dia 28 do mês de outubro de dois mil e vinte e três, reuniu-se remotamente, por meio de mídias digitais, a Banca Examinadora indicada pelo Coordenador do **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**, do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFMG, constituída pelo Prof. Dr. Antônio Artur de Souza (Orientador) e pelas Profas. Letícia Drumond Rezende e Luana Martins Oliveira, para julgar o trabalho final intitulado "**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS NA ESCOLA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE EDUCADORES DE MINAS GERAIS**", requisito parcial para a obtenção do Grau de **ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA**.

Abrindo a sessão, o Orientador Prof. Dr. Antônio Artur de Souza, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final de Curso, passou à palavra ao estudante, para a apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pela Banca Examinadora, com a respectiva defesa do estudante. Logo após, a Banca Examinadora reuniu-se, sem a presença do estudante e do público, para julgamento e expedição do resultado final.

Pelas indicações o aluno foi considerado **APROVADO COM RESSALVAS**

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza (Orientador)

Profs. Me. Letícia Drumond Rezende e Me. Luana Martins Oliveira (Membros da Banca Examinadora)

NOTA FINAL: 75 pts.

Considerações finais da banca examinadora:

TÍTULO: sugestão "...processos de construção dos materiais pedagógicos". RESUMO: não citar objetivos específicos; citar resultados obtidos. Introdução: reestruturar e reduzir o texto. REVISÃO DA LITERATURA: faltaram referências para algumas afirmações. METODOLOGIA: 2º parágrafo ("foi realizada uma busca na literatura"): pode-se falar de "pesquisa bibliográfica" - descrever brevemente esta metodologia na literatura e relacioná-la com sua pesquisa. Explicar como se deu a análise dos processos a partir dos dados de matrícula; a pesquisa não foi exploratória, e sim descritiva. RESULTADOS: faltaram dados efetivos para análise; faltaram referências; se possível, explicar o motivo da alta taxa de desistência; não ficou claro como se chegou à conclusão de que as propostas de melhorias da pg. 26 são necessárias. CONSIDERAÇÕES FINAIS: não ficou evidente a falta de estruturação nos processos de construção dos materiais pedagógicos no estudo. GERAL: não se escreve em 1ª pessoa; revisar o Português; todas as afirmações precisam estar referenciadas; formatar o arquivo (referências, margens, espaçamentos, paginação).

O resultado foi comunicado publicamente ao estudante pela Banca Examinadora. Nada mais havendo a tratar o Orientador Prof. Dr. Antônio Artur de Souza encerrou e lavrou a presente ATA, que será assinada digitalmente por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

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

Belo Horizonte, 28 de outubro de 2023.

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

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

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

Profa. Me. Luana Martins Oliveira (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)



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 **Letícia Drummond Rezende, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 19:44, 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 **Luana Martins Oliveira, Usuária Externa**, em 13/12/2023, às 10:00, 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 **2895809** e o código CRC **DA6CB9CD**.

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DOS MATERIAIS
PEDAGÓGICOS NA ESCOLA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DE EDUCADORES MINAS GERAIS.**

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

Orientador: Professor (a) Doutor Antônio Arthur de Souza

Banca examinadora

Professor (a). Letícia Drummond Rezende

Professor (a). Luana Martins Oliveira

Aprovado em Belo Horizonte, em 28 de outubro de 2023

Não há exemplo maior de dedicação do que a nossa família. À minha querida família, minha esposa Natália e meu filho João, que são razão do meu viver, dedico o resultado do esforço realizado ao longo deste percurso.

Dedico este trabalho também aos meus colegas de curso, que assim como eu, encerram uma etapa difícil, porém muito importante da vida acadêmica.

Expresso minha gratidão a todos os tutores do curso de Gestão Pública, que me forneceram todas as bases necessárias para a realização deste trabalho, agradeço com profunda gratidão pelo profissionalismo e dedicação.

RESUMO

Introdução: A análise de melhoria de processos tem se mostrado metodologia indispensável para a eficiência dos serviços públicos. Essa perspectiva impacta diretamente na qualidade e melhoria dos indicadores da educação básica, cenário na qual se insere a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores (EFDPE) de Minas Gerais como ponto estratégico na formação dos educadores da educação básica. Neste sentido o objetivo geral do presente estudo é analisar os processos de construção dos materiais pedagógicos da Escola de Formação. **Metodologia:** Trata-se de pesquisa com proposta de intervenção na EFDPP com dados referentes ao ano de 2022 e do último censo escolar da educação básica com busca na literatura sobre o tema “análise e melhoria dos processos de gestão” e pesquisa descritiva de fontes documentais da base de dados da Escola de Formação. Foi possível analisar as seguintes variáveis: quantidade de servidores que se capacitaram; curso de interesse deles; quantidade de servidores capacitados versus total de servidores matriculados; área do conhecimento das quais mais se capacitam. **Resultados e Discussões:** No ano de 2022 foram contabilizadas 153.886 matrículas nos cursos oferecidos pela Escola de Formação. As taxas de aprovação somaram 41%, a taxa de desistência ficou em 49% e reprovação com 10% do total de matriculados. O curso com maior procura (livre demanda) foi Tecnologia e inovação - Módulo introdutório (11% do total de matrículas) e curso com maior número de inscritos foi Saúde Vocal do Professor (26% do total) sendo esse número explicável pela obrigatoriedade deste último para ato de posse. **Conclusão:** A estruturação e melhoria nos processos de gestão da Escola de Formação são desafiadoras uma vez que envolve mudança de cultura em organizações estatais com pouca valorização remuneratória e recursos humanos escassos ou pouco especializados. Os processos de construção dos materiais, como proposto neste estudo, poderiam adotar protocolos, padronizações, uso de fluxogramas e demais ferramentas de eficiência de gestão para melhorar a organização, acompanhamento e entrega de bons produtos. Deste modo mais estudos de gestão voltados para diagnóstico situacional e com propostas de intervenção são necessários para aprimorar as entregas da Escola de Formação e colocar o Estado de Minas Gerais dentro das pactuações do PNE.

Palavras-chave: gestão em educação; análise de processos; projeto de intervenção; ferramentas de gestão.

