

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Sandro Moraes Martins

**Formações da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SEE/MG)
para Diretorias de Pessoal: impactos, desafios e propostas**

Juiz de Fora
2025

Sandro Moraes Martins

**Formações da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SEE/MG)
para as Diretorias de Pessoal: impactos, desafios e propostas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Liamara Scortegagna

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Martins, Sandro Moraes.

Formações da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SEE/MG) para Diretorias de Pessoal: Impactos, Desafios e Propostas / Sandro Moraes Martins. -- 2025.

221 f. : il.

Orientadora: Liamara Scortegagna

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de

Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Gestão da Informação. 3. Formação. I. Scortegagna, Liamara, orient. II. Título.

Sandro Moraes Martins

**Formações da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SEE/MG) para Diretorias de
Pessoal: Impactos, Desafios e Propostas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública

Aprovada em 18 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Liamara Scortegagna - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Alexandre Luís de Oliveira
SEE - MG

Juiz de Fora, 04/11/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Liamara Scortegagna, Professor(a)**, em 05/01/2026, às 08:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARIA ISABEL DA SILVA AZEVEDO ALVIM, Usuário Externo**, em 06/01/2026, às 11:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre Luis de Oliveira, Usuário Externo**, em 08/01/2026, às 16:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2720360** e o código CRC **4E34C64E**.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nos conceder sabedoria, saúde, oportunidades e disposição! E por ter permitido esta conquista, que só foi possível através do Seu cuidado e amparo.

À minha família, primeira instituição educadora da qual faço parte.

À minha irmã Euda, por ter feito parte desta caminhada!

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por ter possibilitado o Mestrado e, com isso, a ampliação de conhecimentos e horizontes.

À Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, em especial à Gláucia e à Bárbara, pelo apoio e pela prontidão nas demandas surgidas.

A toda equipe da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, por compartilhar conhecimentos e informações e, dessa forma, tornar possível esta dissertação.

Aos Professores e aos Agentes de Suporte Acadêmico (nossos ASAS) do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, pelos ensinamentos, apoio e por nos mostrarem como tornar possível essa trajetória.

Aos funcionários do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Em especial à Débora, por sua eficiência e pelo acolhimento durante todo o curso.

À Juliana Magaldi e equipe, por nos ajudarem a construir nossa história dissertativa. História feita em capítulos...

Ao Vitor Figueiredo, Andreia e Vanely, ASAS da dissertação, que indicaram possibilidades para que nossa escrita se tornasse realidade.

Aos Professores Maria Izabel e Douglas Macedo, presentes na Banca de Qualificação, pelas críticas e sugestões que agregaram qualidade a este estudo.

À Professora Liamara Scortegagna, pela sua cuidadosa orientação e por guiar-me da melhor maneira possível.

Aos que contribuíram com minha pesquisa de campo, dedicando momentos para responder aos instrumentos deste estudo.

Também agradeço a mim mesmo por não ter desistido, por ter resistido, insistido e completado esta jornada.

Com a sabedoria edifica a casa, e com a
inteligência ela se estabelece; E pelo
conhecimento se encherão as câmaras de
todo o tipo de riquezas preciosas e
deleitáveis (Bíblia, 2009, PV 24:3-4).

RESUMO

O presente estudo concentra-se na oferta de formações pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). O público-alvo abrangido são as Diretorias de Pessoal (DIPE) das Superintendências Regionais de Ensino (SRE). A investigação buscou respostas para a seguinte questão: como as formações ofertadas pela SDA da SEE/MG são organizadas e implementadas para as DIPE das SRE, e quais são os principais desafios e possibilidades de aprimoramento desse processo? Para tal, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar o processo de organização, implementação e impacto das formações ofertadas pela SDA da SEE/MG para as DIPE das SRE, identificando os desafios enfrentados e propondo estratégias para o aperfeiçoamento das ações formativas. Em consonância com o objetivo geral, os objetivos específicos estabelecidos são: (i) mapear as formações ofertadas pela SDA para as Diretorias de Pessoal das SRE; (ii) analisar a percepção dos integrantes das DIPE sobre a relevância e a eficácia das formações recebidas; (iii) identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela SDA (tanto na produção quanto na oferta) e pela DIPE na implementação das formações; (iv) propor estratégias para o aprimoramento das formações ofertadas pela SDA aos servidores das Diretorias de Pessoal da SRE. O referencial teórico que fundamenta esta pesquisa sustenta-se nas teorias sobre Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), com foco em sua aplicação em instituições públicas. Para tanto, vale-se das contribuições de autores como Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), Davenport e Prusak (1998, 2003) e Terra (2000). Utilizamos a metodologia de natureza qualiquantitativa. Por meio de um estudo de caso, foi realizada uma pesquisa de campo, que se manifestou através da pesquisa documental, da realização de entrevistas com os diretores e os coordenadores de equipe da SDA, e da aplicação de questionários aos demais servidores das diretorias da SDA e aos diretores de pessoal das Superintendências Regionais de Ensino. Os principais achados da pesquisa indicam que, no contexto estudado, há ausência de um fluxo de informações bem definido para as formações em serviço produzidas e ofertadas, o que prejudica a eficiência do setor. Fatores como a ausência de um fluxo de informações bem estabelecido para a organização dessas formações, a falta de um mapeamento das capacitações necessárias e dos períodos adequados para sua

oferta, o que contribuiria com o trabalho desenvolvido pela DIPE, a carência de instrumentos que monitorem a frequência e a avaliação dos cursos para verificar se os objetivos propostos foram atingidos, e a falta de um feedback capaz de contribuir para o desenvolvimento de seus serviços, fazem com que a eficiência pretendida pela SDA não seja evidenciada em seu trabalho. Em resposta a esses desafios, ao término do estudo, propôs-se um Plano de Ação Educacional (PAE) que visa mitigar os problemas identificados. Foram apresentadas proposições concretas e estruturadas nos eixos teóricos da pesquisa: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Formações em Serviço, que buscam o aperfeiçoamento das ações da SDA no que tange às formações ofertadas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão da Informação. Formação.

ABSTRACT

This study focused on the training programs offered by the Superintendency of Development and Evaluation (SDA) of the Minas Gerais State Department of Education (SEE/MG). The target audience included the Personnel Directorates (DIPE) of the Regional Superintendencies of Education (SRE). The investigation sought answers to the following question: how are the training programs offered by the SDA of the SEE/MG organized and implemented for the DIPE of the SREs, and what are the main challenges and possibilities for improving this process? To this end, the overall objective of the research was to analyze the process of organization, implementation, and impact of the training programs offered by the SDA of the SEE/MG for the DIPE of the SREs, identifying the challenges faced and proposing strategies for improving the training actions. In line with the general objective, the specific objectives established were: (i) to map the training offered by the SDA to the Personnel Directorates of the SREs; (ii) to analyze the perception of DIPE members regarding the relevance and effectiveness of the training received; (iii) to identify and analyze the main challenges faced by the SDA (both in production and offering) and by DIPE in the implementation of the training; (iv) to propose strategies for improving the training offered by the SDA to the staff of the Personnel Directorates of the SREs. The theoretical framework that underpinned this research is based on theories of Information Management (IM) and Knowledge Management (KM), focusing on their application in public institutions. To this end, it drew on the contributions of authors such as Nonaka and Takeuchi (1997, 2008), Davenport and Prusak (1998, 2003), and Terra (2000). We used a mixed-methods approach (qualitative and quantitative). Through a case study, field research was conducted, which manifested itself through documentary research, conducting interviews with the directors and team coordinators of the SDA, and applying questionnaires to other employees of the SDA directorates and to the personnel directors of the Regional Superintendencies of Education. The main findings of the research indicate that, in the studied context, there is a lack of a well-defined information flow for the in-service training produced and offered, which hinders the sector's efficiency. Factors such as the absence of a well-established information flow for organizing this training, the lack of mapping of necessary skills and appropriate periods for their delivery (which would contribute to the work developed by DIPE), the lack of instruments to monitor the frequency and

evaluation of courses to verify if the proposed objectives were achieved, and the lack of feedback capable of contributing to the development of its services, mean that the efficiency intended by SDA is not evident in its work. In response to these challenges, at the end of the study, an Educational Action Plan (EAP) was proposed to mitigate the identified problems. Concrete proposals structured around the theoretical axes of the research were presented: Information Management, Knowledge Management, and In-Service Training, which seek to improve SDA's actions regarding the training offered.

Keywords: Knowledge Management. Information Management. Training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma SEE/MG: 1ª Parte	30
Figura 2 – Organograma da SEE/MG: 2ª Parte	32
Figura 3 – Organograma da SEE/MG: 3ª Parte	33
Figura 4 – Organograma SEE/MG: 4ª Parte	35
Figura 5 – Mapa Estratégico SEE/MG	37
Figura 6 – Distribuição das Superintendências Regionais de Ensino	39
Figura 7 – Os quatro modos de conversão envolvidos na criação do conhecimento organizacional	81
Figura 8 – Distribuição respostas conforme questionário aplicado aos demais servidores da SDA	122
Figura 9 – Respostas dadas à questão 4 do questionário aplicado aos diretores de pessoal	133
Figura 10 – Ações Complementares para a elaboração do Acervo Digital	158
Figura 11 – Ações Complementares para a organização do Painel de Informações	167

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos servidores da SDA.....	43
Tabela 2 – Divisão demandas versus servidores na DDGE	47
Tabela 3 – Quantidade média de demandas mensais ações da DDGE	48
Tabela 4 – Divisão demandas versus servidores na DGFT	52
Tabela 5 – Quantidade média de demandas mensais ações da DGFT	54
Tabela 6 – Divisão demandas versus servidores na DIAD	59
Tabela 7 – Quantidade média de demandas mensais ações da DIAD.....	61
Tabela 8 – Quantidade de formações oferecidas pela SDA e número de participantes (2019-2024).....	65
Tabela 9 - Tempo médio previsto pelas diretorias para suas formações	66
Tabela 10 - Número de respostas conforme grau de concordância obtida no Questionário I.....	117
Tabela 11 – Soma dos graus de concordância do Questionário I conforme escala Likert	120
Tabela 12 – Número de respostas conforme grau de concordância obtida no Questionário II.....	129
Tabela 13 – Soma dos graus de concordância do Questionário II conforme escala Likert	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Leis, Resoluções e outras normatizações relacionadas às ações da DDGE	44
Quadro 2 – Leis, Resoluções e outras normatizações relacionadas às ações da DGFT.....	50
Quadro 3 – Leis, Resoluções e outras normatizações relacionadas às ações da DIAD.....	56
Quadro 4 – Formações ofertadas anualmente pela DAS	63
Quadro 5 – Síntese dos desafios detectados na SDA	69
Quadro 6 – Escalas de concordância utilizadas nos Questionários I e II	95
Quadro 7 – Valores das escalas de concordância utilizadas nos Questionários I e II	96
Quadro 8 – Distribuição público-alvo participante da pesquisa	99
Quadro 9 - Categorias de Análise e objetivos pretendidos com a pesquisa (Instrumento Entrevista semiestruturada)	107
Quadro 10 – Pontos convergentes das entrevistas em relação às categorias de análise e objetivos da pesquisa	112
Quadro 11 - Categoria de Análise e objetivos pretendidos com o Questionário I aplicado aos servidores da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação.....	125
Quadro 12 – Possibilidades de aperfeiçoamento para as formações em serviço da SDA.....	139
Quadro 13 – Sistematização para proposta dos Planos de Ação.....	144
Quadro 14 – Elementos presentes na técnica 5W2H.....	146
Quadro 15 – Ação 1: Compartilhar, conscientizar e engajar.....	148
Quadro 16 – Roteiro para realização das Reuniões Gerenciais previstas na Ação 1	150
Quadro 17 – Ação 2: Organização dos Registros Institucionais.....	151
Quadro 18 – Checklist para organização das legislações e informações necessárias às ações desenvolvidas	152
Quadro 19 – Criação do E-book Setorial.....	154
Quadro 20 – Ação 4: “Construção do Acervo Digital das Formações da SDA – Alinhamento e Planejamento”	157

Quadro 21 – Ação 4.1: “Gravação de Vídeos Orientadores”	160
Quadro 22 – Temas para a gravação dos Vídeos Orientadores.....	161
Quadro 23 – Ação 4.2: “Organização do Repositório Institucional da SDA”	162
Quadro 24 – Construção do Painel de Informações.....	167
Quadro 25 – Ação 1.1: “Inventariar para Conhecer”	169
Quadro 26 – Roteiro para a Ação 1.1 “Inventariar para Conhecer”	170
Quadro 27 – Ação 1.2: “Identificando Pontos Focais nas DIPE”	172
Quadro 28 – Ação 2: “Elaboração Calendário Anual para as Formações e Serviço da SDA”	174

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADGE	Avaliação de Desempenho do Gestor Escolar
ADGP	Avaliação de Desempenho do Gestor Público
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AED	Avaliação de Desempenho Especial
AIG	Assessoria de Informações Gerenciais
ANLP	Assessoria de Legislações e Normas de Pessoal
ANE/IE	Analista Educacional / Inspetor Escolar
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CONSED	Conselho Nacional dos Secretários de Educação
CONSFUNDEB	Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB de Minas Gerais
DDGE	Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Escolar
DGFT	Diretoria de Gestão da Força de Trabalho
DIAD	Diretoria de Avaliação e Desempenho
DIPE	Diretorias de Pessoal
EEB	Especialista em Educação Básica
FHA	Fundação Helena Antipoff
FUCAM	Fundação Educacional Caio Martins
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
PAE	Plano de Ação Educacional
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
SAS	Serviço de Acompanhamento Sociofuncional
SDA	Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação
SEE	Secretaria de Educação do Estado

SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
Seplag	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SGP	Superintendência de Gestão de Pessoal
SISAD	Sistemas de Avaliação de Desempenho
SISAP	Sistema de Inscrição, Submissão, Avaliação e Pagamento
SISPP	Sistema de Progressão e Promoção
SRE	Superintendências Regionais de Ensino
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UEMG	Universidade Estadual de Minas Gerais
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNIMONTES	Universidade Estadual de Montes Claros

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 A SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO: CONTEXTO E DESAFIOS NA OFERTA DE FORMAÇÕES EM SERVIÇO.....	24
2.1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: NOTAS SOBRE A EFICIÊNCIA E A FORMAÇÃO EM SERVIÇO.....	24
2.2 O CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO	28
2.2.1 A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais	28
2.2.2 As Superintendências Regionais de Ensino e sua estrutura: foco nas Diretorias de Pessoal	38
2.2.3 A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos	40
2.3 A SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO	41
2.3.1 Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Escolar (DDGE).....	43
2.3.2 Diretoria de Gestão da Força de Trabalho (DGFT).....	49
2.3.3 Diretoria de Avaliação e Desempenho (DIAD)	55
2.3.4 As atribuições da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação: foco nas formações ofertadas por suas diretorias.....	62
2.3.5 Os desafios enfrentados pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação na oferta de suas formações em serviço	67
3 OS DESAFIOS E OS IMPACTOS NA OFERTA DE FORMAÇÕES EM SERVIÇO PELA SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO	74
3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	74
3.1.1 Gestão da Informação	76
3.1.2 Gestão do Conhecimento.....	78
3.1.3 Formação em Serviço.....	83
3.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO, FORMAÇÃO EM SERVIÇO: OS EIXOS TEÓRICOS E SUA APLICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	85
3.3 PERCURSO METODOLÓGICO	87
3.3.1 Pesquisa de Campo	91
3.3.2 Entrevistas.....	92

3.3.3	Questionários	94
3.3.4	Metodologia para análise dos dados	97
3.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	98
3.4.1	Caracterização dos participantes da pesquisa	99
3.4.2	Os desafios enfrentados na produção e oferta de formações em serviço pela SDA	101
3.4.2.1	Pesquisa e análise documental: sobre as práticas pessoais e a organização do conhecimento	101
3.4.2.2	Entrevistas: entre o discurso dos participantes e a reflexão sobre a prática	106
3.4.2.3	Questionário I aplicado aos demais servidores da DAS: percepções sobre a prática	115
3.4.2.4	Diversos instrumentos, um só objetivo: em busca de uma síntese para os desafios observados	123
3.4.3	Os impactos das formações em serviço na rotina das Diretorias de Pessoal das Regionais de Ensino	127
3.4.4	As possibilidades para o aperfeiçoamento das formações em serviço ofertadas pela SDA	135
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA O CONTEXTO DAS FORMAÇÕES EM SERVIÇO OFERTADAS PELA SDA	141
4.1	DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DA SDA	143
4.2	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	147
4.2.1	Ação 1: “Compartilhar, Conscientizar e Engajar”	148
4.2.2	Ação 2: Organização da Memória Institucional da SDA	151
4.2.3	Ação 3: Criação do E-book Setorial	153
4.2.4	Ação 4: Construção do Acervo Digital das Formações da SDA	155
4.2.4.1	Ação 4.1: Gravações dos Vídeos Orientadores	159
4.2.4.2	Ação 4.2: Organização do Repositório Institucional da SDA	162
4.3	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A ORGANIZAÇÃO DAS FORMAÇÕES EM SERVIÇO	164
4.3.1	Ação 1: Construção de Painel de Informações para subsidiar a organização das Formações em Serviço produzidas e ofertadas pela SDA	166

4.3.1.1 Ação 1.1: Inventariar para Conhecer	169
4.3.1.2 Ação 1.2: Identificando Pontos Focais nas DIPE.....	172
4.3.2 Ação 2: Elaboração do Calendário Anual para as Formações em Serviço da SDA.....	173
4.3.3 Ação 3: Recomendações para atualização sistemática e constante dos materiais utilizados nas formações em serviço	175
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
REFERÊNCIAS.....	183
APÊNDICE A - INSTRUMENTOS DE PESQUISA E SUA RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DEFINIDOS PARA A PESQUISA	200
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO I - APLICADO AOS SERVIDORES DAS SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO	202
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO II - APLICADO AOS DIRETORES DE PESSOAL DAS REGIONAIS DE ENSINO.....	205
APÊNDICE D - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – DIRETORAS E SUPERVISORES DAS DIRETORIAS DA SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO	207
APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTA	209
APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – QUESTIONÁRIOS ON-LINE	212
ANEXO I - PARECER – APROVAÇÃO CONSELHO DE ÉTICA UFJF.....	214

1 INTRODUÇÃO

Ao se considerar o conhecimento nas organizações, pode-se perceber que, nessa dinâmica, são socializados normas, técnicas e saberes que contribuem para o aprendizado ou aperfeiçoamento dos agentes responsáveis pelas ações ou serviços em dada organização.