ABSTRACT

Introduction: Process improvement analysis has proven to be an indispensable methodology for the efficiency of public services. This perspective directly impacts the quality and improvement of basic education indicators, a scenario in which the School of Training and Professional Development of Educators (EFDPE) of Minas Gerais is inserted as a strategic point in the training of basic education educators. In this sense, the general objective of the present study is to analyze the construction processes of the Training School's teaching materials. **Methodology:** This is a research with a proposal for intervention in the EFDPP with data referring to the year 2022 and the last basic education school census with a search in the literature on the topic "analysis and improvement of management processes" and descriptive research of documentary sources from the Training School database. It was possible to analyze the following variables: number of employees who received training; course of interest to them; number of trained servers versus total enrolled servers; area of knowledge in which they are most qualified. **Results and Discussions:** In 2022, 153,886 enrollments were recorded in courses offered by the Training School. Pass rates totaled 41%, the dropout rate was 49% and failure rate was 10% of the total enrolled. The course with the greatest demand (free demand) was Technology and innovation - Introductory module (11% of total enrollments) and the course with the highest number of enrollees was Teacher's Vocal Health (26% of the total), this number being explainable by the latter's mandatory nature for act of possession. **Conclusion:** Structuring and improving the management processes of the Training School are challenging as it involves changing the culture in state organizations with little remuneration value and scarce or poorly specialized human resources. The materials construction processes, as proposed in this study, could adopt protocols, standardizations, use of flowcharts and other management efficiency tools to improve the organization, monitoring and delivery of good products. Therefore, more management studies aimed at situational diagnosis and intervention proposals are necessary to improve the Training School's deliveries and place the State of Minas Gerais within the PNE agreements.

Keywords: education management; process analysis; intervention project; management tools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico Percentual de matrículas na educação básica, segundo a dependência administrativa - Minas Gerais - 2020	22
Figura 2 - Percentual de docentes com formação continuada* Minas Gerais: 2016 - 2020	23
Figura 3 - Quadro de atividades e rotinas da EFDPE.....	24
Figura 4 - Gráfico do percentual de aproveitamento nos cursos ano de 2022.....	24
Figura 5 - Quadro de intervenção com relação ao acesso e aproveitamento dos cursos.....	26
Figura 6 - Tabela de intervenção para padronização e criação de fluxograma de processos ...	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cursos de maior procura e maior quantidade inscritos.....	25
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEE	Secretaria de Estado da Educação
PEE	Plano Estadual de Educação
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
EFDPE	Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
GUT	Urgência e Tendência
POP	Procedimento Operacional Padrão
PNE	Plano nacional da Educação
SRE	Superintendência Regional de Ensino
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1. Padronização.....	19
2.2. A utilização dos fluxogramas como uma ferramenta de gestão	20
3. METODOLOGIA	211
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1. Propostas de intervenção	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a análise e melhoria de processos têm se tornado tema cada vez mais relevantes e necessários em diversos setores organizacionais. A busca pela eficiência, qualidade e excelência operacional tem levado empresas e instituições a adotarem abordagens sistemáticas para avaliar e aprimorar seus processos de negócio. Nesse contexto, a análise e melhoria de processos emergem como ferramentas fundamentais para identificar oportunidades de otimização, eliminar desperdícios, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

A Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais foi criada pela Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Inserida na estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, a Escola de Formação tem como objetivo precípua coordenar os processos de formação em nível macro, oferecendo suporte logístico, operacional, físico e/ou virtual para realização de cursos, seminários e outras estratégias de formação dos profissionais da educação, em sua dimensão, profissional, cultural e ética. (MINAS GERAIS, 2011)

A Escola de Formação conta com um campus localizado no bairro Gameleira, em Belo Horizonte, que dispõe de ampla estrutura física e recursos tecnológicos necessários à realização de percursos de formação em modalidade presencial, semipresencial e a distância. Integram à dinâmica metodológica de formação continuada dos educadores da rede pública, o Museu da Escola Ana Maria Casasanta Peixoto, a Biblioteca Bartolomeu Campus de Queiróz, o Museu de Ciências Leopoldo Cathoud e outros setores como o Portal da Escola de Formação, Portal da Escola Interativa, TV Web, Plataforma Moodle – Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para realização de cursos em formação EAD e a TV Escola.

As atribuições da Escola de Formação vão de encontro ao atendimento da LEI Nº 23197, DE 26/12/2018 que institui o Plano Estadual de Educação - PEE - para o período de 2018 a 2027 e dá outras providências, cujo em seus artigos prevê a formação de profissionais:

1.8 - Promover a formação inicial e continuada dos profissionais de educação infantil, garantindo progressivamente o atendimento na educação infantil por profissionais com formação superior.

4.16 - Promover a formação continuada dos profissionais de educação para o trabalho com metodologias inclusivas e com materiais didáticos, equipamentos e outros recursos de tecnologia assistiva. (MINAS GERAIS, 2018a)

As organizações enfrentam constantemente desafios em seus processos internos que podem resultar em ineficiências, retrabalho, baixa produtividade e insatisfação dos clientes. A análise de processos, por meio de técnicas e ferramentas adequadas, possibilita uma compreensão detalhada dos fluxos de trabalho, identificando gargalos, falhas de comunicação, redundâncias e atividades desnecessárias. A partir dessa compreensão, é possível propor melhorias e otimizações que visam aperfeiçoar o desempenho e a eficiência das operações. (FERREIRA, 2013).

No contexto específico de uma escola de formação, a análise e melhoria de processos desempenham um papel fundamental na busca pela excelência educacional de toda uma rede através da capacitação e aperfeiçoamento profissional. Com a crescente demanda por qualidade do ensino, é essencial identificar oportunidades de aprimoramento que possam impactar positivamente a qualificação profissional impactando diretamente na aprendizagem dos alunos, a gestão dos recursos disponíveis e a satisfação de toda a comunidade escolar. (SILVA, 2014). Ao adotar uma abordagem de análise e melhoria de processos, a escola de formação pode examinar suas práticas de elaboração de diretrizes educacionais, materiais de apoio, cursos de capacitação e aprimoramento profissional gestão de recursos humanos, entre outras áreas-chave. Com a identificação de pontos problemáticos e a proposição de soluções eficazes, a instituição pode melhorar a eficiência administrativa, reduzir desperdícios de tempo e recursos, promover uma melhor comunicação entre os membros da equipe e, o mais importante, elevar a qualidade do ensino fornecido. (SCARTEZINI, 2009).

Neste artigo, apresentou-se uma visão geral dos principais conceitos relacionados à análise e melhoria de processos, além de abordar as etapas fundamentais para a implementação bem-sucedida dessas práticas. Por meio de exemplos e estudos de caso, ilustrou-se os benefícios tangíveis que podem ser alcançados ao adotar essa abordagem, tanto em termos de eficiência operacional quanto de qualidade educacional. (SOUSA, 2015).

A gestão eficiente de recursos, tempo e pessoal é crucial para o bom funcionamento de qualquer instituição de ensino, e não seria diferente em uma escola de formação. A análise e melhoria de processos fornecem uma abordagem estruturada para identificar oportunidades de otimização, redução de custos e melhorias na qualidade dos serviços educacionais oferecidos. Ela pode contribuir para a redução de desperdícios, simplificação de fluxos de trabalho e otimização da alocação de recursos, resultando em uma administração mais eficiente e economia de custos (FERREIRA, 2013).

O objetivo geral do presente estudo é analisar os processos de construção dos materiais pedagógicos da Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores (EFDPE). Seus objetivos específicos são: identificar os processos existentes na instituição; verificar a apropriação desses materiais pela rede Estadual de Ensino e propor plano de ação para implementação de melhorias.

A importância deste trabalho reside no fato de que os processos de trabalho e melhorias no setor público recebem pouca atenção e não são frequentemente alterados e ajustados. Os benefícios e recursos proporcionados pelas novas tecnologias contribuem para um atendimento mais eficiente e satisfatório para todos. Tais aspectos justificam a realização deste trabalho de conclusão de curso.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Um dos desafios da boa gestão hoje é, sem dúvida, dominar o conhecimento de seus processos organizacionais, o que é de grande importância como subsídio para diversas ações na organização como gestão de desempenho, tomada de decisão, dimensionamento da mão de obra., desburocratização, manutenção de rotinas, melhoria de serviços e produtos, flexibilidade organizacional, entre outros. O gerenciamento de processos permite que você visualize a organização sistematicamente. considerado como um conjunto de processos inter-relacionados com foco nas expectativas ou necessidades dos clientes, usuários, cidadãos. (ABRÚCIO, 2007) Mas o que são processos? Segundo Scartezini (2009), um processo pode ser visto como uma sequência ordenada de atividades de trabalho, realizadas ao longo do tempo e espaço, com inícios e fins bem definidos, além de inputs e outputs claramente identificados, ou seja, uma estrutura para a ação. Em outra definição, processo é um conjunto de tarefas logicamente interligadas, que fazem uso dos recursos da organização para gerar os resultados definidos, de modo a apoiar os objetivos estabelecidos.

A Association of Business Process Management Professionals – ABPMP (traduzido em português como Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócios) apresentou o seguinte conceito para processo: “Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica” (ABPMP, 2013, p. 35).

Paim (2009) destaca o conceito de Zarifian (1994), que define processo como uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para um usuário comum. O processo é repetido de forma recorrente e a ele estão relacionados: um desempenho que representa o seu objetivo global, uma organização que estrutura a interdependência das suas atividades, uma corresponsabilidade dos atores na organização em relação ao desempenho global e uma responsabilidade local dos atores em relação a sua própria atividade. (Zarifian, 1994, PAIM, 2009 apud MINAS GERAIS, 2018b).

De acordo com Grohmann e Oliveira (2016) a utilização de mapeamentos dos processos de trabalho para se ter compreensão da situação a ser analisada é vital para a existência de uma possível reestruturação, ou seja, conhecer a realidade em questão para executar apontamentos de possíveis oportunidades de melhoria. Os autores colocam o embasamento teórico da gestão

por processos na organização das instituições públicas como metodologia apta para desburocratização e atendimento das necessidades do público buscando a eficiência dos processos. (GROHMANN e OLIVEIRA, 2016).

Para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho é preciso uma metodologia de gestão que tenha como objetivo alcançar os melhores resultados possíveis. Essa metodologia deve trabalhar o conhecimento, a análise, as mudanças necessárias e a monitorização das rotinas laborais. A elaboração de manuais consolidou essa ideia, principalmente nos serviços públicos através de escritórios de processos que ficam responsáveis por difundir a metodologia. Após a difusão desse conhecimento os outros setores ficam responsáveis por sua implementação gerando a perspectiva do amadurecimento no processo de gestão de forma cada vez mais independente do escritório de gestão. Assim, os mecanismos de gestão e metodologias para melhorias dos processos se tornam indispensáveis ao gestor, agregando valor ao serviço e identificando pontos de melhoria que merecem mudanças (SILVA, 2014).

Conforme esquematizado por Scartezini (2009) das diversas metodologias existentes, destaca-se o Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP) que é um conjunto de ações que visam a melhoria do processo com aplicação de forma simples e eficiente. De forma resumida o MAMP pode ser dividido em etapas: Começando pelo mapeamento do processo que determina a sequência de atividades do processo e utilização das ferramentas “Brainstorming” e “Brainwriting”; elaboração gráfica do processo com o uso de fluxogramas; Monitoramento do processo para o acompanhamento do processo; Identificação de problemas analisando o processo e identificando possíveis lacunas na sua execução; Priorização das oportunidades de melhoria através de ferramentas como Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), Diagrama de Pareto e Folha de verificação; Identificação das causas dos problemas (Diagrama de Ishikawa, “5 Por Quês”, Brainstorming e Brainwriting); Priorização das oportunidades de melhoria com a “Matriz GUT”, Diagrama de Pareto e Folha de verificação; Propor soluções com a elaboração de Plano de ação, Cronograma de atividades, Planejar, Desenvolver, Checar e Agir (PDCA); e finalmente a elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP) para a normatização do processo. (SCARTEZINI, 2009).

Mais recentemente o estado de Minas Gerais vem incorporando e amadurecendo a ideia de governança na gestão pública com programas voltados para a melhoria dos processos de trabalho e eficiência dos serviços prestados. A inovação em gestão pública trabalha a ideia de introdução de novas práticas através da inserção de elementos novos ou combinação de

mecanismos preexistentes. Nessa esteira de pensamento têm-se como objetivo primordial a modernização e a inovação do setor público. As estratégias utilizadas são semelhantes às já citadas por Scartezini, 2009, com foco na avaliação de desempenho baseada em indicadores pactuados e validados pela administração pública. (MINAS GERAIS, 2018b).