Conforme Davenport e Prusak (1998, p. 12), a gênese do conhecimento nas organizações segue um caminho que os autores definem como "ecologia da informação". Nesse percurso, os primeiros elementos gerenciados pelas organizações são os dados produzidos ou recebidos. Os autores descrevem os dados como "facilmente estruturados, frequentemente quantificáveis e facilmente transferíveis" (Davenport; Prusak, 1998, p. 18). A partir da mediação humana, esses dados são revestidos de relevância, propósito e significado, transformando-se em informação, visto que apresentam observações quantificáveis dotadas de aspectos importantes para as organizações.

A gênese se completa quando as informações se traduzem em conhecimento. Para que isso ocorra, é necessário haver reflexão, contextualização e síntese, transformando a informação em algo valioso e internalizado pelas pessoas. Dessa forma, o conhecimento se firma em algo compreendido, apreendido, "tácito e de difícil transferência" (Davenport; Prusak, 1998, p. 19).

Nas palavras de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é a informação mais valiosa e de difícil gerenciamento, pois carrega uma interpretação pessoal à qual foram acrescentados reflexões e saberes, considerando implicações mais amplas. Com o desenvolvimento das instituições, a informação e seu gerenciamento tornaram-se uma necessidade cada vez mais presente para a organização do conhecimento e a tomada de decisões (Nonato; Aganette, 2022; Nonato; Aganette; Leal, 2023; Santos; Guimarães, 2024).

Nonaka e Takeuchi (2008), ao discorrerem sobre a criação do conhecimento nas empresas, pontuam que o conhecimento, muitas vezes, é tácito, não sendo facilmente visível ou explicável. Acrescentam que, nas organizações, conhecimentos são criados e utilizados, convertendo-os de sua dimensão tácita em explícita por meio de interações que envolvem processos de socialização e internalização. Segundo os autores, o conhecimento tácito é compartilhado através de interações,

externalizado pelo diálogo e reflexão, adquirindo, assim, seu caráter explícito e favorecendo o aprendizado e a aquisição de novos conhecimentos.

As concepções apresentadas, somadas às transformações sociais e às mudanças trazidas para o fazer profissional, que valorizam a ação dos agentes na produção de “capital intangível” (Terra, 2000) por meio do conhecimento produzido, despertaram o interesse das organizações, inclusive das públicas, em buscar entender como o conhecimento é produzido, gerenciado e transmitido.

Nesse contexto, este estudo abordou as formações oferecidas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA) da Secretaria de Educação do Estado (SEE) às Diretorias de Pessoal (DIPE) das Superintendências Regionais de Ensino (SRE). O objetivo é evidenciar suas dificuldades e propor aperfeiçoamentos, analisando a organização, a execução e o gerenciamento de informações e conhecimento dessas formações.

O interesse sobre o tema surgiu em 2024, quando o autor desta pesquisa passou a atuar na SDA/SEE/MG. Essa atuação foi viabilizada pela formação do mesmo, pois é formado em Pedagogia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) desde 2001, com pós-graduação em Psicopedagogia e Metodologia do Ensino pela Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG), cursadas entre 2004 e 2010.

Iniciando a vida profissional na Rede Estadual de Educação de Minas Gerais em 2002, a princípio como Especialista em Educação Básica (EEB) e, posteriormente, como Analista Educacional/Inspetor Escolar (ANE/IE). Nesses mais de 20 anos como servidor da SEE, exerceu também a coordenação do Serviço de Inspeção Escolar e a direção da área pedagógica da SEE/MG.

A SDA, atual local de atuação do autor e objeto de estudo desta pesquisa, conforme o Decreto Estadual nº. 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a), tem como competência atuar na gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento profissional e organizacional da SEE/MG. Na direção da SDA, percebe-se que, mesmo após formações periódicas com os diretores de pessoal das regionais de ensino, não se conseguiam evidências do impacto, da relevância e da eficácia das formações. Indício ainda observado por meio das constantes solicitações que chegam às diretorias, através de e-mail, solicitações verbais feitas em encontros síncronos e por mensagens de grupos para repetir formações de mesmo tema. Também evidenciam os problemas relatados as devoluções de processos às Diretorias de Pessoal das

Regionais por causa de equívocos cometidos pelo público-alvo das formações. As devoluções ocorrem, sobretudo, em processos de evolução na carreira: progressão, promoção e solicitações de afastamento.

Face ao diagnóstico apresentado, surgiu a necessidade de problematizar as questões trazidas no sentido de melhor entender o processo já realizado e as formas de mitigar os problemas encontrados, bem como alternativas para aperfeiçoá-lo. Assim, este projeto possibilita momento para estudo e reflexão sobre um aspecto profissional que precisa ser mais bem compreendido e se tornou um campo possível para análise e proposição de ações que produzam aperfeiçoamento nas formações realizadas.

As observações das evidências levantadas fizeram emergir a questão-problema deste caso de gestão: como as formações ofertadas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA) da SEE/MG são organizadas e implementadas para as Diretorias de Pessoal (DIPE) das Superintendências Regionais de Ensino (SRE), e quais são os principais desafios e possibilidades de aprimoramento desse processo?

Para dar sustentação ao estudo e possibilitar respostas à questão-problema, foi necessário buscar entender como o conhecimento e a informação são gerenciados para que o "capital intangível" (Terra, 2000) produzido seja transmitido através das formações ofertadas pela SDA.

A literatura sobre o tema oferece importantes subsídios nesse sentido, abrangendo não apenas a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC), mas também a governança, a arquitetura, a armazenagem e a análise de dados (Dias; Dias, 2025; Souza; Bizotto, 2025). Embora a governança, a arquitetura, a armazenagem e a análise de dados representem campos de estudo ricos – envolvendo conceitos como "qualidade de uso, usabilidade, encontrabilidade, acessibilidade e a visualização de dados" (Dias; Dias, 2025, p. 5) – este estudo se concentrou e se fundamentou na GI e na GC.

Aprofundando-se nesses dois conceitos e em sua aplicação em instituições públicas, Almeida (2016) observa que elas devem ter o objetivo de promover a sistematização de dados e da informação, bem como criar, organizar, disseminar e utilizar o conhecimento como fonte de inovação em processos, produtos e serviços. Isso, por sua vez, pode resultar em melhorias significativas para o público final.

Valentim (2002), ao abordar a questão da GI e da GC, pontua que esses termos são muito próximos e relacionados. Afirma que, por meio da Gestão do Conhecimento, as organizações buscam seu desenvolvimento, voltando-se para o mapeamento e reconhecimento dos fluxos de informações, transferindo ou socializando o conhecimento em seu ambiente.

Nesse sentido, Molina e Valentim (2015) e Bernardino e Strauhs (2024) destacam que o registro, a preservação e a disseminação do conhecimento produzido por determinada organização representam sua memória organizacional. Essa memória se caracteriza pela “aquisição, preservação, manutenção e recuperação de recursos informacionais” (Bernardino; Strauhs, 2024, p. 3).

Dessa forma, a memória organizacional asseguraria a preservação e a transmissão da identidade e dos conhecimentos acumulados pelas instituições através da ação dos indivíduos ali presentes (Cavalcante; Sales; Guerra, 2024). Macedo (2003, p. 15), por sua vez, indica que as atividades rotineiras de uma organização produzem informação e conhecimento, e que "a qualidade da tomada de decisões estratégicas está baseada na qualidade da informação disponível".

A partir desses pressupostos, a pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de organização, a implementação e o impacto das formações ofertadas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da SEE/MG para as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino, identificando os desafios enfrentados e propondo estratégias para o aperfeiçoamento das ações formativas.

Nesse contexto, os objetivos específicos compreendem mapear as formações ofertadas pela SDA para as Diretorias de Pessoal das SRE; analisar a percepção dos integrantes das DIPE sobre a relevância e a eficácia das formações recebidas; identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela SDA (tanto na produção quanto na oferta) e pelas DIPE na implementação das formações; e propor estratégias para o aprimoramento das formações ofertadas pela SDA aos servidores das Diretorias de Pessoal das SRE.

Estudos como os de Eulálio (2017), Guizellini (2016), Tatagiba (2013), Martins (2015), Silva (2014) e Lourenço, Souza e Inforsato (2019) destacam as transformações trazidas para as ações desenvolvidas em setores públicos, a importância e a necessidade de gerenciar as informações e o conhecimento produzido para conferir organização nas rotinas dos trabalhos realizados, visando

aperfeiçoá-los, possibilitando, assim, desenvolver e agregar valor aos serviços ofertados.

A partir dessas ponderações e a fim de responder à questão norteadora do estudo, evidenciou-se a necessidade permanente de expandir o entendimento sobre as formas de organizar as informações, de sistematizar o conhecimento e, também, refletir sobre tais conceitos e a conexão com as formações ofertadas pela SDA.