Outro exemplo de melhoria dos serviços públicos com a melhoria dos processos de gestão pode ser dada pela prefeitura de Belo Horizonte, mais especificamente no processo de trabalho dos calculistas da Diretoria de Cálculos e Perícias da Procuradoria Geral do referido Município. Neste trabalho, Melo, 2019, realizou entrevistas para compreensão do processo de trabalho concluindo que a padronização dos processos seria o caminho mais apropriado para a solução das oportunidades de melhoria e a otimização de recursos, com desburocratização do serviço e aumento da eficiência do produto entregue à população. (MELO, 2019).

Uma pesquisa sobre o setor público no Brasil analisou 323 experiências de inovação no serviço público federal premiado em concursos de inovação e gestão pelas Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O desenho deste estudo, qualitativo e quantitativo, utilizou como categoria de análise, o produto, o processo, organização e comunicação de acordo com o manual de Copenhague. Como resultado constatou-se a existência de inovação no setor público não obstante ao preconceito de alguns pesquisadores e até mesmo da opinião pública em relação a incompetência gerencial do Estado. A inovação organizacional foi mais premiada, seguida pela inovação de processo, inovação de comunicação e inovação de produto, dentre os quais o atendimento ao cidadão e a melhoria do processo de trabalho são os itens de maior destaque. Em termos de áreas de inovação, saúde e educação representaram cerca de 33 por cento das iniciativas. Os resultados sugerem que, embora uma quantidade significativa de inovação ocorra em nível nacional, uma quantidade significativa de inovação também ocorre em nível local, possivelmente devido ao fato de que as ações de muitos órgãos do governo federal são difundidas apenas nesse nível de governo. (SOUSA, 2015).

Dois instrumentos são essenciais para ponto de partida para intervenção nos processos, são: O Plano de Trabalho e Levantamento de atividades. O Plano de Trabalho contém os principais pontos que nortearão a intervenção no processo: seu objetivo, definição do escopo e abrangência, expectativas do projeto de inovação, limitações do projeto e resultados esperados (MINAS GERAIS, 2018b).

O instrumento Levantamento de Atividades deve ser utilizado para auxiliar na estruturação de como o trabalho é realizado dentro de cada uma das unidades envolvidas no processo. O intuito desse instrumento é listar todas as atividades do processo, verificando quem a executa (unidade ou pessoa), bem como a ordem de execução dessas, para, posteriormente, mapear o processo e visualizá-lo de ponta-a-ponta, quando necessário. (MINAS GERAIS, 2018b).

O instrumento de Levantamento de Atividades é uma ferramenta essencial na gestão de processos e na busca pela melhoria da eficiência e eficácia das operações de uma organização. Ele desempenha um papel crucial na estruturação e compreensão de como o trabalho é realizado dentro de cada unidade envolvida no processo (CRIVELLARO e VITORIANO, 2022). Os pontos a serem observados deste instrumento podem ser enumerados da seguinte forma (PEREIRA; BARBOSA; DUARTE, 2020):

1. **Identificação de Atividades:** O primeiro passo no uso do Levantamento de Atividades é listar todas as atividades envolvidas em um processo específico. Isso requer uma análise minuciosa de todas as etapas, tarefas e ações que compõem o processo, independentemente de quão pequenas ou grandes sejam.
2. **Responsáveis pela Execução:** Para cada atividade listada, o instrumento deve indicar quem é o responsável por sua execução. Isso pode ser uma unidade específica da organização ou uma pessoa designada para realizar a tarefa. Definir responsabilidades é fundamental para a accountability e o acompanhamento adequado do processo.
3. **Ordem de Execução:** Além de identificar os responsáveis, o instrumento também deve estabelecer a ordem de execução das atividades. Isso significa determinar a sequência lógica em que as tarefas devem ser realizadas. Isso é essencial para garantir que o processo funcione sem interrupções e de forma eficaz.
4. **Mapeamento do Processo:** Uma vez que todas as atividades tenham sido identificadas, com seus responsáveis e ordem de execução, o Levantamento de Atividades ajuda a criar um mapa visual do processo. Esse mapeamento pode ser feito em forma de diagrama de fluxo ou outra representação gráfica que ilustre como as atividades estão interconectadas.
5. **Análise e Otimização:** Com o processo mapeado, as organizações podem identificar gargalos, redundâncias ou ineficiências no fluxo de trabalho. Isso permite que sejam tomadas medidas para otimizar o processo, tornando-o mais eficiente, econômico e eficaz.

6. Tomada de Decisão Informada: O Levantamento de Atividades fornece informações sólidas para a tomada de decisões relacionadas ao processo. As lideranças podem usar esses dados para definir metas, alocar recursos de forma adequada e implementar mudanças que levem a melhores resultados.
7. Documentação e Treinamento: Além de melhorar a gestão de processos, o instrumento também serve como uma ferramenta valiosa para a documentação e o treinamento. Os novos membros da equipe podem usar o mapeamento de atividades como um recurso de referência para entender como o trabalho é realizado.

Em resumo, o Plano de Trabalho é a bússola que guiará a intervenção no processo, proporcionando clareza, direção e foco para a equipe responsável. Ele serve como base para a tomada de decisões e a gestão eficaz do projeto, permitindo que os envolvidos alcancem os resultados desejados de forma organizada e eficiente. Já o Levantamento de Atividades é uma ferramenta poderosa para a gestão de processos, pois ajuda a desmembrar o trabalho em suas partes constituintes, identifica responsabilidades e sequências, e permite uma visão clara de como o processo é executado. Isso, por sua vez, facilita a otimização, o monitoramento e a melhoria contínua dos processos em uma organização. (MINAS GERAIS, 2018b).

2.1. Padronização

A Padronização é indispensável para a melhoria dos processos, é um dos pontos mais importantes em uma organização é um procedimento indispensável quando se busca melhorar processos. Isso sugere que a padronização é um passo crítico na busca pela eficiência e eficácia operacional. Sem padronização, não há gerenciamento, a padronização é a base para controlar e melhorar os processos organizacionais. É instrumento básico de gerenciamento das rotinas, isso significa que os padrões definem não apenas o objetivo final (meta) a ser alcançado, mas também os passos e procedimentos necessários para alcançar esse objetivo. A padronização permite que cada funcionário assuma a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho. Isso sugere que, com procedimentos padronizados, os funcionários têm diretrizes claras sobre como executar suas tarefas e podem ser responsabilizados pelos resultados. (FERREIRA, 2013).