A abordagem metodológica adotada é a qualiquantitativa, ao entender que as dimensões qualitativa e quantitativa se complementam e podem ser utilizadas em conjunto nas pesquisas. Isso possibilita uma melhor contribuição para compreender os fenômenos investigados (Souza; Kerbauy, 2017).

Em relação à estrutura do trabalho, a introdução apresenta brevemente o caso de gestão, a motivação da pesquisa, o vínculo do pesquisador com este caso, a questão, a justificativa e os objetivos da pesquisa. O capítulo 2 descreve o caso de gestão, evidenciando a SDA e o processo de organização e de execução das formações em serviço dirigidas aos diretores e servidores das Diretorias de Pessoal das regionais de ensino. Esse capítulo atende aos objetivos definidos para a pesquisa que buscam descrever e analisar as dificuldades da SDA na produção e na oferta de formações aos servidores das Diretorias de Pessoal das SRE. O capítulo 3 analisa o caso de gestão. Para isso, apresenta o percurso metodológico utilizado, os instrumentos de coleta de dados e os resultados obtidos pela pesquisa, que foram analisados com base nos pressupostos teóricos encontrados nas referências bibliográficas. Já o Capítulo 4, apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), composto por propostas de ações para mitigar os problemas identificados na pesquisa.

2 A SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO: CONTEXTO E DESAFIOS NA OFERTA DE FORMAÇÕES EM SERVIÇO

Este capítulo tem caráter descritivo e objetiva apresentar e detalhar o contexto e os desafios da SDA na oferta de formações para as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino. Essas formações visam manter a regularidade das ações relacionadas ao desenvolvimento da carreira dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

O capítulo está dividido em três seções. A primeira seção aborda a GI e a GC, relacionando-as aos pressupostos da eficiência na Administração Pública e à Formação em Serviço. Argumenta-se que a informação, o conhecimento e seu gerenciamento são essenciais para a concretização dessas práticas. A segunda seção apresenta o contexto de atuação da SDA. Para tanto, descreve a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), órgãos aos quais a SDA está hierarquicamente vinculada. Também são apresentadas as Superintendências Regionais de Ensino (SRE), com foco nas Diretorias de Pessoal (DIPE), destinatárias das formações oferecidas pela SDA. Na terceira seção, a SDA é detalhada, incluindo suas atribuições, com ênfase nas formações objeto deste estudo, suas diretorias e, com base em evidências, nos desafios na oferta de formações.

2.1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: NOTAS SOBRE A EFICIÊNCIA E A FORMAÇÃO EM SERVIÇO

Esta seção apresenta considerações sobre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, relacionando-as aos pressupostos de eficiência na Administração Pública e sua relação com as formações em serviço, objeto deste estudo. A busca pela eficiência na Administração Pública, presente no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), trouxe a necessidade de direcionar os serviços públicos para esse fim (Malkut, 2004). Nesse contexto, surge a demanda por reunir informações e conhecimentos, os quais podem ser disseminados por meio de formações em serviço, visando garantir a eficiência almejada.

O ano de 1988 sinalizou um período de mudanças para a sociedade brasileira com a promulgação de uma nova constituição. Nela estão prescritos princípios constitucionais que assinalam direitos e deveres para a sociedade. Para o âmbito da Administração Pública, o artigo 37 trouxe uma série de princípios a serem observados pela administração pública direta ou indireta de qualquer dos poderes da União, dos estados e dos municípios. Além de destacar os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, a nova constituição traz o pressuposto da eficiência para os serviços públicos (Brasil, 1988).

Com a adoção desse princípio, a Administração Pública passa a desenvolver suas ações e serviços pautados pela eficiência, buscando constantemente organizar e estruturar suas atividades de forma a garantir entregas eficientes. Em outras palavras, a Administração Pública e seus agentes devem desempenhar suas funções de modo a alcançar os resultados estabelecidos e atender às necessidades daqueles que dependem de seus serviços.

Para isso, a Administração Pública passa a valorizar as informações produzidas por suas organizações e agentes, as quais se transformam em conhecimento que norteará a efetividade de suas ações, de modo a cumprir seus objetivos e revestir o trabalho desenvolvido com a égide da eficiência.

Sobre a GI e a GC e sua utilização em instituições públicas, Almeida (2016) observa que elas devem ter o objetivo de promover a sistematização de dados e informações, criar, organizar, disseminar e utilizar o conhecimento como fonte de inovação em processos, produtos e serviços que possam resultar em melhorias para o público final.

Ao articular a GI e a GC com a eficiência no âmbito da Administração Pública, percebe-se que ambas buscam se tornar referencial e arcabouço para imprimir eficiência em suas atividades. Evidencia-se que quanto mais informações são coletadas e organizadas – e posteriormente analisadas e interpretadas, de modo a possibilitar a tomada de decisões ou auxiliar na resolução de problemas -, mais o conhecimento é produzido. Infere-se que essa dinâmica favorece para que mais conhecimento seja produzido. Esse aumento de conhecimento possibilita o aprimoramento contínuo dos processos e serviços. Essa dinâmica leva à eficiência e à qualidade, características essenciais para os serviços públicos, resultando na satisfação daqueles que dependem do trabalho realizado pelas organizações e agentes públicos.

Malkut (2004) afirma que a eficiência tem a característica de direcionar as atividades e os serviços públicos para a efetividade do bem comum e a busca pela qualidade. Menezes (2005, p. 59), por sua vez, define eficiência como um “qualificativo de um objeto”, o que implica bom funcionamento. Portanto, para que a Administração Pública consiga incluir a eficiência em suas ações, é essencial que conheça seus objetivos, compreenda seu modo de operar e entenda o fim para o qual se destina. Para isso, deve dispor de informações e conhecimento sobre as atividades que desenvolve.

Castro, Castro e Jacob (2017) pontuam que o princípio da eficiência é relevante para a Administração Pública, pois seus serviços buscam atender à satisfação da sociedade. Além disso, esses serviços devem ser prestados em tempo hábil, dentro de critérios morais e legais, e com o menor custo possível.

Em Minas Gerais, a Constituição Estadual promulgada em 1989 prevê, em seu artigo 13, que a atividade administrativa do estado se sujeitará ao princípio da eficiência, incumbindo ao estado e às suas instituições assegurar a efetividade desse princípio (Minas Gerais, 1989). Dessa forma, todas as instituições e agentes que pertencem à administração estadual devem zelar para que seus serviços sejam realizados de maneira a atingir seus objetivos da melhor forma possível, assegurando agilidade, eficácia e benefícios àqueles a quem suas ações se destinam.

O princípio da eficiência trouxe consigo a responsabilidade de gerenciar as ações realizadas pelo estado, incentivando a busca por aprimoramento no atendimento prestado. Para isso, surge a premissa de produzir conhecimento e aperfeiçoá-lo continuamente, de modo a adequá-lo às novas necessidades e demandas. Nesse contexto, todos os órgãos e agentes que fazem parte do estado de Minas Gerais devem participar desse processo.

Uma das formas de produção de conhecimento dentro das instituições estaduais ocorre por meio das formações em serviço. Essas formações são organizadas com o objetivo de garantir a efetividade e a regularidade das ações desenvolvidas em seus órgãos e por seus agentes.

Nesse sentido, o Decreto nº 48.872, de 2 de agosto de 2024, adota a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos de Minas Gerais e estabelece a implementação de ações para a formação e o desenvolvimento do servidor, de modo que essas iniciativas contribuam para a melhoria contínua da qualidade e da

eficiência do serviço público (Minas Gerais, 2024a). Dessa forma, as formações em serviço visam tanto ao crescimento profissional do servidor quanto à eficiência dos serviços prestados, garantindo a regularidade e a efetividade das ações desenvolvidas.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, como órgão da Administração Pública estadual, pauta-se pelos princípios norteadores da política do estado. Assim, suas ações devem seguir o princípio da eficiência para alcançar os objetivos estabelecidos. Especificamente em relação à gestão de recursos humanos, a SEE/MG, conforme seu Mapa Estratégico (SEE/MG, 2025a), adota como um de seus objetivos manter profissionais motivados e atualizados quanto às demandas e às necessidades educacionais. Para isso, as formações em serviço são utilizadas como ferramentas para que, durante o processo laboral, o conhecimento institucional, advindo de orientações, resoluções ou normativas, seja compartilhado, analisado e fundamentado em ações de capacitação. Além disso, essas formações permitem a correção de eventuais equívocos de interpretação, garantindo que as ações pretendidas pelas organizações públicas sejam concluídas com êxito.

Tendo em vista a premissa expressa nos objetivos da SEE/MG (SEE/MG 2025b) para a gestão de pessoas e considerando que o gerenciamento da vida funcional dos servidores envolve seus direitos e deveres (Minas Gerais, 2023a), tornando-os usuários e beneficiários dos serviços oferecidos, os órgãos responsáveis por essa tarefa devem seguir o princípio da eficiência em suas ações. Isso garante que as necessidades dos servidores sejam atendidas da melhor maneira e no menor tempo possível. Dessa forma, é fundamental que esses órgãos organizem ações em que o conhecimento produzido seja socializado e analisado, assegurando a qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, as formações em serviço desempenham um papel essencial.

Assim, busca-se evidenciar que as ações internas, como as formações em serviço, realizadas por um setor ou órgão da Administração Pública, estão fundamentadas no princípio da eficiência. Nesse contexto, a SDA, por meio de suas diretorias, ao promover diferentes formações em serviço para os diretores de pessoal das regionais de ensino, socializa o conhecimento produzido e concretiza ações que garantem a qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, assegura-se que os usuários — os próprios servidores — sejam atendidos e tenham seus direitos garantidos da maneira mais eficiente possível.

A partir dessas considerações, a próxima seção apresenta o contexto de atuação da SDA.

2.2 O CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO

Nesta seção, apresenta-se o contexto no qual são desenvolvidas as ações da SDA. O objetivo é expor sobre os órgãos aos quais a SDA está vinculada hierarquicamente, bem como aqueles para os quais são direcionadas suas formações.

Para isso, a seção foi dividida em três subseções, que destacam: (i) a estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais ; (ii) as Superintendências Regionais de Ensino e suas Diretorias de Pessoal, órgãos com os quais a SDA se relaciona e para os quais são destinadas as formações em serviço voltadas ao desenvolvimento da carreira dos servidores da SEE/MG; e (iii) a estrutura organizacional da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), órgão ao qual a SDA está hierarquicamente subordinada.

2.2.1 A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

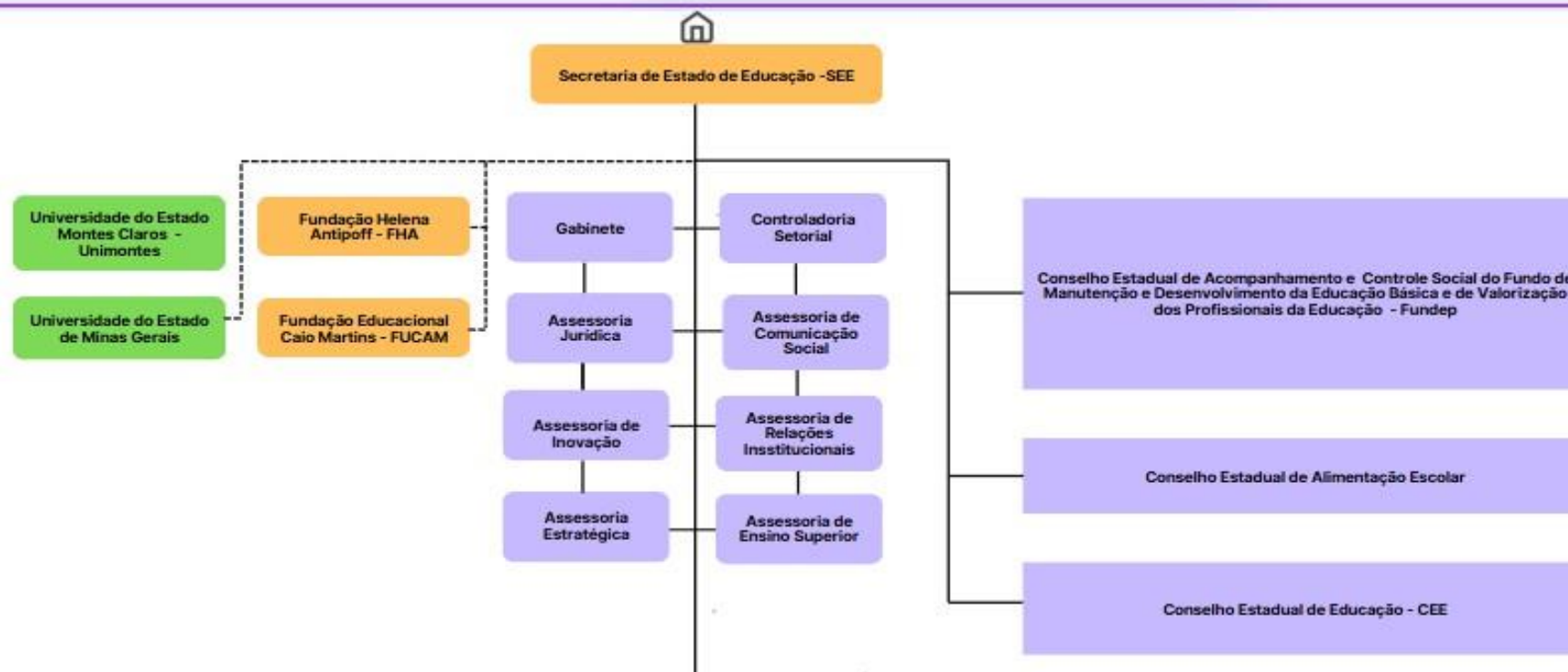
A SEE/MG foi criada pela Lei nº 1.147, de 6 de setembro de 1930, com a função de executar as políticas públicas na área educacional (Minas Gerais, 1930). Ao longo de quase um século de existência, a SEE/MG passou por diversas alterações em sua estrutura organizacional, sendo a mais recente estabelecida pela Lei nº 24.313, de 2023, que definiu a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2023b).

De acordo com o artigo 13 da Lei nº 24.313/2023, as Secretarias de Estado devem adotar uma estrutura básica composta por Gabinete, Controladoria Setorial, Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria Estratégica, Assessoria de Relações Institucionais, Subsecretarias, Superintendências e demais unidades pertinentes. Essa organização tem como objetivo garantir a eficiência nas ações do estado, sendo competência de cada secretaria "exercer a supervisão das atividades das entidades a elas vinculadas" (Minas Gerais, 2023b, p. 2).

A referida lei denomina a Secretaria de Estado de Educação como SEE e, em seus artigos 26 e 27, estabelece sua estrutura e competências. A estrutura segue o modelo definido para o Poder Executivo estadual e, entre suas principais atribuições, destacam-se: garantir a promoção da equidade nas ações educacionais e reduzir as desigualdades regionais.

Em outubro de 2023, o Decreto Estadual nº 48.709 regulamentou a organização da SEE/MG, mantendo as atribuições e objetivos estabelecidos pela Lei nº 24.313/2023 e definindo sua estrutura organizacional (Minas Gerais, 2023a; 2023b). Dessa forma, a SEE/MG apresenta a seguinte composição: Gabinete; Controladoria Setorial; 6 Assessorias – Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria Estratégica, Assessoria de Relações Institucionais, Assessoria de Inovação e Assessoria de Ensino Superior; 4 Subsecretarias – Subsecretaria de Administração, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, Subsecretaria de Articulação Educacional; e 47 Superintendências Regionais de Ensino. No que se refere à estrutura organizacional da SEE/MG, ela será apresentada na sequência nas figuras 1, 2, 3 e 4.

Figura 1 – Organograma SEE/MG: 1ª Parte



Fonte: SEE/MG (2025c).

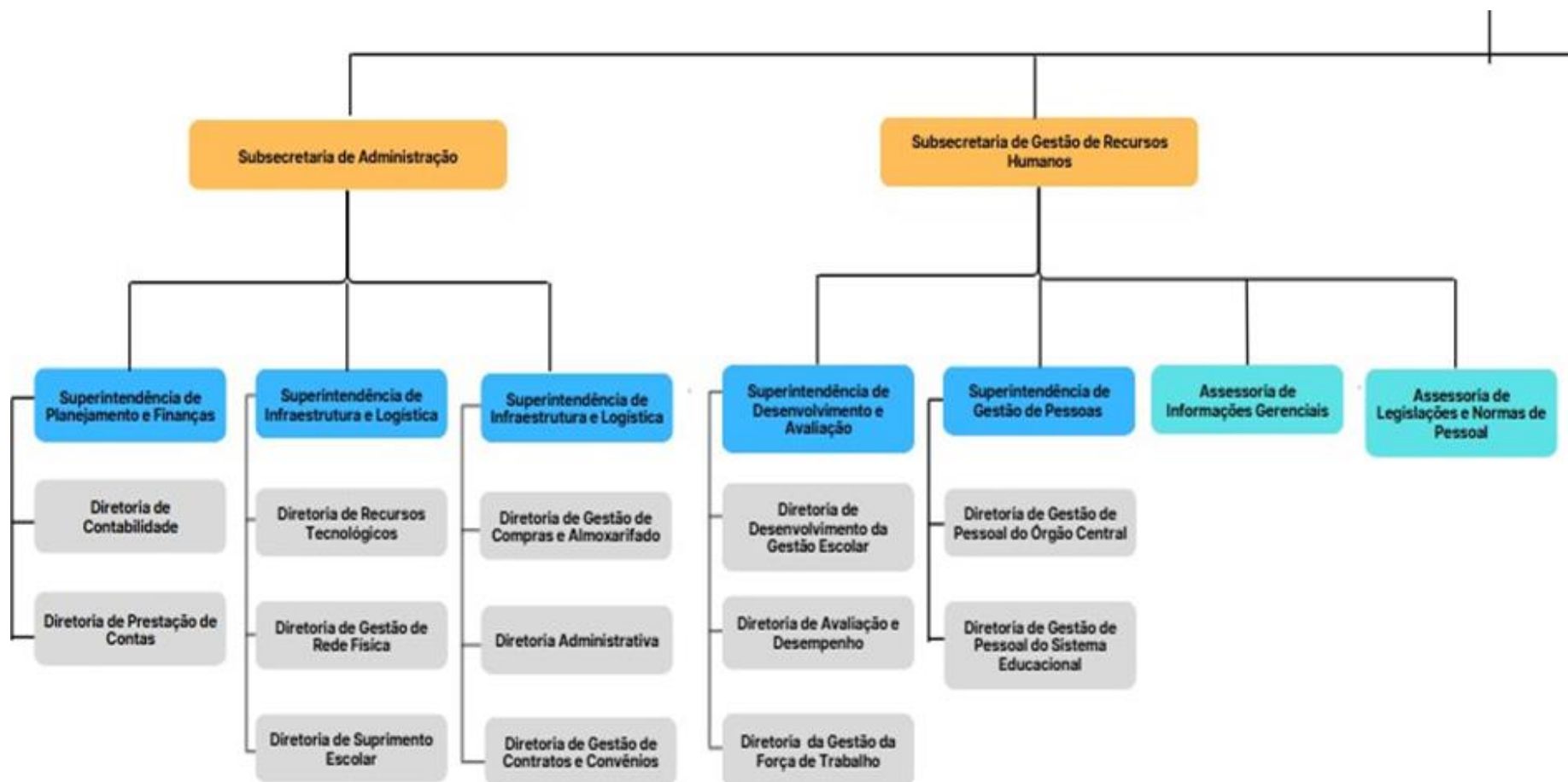
A figura 1 apresenta o organograma da SEE/MG, do qual se destacam, além das subsecretarias, assessorias e superintendências já mencionadas, os órgãos de assessoria e suporte, com as seguintes atribuições definidas pelo Decreto Estadual nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a):