Segundo Ferreira, 2013, passos necessários para a padronização são desenhar o fluxograma do processo: Isso envolve mapear visualmente o fluxo de trabalho, identificando etapas e relações entre elas. Outro passo seria elaborar o Procedimento Operacional Padrão (POP) que é um

documento que descreve detalhadamente os passos a serem seguidos para executar um processo de maneira padronizada. O último passo seria identificar o responsável pelo processo: é importante designar alguém responsável por garantir que o processo seja seguido conforme o POP.

2.2. A utilização dos fluxogramas como uma ferramenta de gestão

O fluxograma é uma ferramenta de baixo custo, o que significa que é acessível para a maioria das organizações, ao mesmo tempo em que tem um alto impacto. Isso sugere que o uso de fluxogramas pode fornecer benefícios significativos sem exigir grandes investimentos. O principal propósito do fluxograma é analisar os fluxos de trabalho existentes e identificar oportunidades para melhorias. São descritos como diagramas que mostram como o trabalho acontece em um processo específico. Eles fornecem uma representação visual que torna mais fácil compreender o fluxo de trabalho e identificar áreas de possível otimização.

Os fluxogramas também são mencionados como facilitadores da participação das pessoas. Isso significa que eles podem ser usados para envolver os membros da equipe e partes interessadas na análise e melhoria de processos, promovendo a colaboração e o compartilhamento de ideias. Os fluxogramas podem documentar quais órgãos ou seções da organização estão envolvidos em cada etapa do processo. Isso ajuda a identificar as interfaces e relacionamentos entre diferentes partes da organização. O objetivo principal do estudo dos fluxogramas é aperfeiçoar os fluxos de trabalho, maximizando as etapas que agregam valor e minimizando os custos (PEREIRA; BARBOSA; DUARTE, 2020).

3. METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa descritiva na qual existe a expectativa de se descrever e interpretar a realidade, sem que haja interferência do pesquisador e sem o estabelecimento de causalidade (APPOLINÁRIO, 2009) com proposta de intervenção na EFDPE com dados referentes aos cursos oferecidos no ano de 2022. A unidade de análise foram as matrículas em cursos oferecidos pela Escola de Formação uma vez que eram os únicos dados disponíveis que poderiam refletir a eficiência gerencial da Escola de Formação.

Para a execução do trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema “análise e melhoria dos processos de gestão”. As palavras-chave utilizadas foram: gestão em educação; análise de processos; projeto de intervenção; ferramentas de gestão. Pesquisa Bibliográfica é a metodologia que explicita as opções teóricas fundamentais, expõe as implicações do caminho escolhido para compreender determinada realidade e o homem em relação com ela (MINAYO, 1994, p. 22).

Partindo do conhecimento situacional da referida instituição, percebeu-se a necessidade de intervenção no processo gerencial quanto a produção de material pedagógico para os docentes da rede pública estadual.

Foi utilizada a abordagem quantitativa na qual existe a intenção de se trabalhar com linguagem matemática na forma de dados estatísticos básicos (APPOLINÁRIO, 2009). Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de estudo de caso caracterizado pela pesquisa com o sujeito “Escola de Formação” visando um amplo conhecimento desta organização (GIL, 2009).

É importante ressaltar que os dados analisados foram os únicos disponibilizados pela instituição e o recorte temporal utilizado, ano de 2022, se deu pelo mesmo motivo (único ano disponível). Após reunião e autorização da coordenadoria da Escola de Formação procedeu-se a pesquisa de fontes documentais. A partir dos dados disponibilizados foi possível extrair as seguintes variáveis: quantidade de servidores que se capacitaram ao longo do ano de 2022; curso de interesse deles; quantidade de servidores capacitados versus total de servidores matriculados; área do conhecimento das quais mais se capacitam.

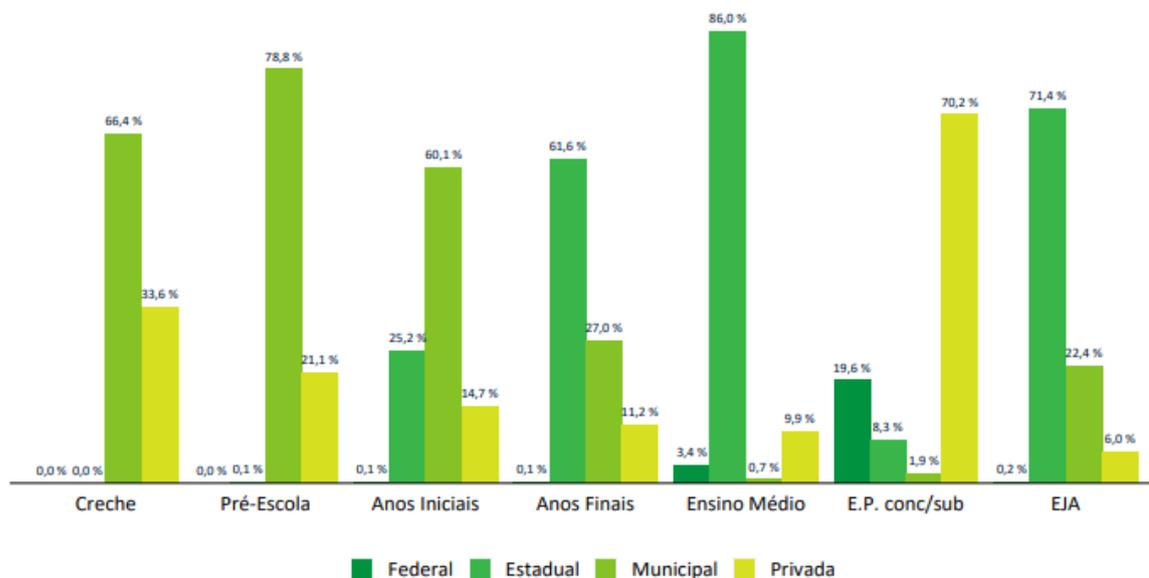
Procedeu-se a análise quantitativa com os dados que foram organizados em gráficos e tabelas para uma análise descritiva básica das variáveis mencionadas através do software Excel®. Por se tratar de base de dados onde não há identificação de indivíduos não foi necessária a apreciação em Comitê de Ética.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pelo último levantamento da SEE-MG em 2023, a rede pública estadual já conta com 3.507 escolas estaduais distribuídas nos 854 municípios mineiros. Nos anos de 2021, o estado totalizava 254 mil servidores da educação básica. Do total, quase 87 mil são servidores ativos e 167 mil são inativos. A SEE possui 47 Superintendências Regionais de Ensino (SRE), elas têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais.

Segundo o resumo técnico do Estado de Minas Gerais apresentado pelo censo da educação básico (**Figura 1**) podemos perceber a importância das instituições estaduais no montante de matrículas, principalmente a partir dos anos finais, ensino médio e EJA, excluindo-se desse cenário o ensino profissionalizante concomitante e subsequente que tem sua maioria em instituições de ensino privadas. As matrículas no Ensino médio em escolas públicas estaduais chegam a 86% do total de matrículas:

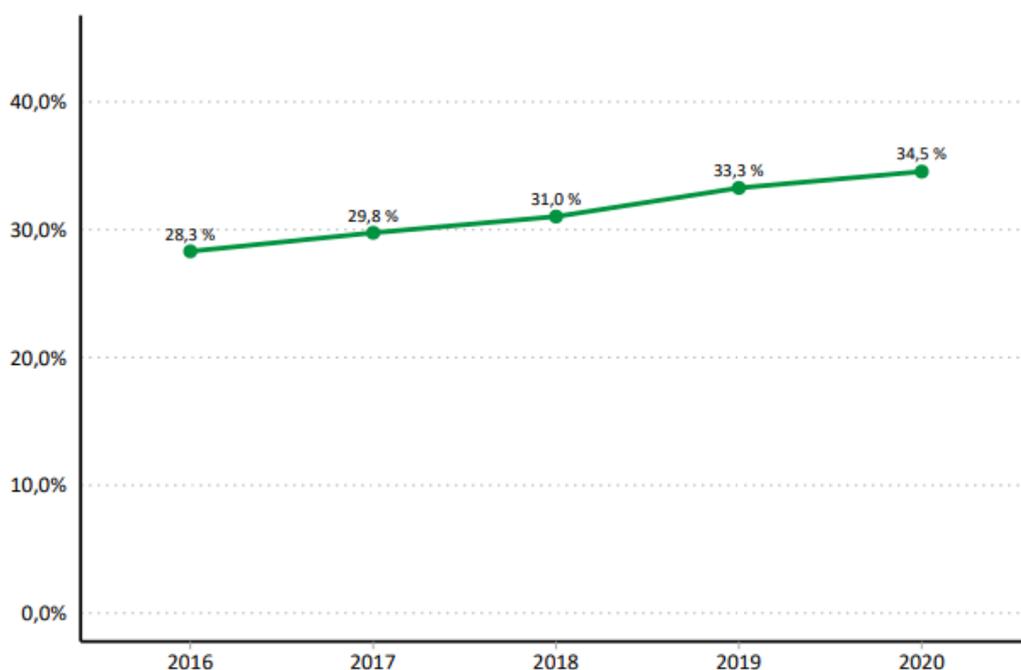
Figura 1 - Gráfico Percentual de matrículas na educação básica, segundo a dependência administrativa - Minas Gerais - 2020



Fonte: BRASIL, 2021

Com relação à formação continuada, o estado de Minas Gerais vem aumentando o número de profissionais com formação continuada de 28% em 2016 para 34% em 2020 (**Figura 2**). Porém, a meta de número 16 do Plano Nacional de Educação (PNE) tem como objetivo proporcionar educação continuada a todos os profissionais da educação básica na sua área de referência, de acordo com necessidades e realidades do ensino. Ou seja, mesmo com os esforços já realizados ainda é preciso maior empenho e investimento em formação dos profissionais para que se alcance a meta proposta no PNE.

Figura 2 - Percentual de docentes com formação continuada* Minas Gerais: 2016 - 2020



Fonte: BRASIL, 2021

*Indicador 16B – relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do PNE

Isto posto, fica evidente a necessidade de melhorias na escola de formação como instituição estratégica do estado para que o alcance das metas do PNE seja uma realidade palpável nos próximos anos.

A EFDPE, conta com vastos processos integrados à sua rotina dos quais são destacados no quadro da **Figura 3**. Conforme é possível verificar neste quadro fica evidente a vocação da instituição para a formação/capacitação dos profissionais da educação da rede pública estadual de ensino em Minas Gerais.

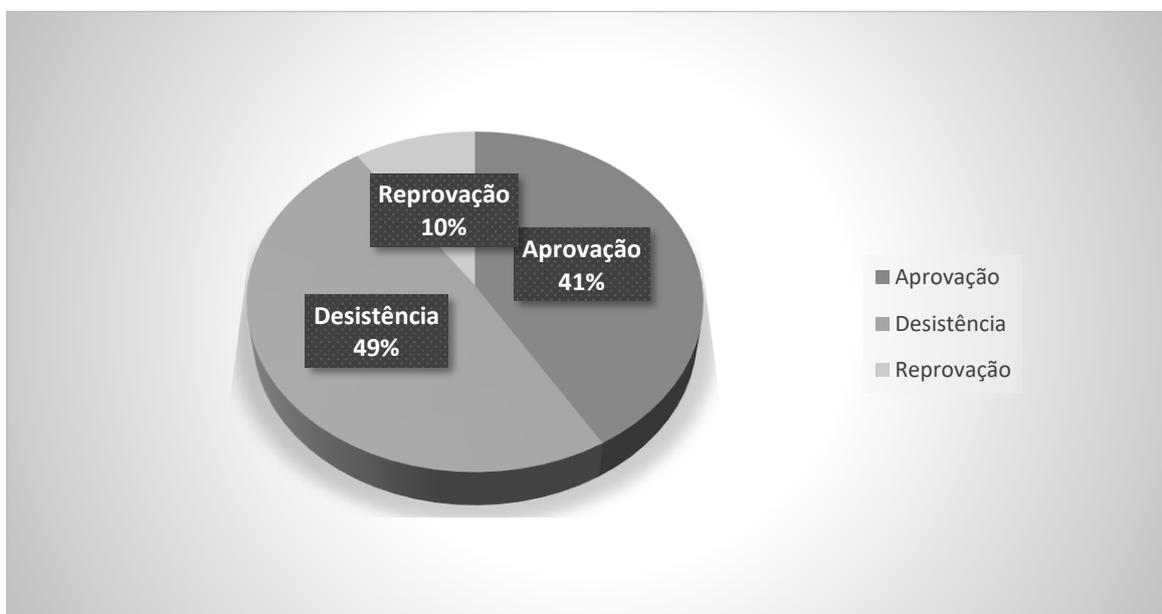
Figura 3 - Quadro de atividades e rotinas da EFDPE