- i) o Gabinete e a Controladoria Setorial, que se encarregam do relacionamento com os demais órgãos da Administração Pública e pela correição administrativa e promoção da transparência;
- ii) a Assessoria Jurídica que assessora o Secretário quanto à legalidade e juridicidade dos atos praticados pela SEE/MG;
- iii) a Assessoria de Comunicação Social cuja competência está em promover as atividades de comunicação social e relações públicas da SEE/MG;
- iv) a Assessoria de Relações Institucionais, com funções que integram planejamento, coordenação e gerenciamento das ações referentes à articulação com outros órgãos e entidades da Administração Pública;
- v) a Assessoria de Inovação, voltada para o gerenciamento dos sistemas e processos de tratamento e uso das informações educacionais;
- vi) a Assessoria Estratégica cuja competência se concentra em promover o gerenciamento estratégico setorial e fomento a iniciativas inovadoras alinhadas à estratégia governamental; e
- vii) a Assessoria de Ensino Superior coordena, acompanha e apoia as instituições de Ensino Superior que compõem o sistema estadual de educação, na oferta e melhoria constante do ensino superior.

Destacam-se também, dentro da competência da SEE/MG, a Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES); Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG); a Fundação Educacional Caio Martins (FUCAM); a Fundação Helena Antipoff (FHA); Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

A figura 2 a seguir detalha as Subsecretarias de Administração e de Gestão de Recursos Humanos.

Figura 2 – Organograma da SEE/MG: 2ª Parte

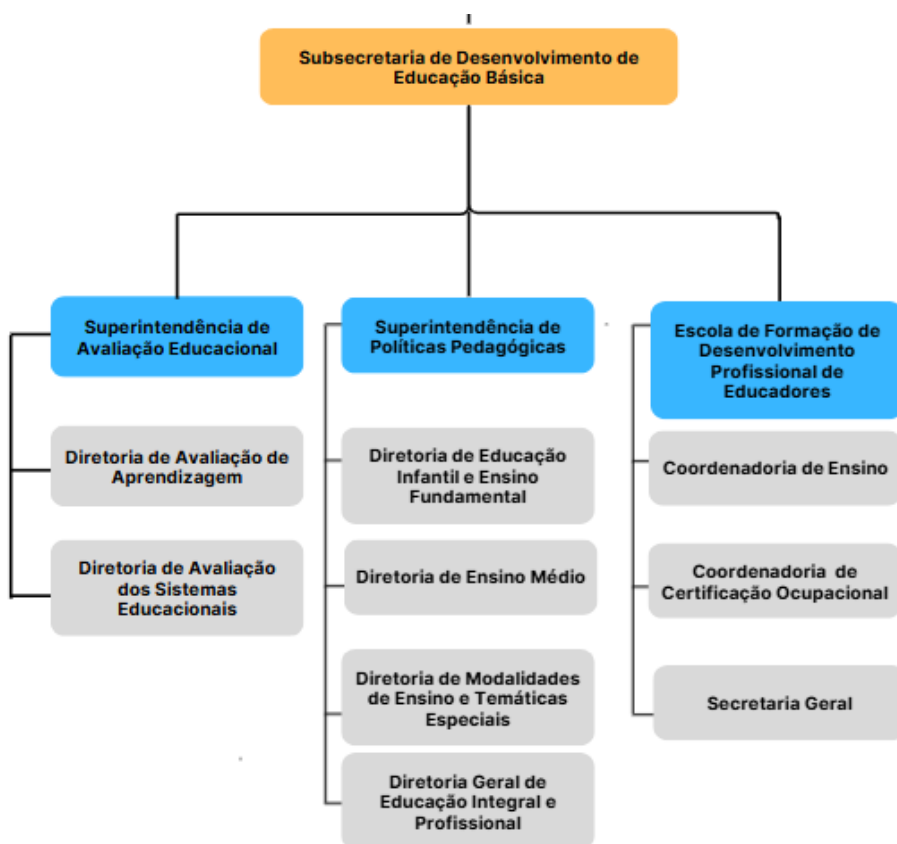


Fonte: SEE/MG (2025c).

Sobre as subsecretarias representadas na figura 2, o Decreto Estadual nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a) atribui as seguintes funções: i) Subsecretaria de Administração – incumbir-se em coordenar e promover ações que garantam a eficácia e a eficiência do sistema no que se refere ao planejamento, orçamento, gestão e finanças do estado; ii) Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos – define que ela é responsável por coordenar o planejamento, a implementação e a avaliação das ações referentes à administração de pessoal, bem como à gestão e ao desenvolvimento de recursos humanos. Nota-se pela figura 2 que a SDA está subordinada à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, sendo constituída por três diretorias: Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Escolar, Diretoria de Avaliação e Desempenho e Diretoria de Gestão da Força de Trabalho.

A figura 3 apresenta a Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica.

Figura 3 – Organograma da SEE/MG: 3ª Parte

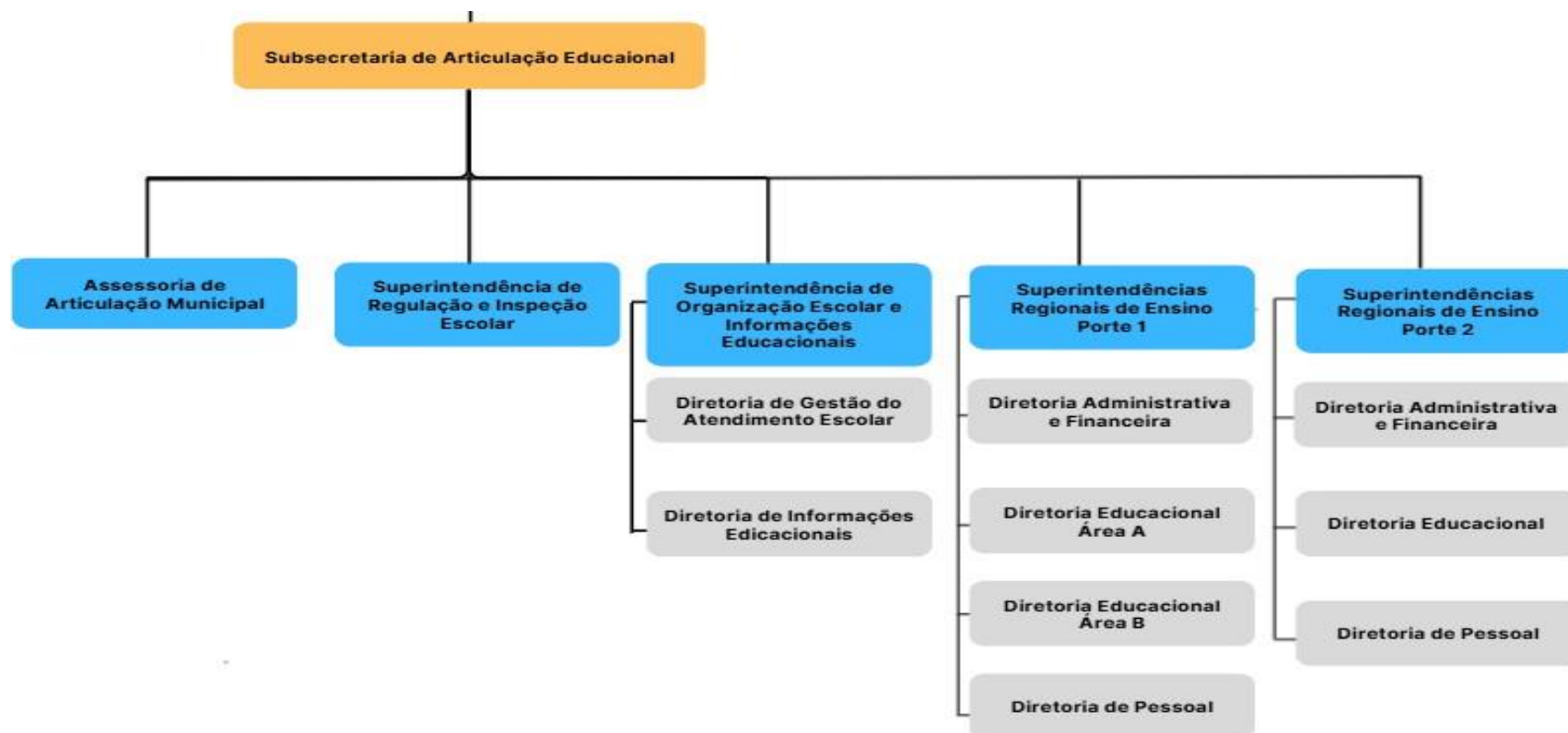


Fonte: SEE/MG (2025c).