CALENDÁRIO DE PRODUÇÃO	ATIVIDADE/ROTINA
Conforme calendário bimestral escolar – produção contínua	Produção de um periódico pedagógico que dispõe de competência e habilidades a serem desenvolvidas no sistema mineiro de educação, denominado caderno MAPA
Conforme calendário anual escolar – produção contínua	Elaboração de vídeo aulas para professores e alunos, baseado nas habilidades e competências que devem ser trabalhadas ao longo do ano escolar
Contínua	Revisão e construção de planos de curso de ensino para os diversos segmentos presentes na rede pública de educação de Minas Gerais.
Contínua	Capacitação de educadores da rede Estadual de Minas Gerais por meio de parcerias
Contínua	Construção de cursos online e presencial para educadores da rede estadual de Minas Gerais e demais redes que solicitam

Fonte: Coordenadoria de Ensino da EFDPE.

No ano de 2022, através de levantamento realizado na Secretaria Geral da Escola de Formação, para os cursos online da EFDPE foram 153.886 matrículas, sendo que destas, apenas 63 673 foram aprovados, ou seja, taxa de aprovação/conclusão de cursos foi de 41% (**Figura 4**).

Figura 4 - Gráfico do percentual de aproveitamento nos cursos ano de 2022



Fonte: Secretaria Geral da EFDPE.

De acordo com os dados apresentados, a taxa de desistência se constitui maioria com o número total de 75 659 desistentes ou 49% do total de matrículas. O número de reprovações chegou a

14 554 reprovados ou 10% do total. Desistentes e reprovados somam 90 213 o que representa quase 60% do total de matrículas.

Tabela 1 - Cursos de maior procura e maior quantidade inscritos

Observação	Descrição	Nº de inscritos	Percentual²%
Curso de maior procura	Tecnologia e inovação - Módulo introdutório	17 259	11,21
Maior quantidade de cursistas	Saúde Vocal do Professor ¹	41 095	26,70

1. Curso obrigatório para ato de posse de docentes
2. Percentual calculado em relação ao número total de matrículas (153 886)

Conforme dados informados na **Tabela 1** o curso com maior procura foi Tecnologia e inovação - Módulo introdutório, com 17 259 cursistas, que representou 11% do total de matrículas. Porém o que teve mais cursistas foi o curso de Saúde Vocal do Professor (41 095 cursistas) que é exigência prevista em ato de posse do professor. Deste modo é razoável pensar que tamanha procura, 26% do total, pode se dever ao fato de ser uma obrigatoriedade para ato de posse. Com os dados apresentados é possível pressupor um baixo nível de aproveitamento dos cursos oferecidos (41% apenas de concluídos com aprovação) na Escola de Formação e o perfil de procura relacionado a questões de inovação tecnológica como um fenômeno transcendente da realidade que vivemos principalmente no mundo pós pandemia. É importante frisar que esses cursos são oferecidos 100% online o que também corroboram com necessidade crescente de novas fermentas para consolidação da formação dos profissionais da educação básica.

Para uma análise exploratória, após acesso ao ambiente virtual de aprendizado da escola de formação e análise do conteúdo nele encontrado, percebeu-se que este ambiente necessita de de melhorias na operacionalização. A arquitetura tecnológica apresentou-se disfuncional quanto ao estímulo aos cursistas e a sua permanência nos cursos. Outro ponto observado por diálogos informais com diversos profissionais da educação é que a plataforma e os cursos são pouco divulgados.

Há parcerias com instituições não governamentais para capacitação dos profissionais da educação, pelo levantamento realizado junto a coordenadoria de ensino, cito: Curso Nosso ensino Médio, com parceria do Instituto IUNGO, Formação em Acolhimento e Bem-estar na sala de aula com o Instituto Vivescer. Esses cursos são repassados as 47 superintendências regionais

de ensino que por sua vez realizam repasse a todas as escolas estaduais do estado de Minas Gerais. Porém não há determinado controle de que se de fato eles foram repassados ou repassados ou controle de eficiência desse repasse. Isto posto, mediante a análise dos presentes resultados, propõe-se a padronização e a confecção de fluxogramas para as oportunidades de melhorias expostas no texto.

Desta forma citamos pontos necessários para melhoria do processo de construção pedagógica dos cursos da Escola de Formação:

- Controle de repasse dos cursos oferecidos presencial e/ou com as parcerias,
- Maior controle de ações dos servidores da EFDPE,
- Antevisão de ações futuras a médio e longo prazo.

4.1. Propostas de intervenção

Em conformidade com as ferramentas aqui expostas e as oportunidades de melhoria foram elaborados duas propostas de intervenção: com relação ao acesso e aproveitamento dos cursos e padronização e criação de fluxograma de processos conforme detalhamento nas **Figuras 5 e 6**.