Segundo o Decreto Estadual nº 48.709/2023, a Subsecretaria de Educação Básica define e coordena a implantação da política educacional do estado relativa ao desenvolvimento da educação básica, abrangendo ações de gestão da informação, avaliações educacionais e organização escolar (Minas Gerais, 2023a).

A figura 4, última parte do organograma da SEE/MG, apresenta a Subsecretaria de Articulação Institucional.

Figura 4 – Organograma SEE/MG: 4ª Parte



Fonte: SEE/MG (2025c).

O Decreto Estadual nº 48.709/2023 define para a Subsecretaria de Articulação Institucional a coordenação, o planejamento, a implementação e a articulação de ações relacionadas ao alcance dos objetivos da SEE. Sua atuação deve ser articulada em conjunto com as Superintendências Regionais de Ensino, cabendo a ela a coordenação imediata das 47 Superintendências Regionais de Ensino (Minas Gerais, 2023a).

Observamos que, ao considerar a relação de subordinação da SDA e seu objeto de pesquisa, isso é, a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, organizamos a apresentação da mesma em seção específica. O mesmo recurso foi adotado para descrever as Superintendências Regionais de Ensino, com foco em suas Diretorias de Pessoal, dada a proximidade da SDA e do objeto de estudo com essas instituições.

A SEE/MG define, entre seus princípios institucionais, a visão de futuro de ser referência nacional em educação pública, destacando-se pela qualidade e equidade. Para isso, em seu ideário, estabelece como missão promover a educação, garantindo qualidade e reduzindo as desigualdades (SEE/MG, 2025b).

Alinhada a essa estrutura e missão, a SEE/MG se orienta por um Mapa Estratégico, que define os objetivos para toda a organização. A seguir está reproduzido o Mapa Estratégico da SEE/MG.

Figura 5 – Mapa Estratégico SEE/MG



Fonte: SEE/MG (2025a).

A figura 5 apresenta o Mapa Estratégico da SEE/MG, que contempla sua visão, missão, objetivos, valores e projetos prioritários. A partir desse mapa, percebe-se que a SEE/MG, entre seus objetivos, busca tornar a escola mais atrativa e, no que se refere à gestão de pessoas, pretende manter profissionais motivados e atualizados em relação às demandas educacionais.

Ainda sobre a gestão de pessoas, o Decreto nº 48.709/2023, no inciso XIII do artigo 2º, estabelece que a SEE/MG tem a competência de “planejar, dirigir, executar e controlar a gestão das carreiras da educação, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag)” (Minas Gerais, 2023a, recurso *online*).

Na política educacional mineira, a SEE/MG representa o órgão central, responsável por demandar e coordenar as políticas e ações voltadas ao desenvolvimento da educação no estado. Nesse contexto, toda a sua estrutura torna-se parte fundamental para a concretização de seus objetivos estratégicos, bem como para o cumprimento de sua missão e competências.

2.2.2 As Superintendências Regionais de Ensino e sua estrutura: foco nas Diretorias de Pessoal

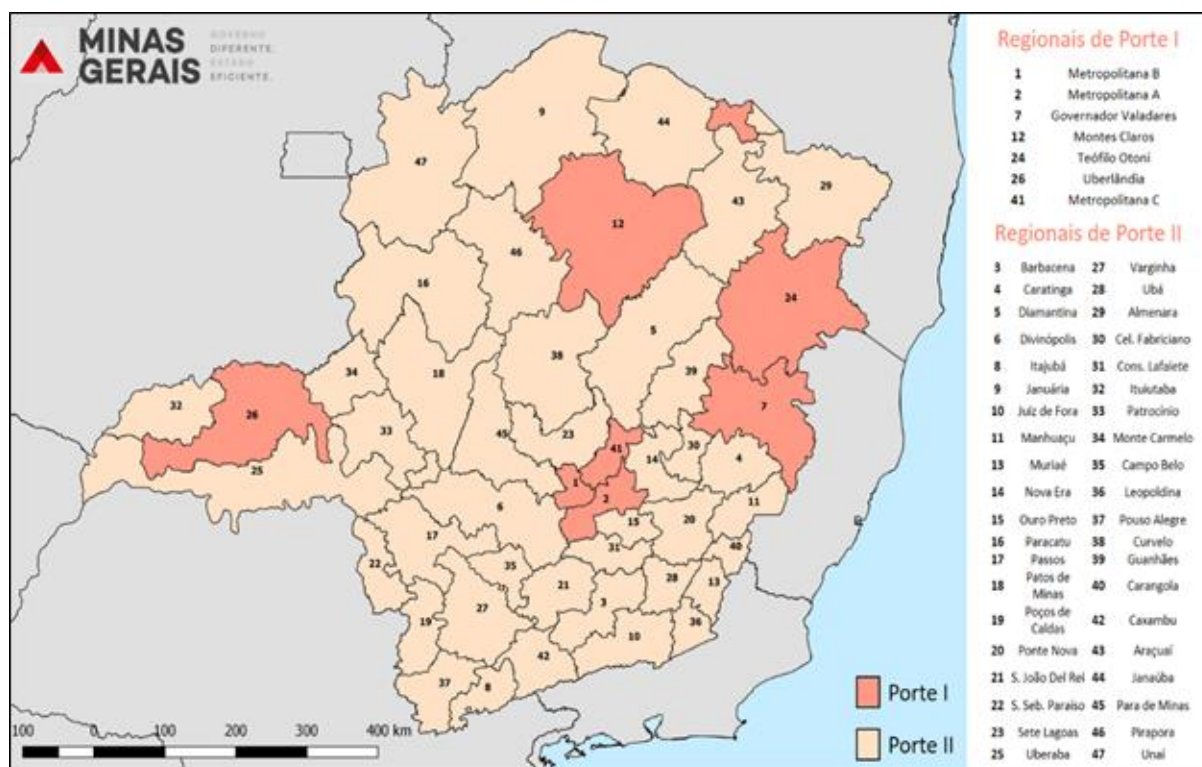
De acordo com o artigo 56 do Decreto Estadual nº 48.709/2023, as Superintendências Regionais de Ensino exercem, em âmbito regional, a supervisão técnico-pedagógica, administrativa, financeira e de pessoal, além de fornecer orientações normativas de cooperação, articulação e integração entre o estado e os municípios. É responsabilidade das SRE implementar a política educacional do estado nas instituições que compõem o sistema de ensino de Minas Gerais (Minas Gerais, 2023a).

Especificamente em relação à gestão de pessoal, as regionais de ensino devem cumprir as normas de administração de pessoal, orientando a gestão de recursos humanos em conformidade com as políticas e diretrizes da Administração Pública estadual. Além disso, devem coordenar as ações de avaliação de desempenho e desenvolvimento de recursos humanos em suas áreas de abrangência.

De acordo com a estrutura orgânica da SEE/MG, as Superintendências Regionais de Ensino em Minas Gerais podem ser classificadas como Porte I ou Porte II, conforme o número de municípios, escolas e matrículas sob sua jurisdição.

Na SEE, há definido um limite de 7 superintendências para o Porte I. A organização e as funções a serem desempenhadas tanto pelas SRE quanto por suas diretorias são definidas pelos artigos 56 a 61 do Decreto Estadual nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a). Atualmente, a Secretaria de Estado de Educação possui 7 regionais de Porte I e 40 regionais de Porte II, conforme ilustrado na figura 6 a seguir:

Figura 6 – Distribuição das Superintendências Regionais de Ensino



Fonte: SEE/MG (2025d).

A figura 6 apresenta o mapa de distribuição das Superintendências Regionais de Ensino no estado de Minas Gerais, classificadas como de Portes I e II, sendo as de Porte I as regionais denominadas : i) Metropolitana A, responsável pelo atendimento da região Centro-Sul e municípios limítrofes a essa região em Belo Horizonte; ii) Metropolitana B, voltado para o atendimento da região Oeste e municípios limítrofes a essa região em Belo Horizonte; iii) Metropolitana C, que atende à região Norte e os municípios limítrofes a essa região de Belo Horizonte; iv) Governador Valadares; v) Montes Claros; vi) Teófilo Otoni e vii) Uberlândia.