Figura 5 - Quadro de intervenção com relação ao acesso e aproveitamento dos cursos

Elemento	Proposta
Ação	Propor à Escola de Formação o controle de acesso e aproveitamento dos cursos
Agente	Servidores efetivos da Escola de Formação
Modo	Por meio de relatórios mensais de acompanhamento detalhado de acesso e permanência de cada cursista. Incentivo por meio de tutoria à permanência e finalização dos cursos
Efeito	Reduzir o índice de desistência e abandono dos cursos

Detalhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Marcar reunião com a equipe de tecnologia da escola de formação; - Propor levantamento mensal do acesso e aproveitamento dos cursos por meio de gráficos e planilhas do software Excel; - Deslocar profissionais para acompanhamento dos cursistas (tutoria); - Divulgar link direto para os cursistas com informações sobre dúvidas na execução do curso - Análise e otimização: avaliação do processo com indicadores de qualidade criados para controlar o acesso e a dinâmica dos cursos oferecidos - Definição de metas a serem alcançadas à partir dos indicadores de qualidade eleitos para execução - Mapeamento de atividades e treinamento dos envolvidos;
--------------	--

Figura 6 - Tabela de intervenção para padronização e criação de fluxograma de processos

Elemento	Proposta
Ação	Padronização e criação de fluxograma sobre os processos de concepção de todos os materiais pedagógicos da Escola de Formação
Agente	Servidores com função de chefia da Escola de Formação
Modo	Implementar padrões de acordo com o material a ser produzido conforme levantamento prévio de demanda, explicitando cronograma de execução, responsáveis, fluxo a ser seguido e avaliação dos cursos
Efeito	Otimizar o processo de produção dos materiais elaborados pela Escola de Formação
Detalhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Marcar reunião com equipe gestora da Escola de Formação abordando o tema sobre padronização e construção de fluxograma; - Eleger responsáveis para implementação e monitoramento da ação - Capacitar demais servidores sobre a ação proposta - Formular fluxogramas e Procedimento Operacional Padrão para os cursos e materiais em construção da Escola de Formação - Criar o mapa de processo - Construir indicadores de qualidade com relação à execução dos cursos e materiais pedagógicos disponibilizados - Análise semestral de indicadores de qualidade para tomada de decisão

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitos os desafios encontrados para qualquer processo que envolva propostas de melhorias dos serviços. O objetivo geral de analisar os processos de construção dos materiais pedagógicos da Escola de Formação foi parcialmente alcançado uma vez que os dados disponibilizados são insuficientes para uma análise crítica/estatística mais detalhada e o tempo necessário para autorizações pertinentes como apreciação em comitês de ética. A identificação dos processos existentes e a apropriação desses materiais pela rede Estadual de Ensino também se deu de forma parcial pelos mesmos motivos citados acima. Mesmo assim, fica evidente a falta de estruturação nos processos de construção dos materiais pedagógicos da Escola de Formação, assim como estruturação precária de processos de gestão que podem estar impactando negativamente na apropriação desses materiais pela rede Estadual de Ensino. Em relação aos processos de construção dos materiais, como proposto neste estudo, poderiam adotar protocolos, padronizações, uso de fluxogramas e demais ferramentas de eficiência de gestão para melhorar a organização, acompanhamento e entrega de bons produtos. Essas oportunidades de melhoria também se tornam um desafio na medida em que envolvem processos gerenciais inovadores em um ambiente que possui pouca organização na gestão dos processos.

Soma-se a esta questão as possíveis dificuldades para mudança de cultura em organizações estatais com pouca valorização remuneratória e recursos humanos escassos ou pouco especializados. Deste modo mais estudos de gestão voltados para diagnóstico situacional e com propostas de intervenção são necessários para aprimorar as entregas da Escola de Formação e colocar o Estado de Minas Gerais dentro das pactuações do PNE. As limitações deste trabalho estão relacionadas à falta ou inexistência de dados sobre gestão e produtividade da EFDPE que são reflexos de uma lacuna importante na coleta e tratamento dos dados e indicadores da Escola de Formação. Sugere-se para estudos posteriores análise da gestão em órgão similares em outros estados, bem como os números de abrangência na rede desses órgãos e o impacto deles na qualidade da educação básica.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP) Brazil. BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOKV3.0. Brasília: ABPM, 2013.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p. 67–86, 2007.

BIROCHI, Renê, **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** / Renê Birochi. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2015. 134p.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Básica 2020: resumo técnico [recurso eletrônico] – Brasília: Inep, 2021. 70 p.: il. ISBN: 978-65-5801-012-8. Disponível em https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2020.pdf. Acesso em 01 de julho de 2023

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos. Em *Questão*, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 91-127, jan/mar. 2022. Disponível em <https://doi.org/10.19132/1808-5245281.90-127>. Acesso em 01 de Junho de 2023

FERREIRA, André Ribeiro Análise e melhoria de processos / André Ribeiro Ferreira; revisão e adaptação Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. _ Brasília: ENAP/DDG, 2013. 106p

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GROHMANN, Márcia Zampieri; OLIVEIRA Jefferson Menezes de. **Gestão por processos: configurações em organizações públicas**. *Revista Pensamento & Realidade*. v. 31 n. 1, pag 56. 2016.

MELO, Lyllian Nietzsche Lima. **Gestão de Processos na Administração Pública: Uma análise do processo de trabalho na Diretoria de Cálculos e Perícias do Município de Belo Horizonte**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal, Belo Horizonte 2019.

MINAS GERAIS, lei nº 23197, de 26 de dezembro de 2018. Institui o Plano Estadual de Educação – PEE – para o período de 2018 a 2027 e dá outras providências. Minas Gerais, Belo Horizonte, 27 de dezembro de 2018a. Disponível em <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/23197/2018/>. Acesso em 01 de Julho de 2023

MINAS GERAIS, Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para gestão de processos** / elaborado pela Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional – Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018b. 140p.: il. – (inovação e modernização na gestão pública; 2).

MINAS GERAIS, Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Minas Gerais, Belo Horizonte, 20 de janeiro de 2011. Disponível em https://ipsm.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/leis_delegadas/lei_delegada_180.pdf, Acesso em 01 de Julho de 2023.

MINAYO, M. C. Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social. In: _____. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 09-30.

PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R.; DUARTE, L. DA C.. Integração entre gestão do conhecimento e business process management: perspectivas de profissionais em BPM. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 4, p. 170–191, out. 2020.

SANTOS, Maíra Barbosa. TEIXEIRA, Walkiria França Vieira e. Organização de Processos na Gestão Pública: Uma Abordagem sobre as Instituições de Ensino Superior. *Revista Multi Atual*, v. 1, n.5., 01 de setembro de 2020. Disponível em: <https://www.multiatual.com.br/2020/08/organizacao-de-processos-na-gestao.html>.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. Análise e Melhoria de Processos / Luís Maurício Bessa Scartezini. – Goiânia, 2009. 54 p.

SILVA, Jorge Gonçalves da. Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas / Jorge Gonçalves da Silva. - 2014. 89 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

SOUSA, M. DE M. et al.. Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 50, n. 4, p. 460–476, out. 2015.