As SRE de Porte I possuem quatro diretorias internas: Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional (Área A), Diretoria Educacional (Área B) e Diretoria de Pessoal. As SRE de Porte II contam com três diretorias: Diretoria

Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional e Diretoria de Pessoal. Como se percebe, nas superintendências de Porte I há duas Diretorias Educacionais.

Nessa estrutura, a Diretoria Educacional (Área A) tem a incumbência das ações que assegurem atender às demandas escolares, tais como: matrículas, coleta de dados para a realização do censo escolar, sistematização de dados (matrícula, repetência, evasão) para a administração escolar e assegurar a regularidade da vida escolar dos estudantes.

Já a Diretoria Pedagógica (Área B) se incumbe do desenvolvimento das ações pedagógicas, orientando as escolas sobre as ações necessárias para o desenvolvimento da política educacional do estado e sobre o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Nas regionais de Porte II, as ações referentes às Diretorias Pedagógicas áreas A e B são exercidas por uma mesma Diretoria Educacional, sem divisão de atuação (SEE/MG, 2023).

A Diretoria Administrativa e Financeira se incumbe da programação, da coordenação, do acompanhamento, da avaliação e da execução das atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional. Cabe a ela orientar as escolas sobre as transferências e a aplicação dos recursos financeiros recebidos em suas Caixas Escolares (SEE/MG, 2023).

As ações relacionadas à gestão de pessoas nas SRE são conduzidas pelas Diretorias de Pessoal, responsáveis por planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos em âmbito regional, conforme o artigo 61 do Decreto Estadual nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a). Essas diretorias têm que, entre suas atribuições, orientar os servidores sobre seus direitos e deveres e acompanhar o desenvolvimento de suas carreiras, alinhando-se às diretrizes e políticas educacionais do estado.

2.2.3 A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos

A Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG) é uma das quatro subsecretarias que compõem a SEE/MG, com sua competência definida pelo Decreto Estadual nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a). Essa subsecretaria é responsável por coordenar o planejamento, a implementação e a avaliação das ações referentes à administração de pessoal, bem como à gestão e ao

desenvolvimento de recursos humanos. Para tanto, promove a implementação da política de gestão de pessoas, garantindo seu alinhamento ao planejamento institucional e governamental. Entre suas atribuições estão a orientação e o acompanhamento do desenvolvimento da carreira dos servidores da SEE/MG, além da prestação de esclarecimentos aos servidores sobre seus direitos, deveres, legislação e políticas de recursos humanos.

A SG é composta por duas superintendências: a Superintendência de Gestão de Pessoal (SGP) e a Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA). Além disso, conta com duas assessorias: a Assessoria de Legislações e Normas de Pessoal (ANLP) e a Assessoria de Informações Gerenciais (AIG).

Após a descrição do contexto no qual a SDA se relaciona e atua, apresentando a SEE/MG, a SG, as Superintendências Regionais de Ensino e suas Diretorias de Pessoal, a próxima seção detalha especificamente a SDA, local onde se desenvolve este estudo.

2.3 A SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO

Esta seção tem por objetivo descrever a Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, destacando suas ações relacionadas às formações em serviço direcionadas às Diretorias de Pessoal das regionais de ensino, realizadas por meio de suas diretorias. Inicialmente, contextualizamos a SDA, apresentando suas competências definidas pelo Decreto Estadual nº 48.709/2023 que estabelece o âmbito de atuação dos diferentes órgãos que compõem a SEE/MG (Minas Gerais, 2023a). Em seguida, em cinco subseções, detalhamos cada uma das três diretorias que compõem a SDA, as atribuições da SDA com foco nas formações ofertadas por suas diretorias e, por fim, os desafios enfrentados na oferta dessas formações.

A SDA, unidade integrante da SG da SEE/MG, atua na execução de ações voltadas à otimização da força de trabalho, à valorização e ao desenvolvimento profissional dos servidores e gestores escolares da SEE/MG. Além de participar das ações desenvolvidas por suas diretorias, a Superintendência concentra a execução de iniciativas realizadas em parceria com outras unidades da SEE/MG, conforme a demanda. A organização e as competências da SDA são regulamentadas pelo Decreto nº 48.709/2023, que estabelece:

Art. 4º – A SEE tem a seguinte estrutura orgânica [...]:

X – Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos:

a) Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação:

1 – Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Escolar;

2 – Diretoria de Avaliação e Desempenho;

3 – Diretoria de Gestão da Força de Trabalho; [...]

Art. 29 – A Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação tem como competência atuar na gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento profissional e organizacional da SEE, com atribuições de:

I – otimizar a gestão de pessoas e consolidar a sua relação com o planejamento governamental e institucional;

II – planejar e gerenciar o processo de avaliação de desempenho de pessoal, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais;

III – propor e implementar ações motivacionais e de qualidade de vida no trabalho;

IV – atuar em parceria com as demais unidades da SEE visando ao desenvolvimento humano, profissional e organizacional;

V – coordenar, acompanhar e analisar a eficácia das ações desenvolvidas no âmbito de suas competências;

VI – oferecer subsídios para definição da política de recursos humanos no âmbito da SEE;

VII – coordenar e acompanhar, de maneira sistemática, a implementação da Política de Desenvolvimento dos Servidores da SEE;

VIII – coordenar os processos de certificação ocupacional;

IX – planejar, coordenar, implementar e avaliar as ações voltadas à gestão escolar, no âmbito de sua competência;

X – coordenar a elaboração de padrões de competências, conforme abrangência e complexidade dos cargos das carreiras dos profissionais de educação básica;

XI – subsidiar, acompanhar e executar, junto à Seplag, as ações relativas à execução de concursos públicos para as carreiras dos Profissionais da Educação Básica;

XII – estabelecer e gerenciar os contratos de financiamento de estudos junto às instituições de ensino, para estimular a participação de servidores em projetos de desenvolvimento profissional e formação continuada;

XIII – desenvolver estudos e ações, em parceria com a Seplag, para promover a saúde e bem-estar dos servidores da SEE;

XIV – acompanhar processos de administração de pessoal, visando à elaboração de relatórios com informações estratégicas (Minas Gerais, 2023a, p. 20).

No que se refere ao desenvolvimento profissional, além de gerenciar a carreira dos servidores para progressões e promoções, a SDA também oferece processos formativos para as equipes de pessoal das Superintendências Regionais de Ensino. Essas formações em serviço têm como objetivo garantir a regularidade e a precisão das ações relacionadas ao desenvolvimento da carreira dos servidores,

bem como assegurar o cumprimento das atribuições das Diretorias de Pessoal das regionais de ensino.

A SDA é composta por três diretorias, responsáveis por cumprir as atribuições estabelecidas pelo Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a) e um gabinete para assessoria. Na SDA, conforme dados em planilha de distribuição dos servidores da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), estão lotados, ao todo, 73 servidores, distribuídos conforme tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Distribuição dos servidores da SDA

Demanda/ação a que se vincula o servidor lotada na DDGE	Quantidade total de servidores que participaram em cada uma das demandas
Assessoria	6
Diretoria de Desenvolvimento e Gestão Escolar	18
Diretoria de Gestão da Força de Trabalho	23
Diretoria de Avaliação e Desempenho	26
Total	73

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações sobre distribuição dos servidores lotados na SDA (2025).

A tabela 1 detalha quantos servidores possuem cada diretoria e assessoria da SDA. Nas próximas três subseções, descreve-se cada uma dessas diretorias.

2.3.1 Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Escolar (DDGE)

A Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Escolar é responsável por orientar e acompanhar a execução da política de desenvolvimento profissional e de aperfeiçoamento dos servidores e gestores escolares, além de gerenciar o processo de provimento de cargos e funções de direção e coordenação nas escolas estaduais. Suas atribuições incluem:

- I – gerenciar o processo de provimento de cargo em comissão de Diretor e da função de Vice-Diretor de escola estadual;

- II – orientar e executar ações pertinentes aos atos de nomeação, de designação, de exoneração e de dispensa de Diretor, de Vice-Diretor, de Coordenador e de Secretário de escola estadual;
- III – orientar e acompanhar a atuação do Diretor, do Vice-Diretor, do Coordenador e do Secretário de escola estadual;
- IV – orientar a organização e acompanhar a atuação dos colegiados escolares;
- V – promover, orientar e acompanhar a capacitação dos gestores das escolas estaduais de educação básica, em conjunto com a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional e de Educadores;
- VI – identificar, propor e acompanhar a execução de projetos de capacitação, em conjunto com a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional e de Educadores, para atender às necessidades dos servidores da educação;
- VII – coordenar as ações de autorização de afastamento de servidor para estudo e aperfeiçoamento profissional;
- VIII – analisar solicitações de afastamento para participação em eventos de interesse do Estado;
- IX – desenvolver e implementar processos de Certificação Ocupacional para Diretor de Escola Estadual;
- X – orientar e analisar processos referentes à habilitação e autorização para lecionar a título precário;
- XI – orientar a análise dos processos referentes à escolaridade de candidatos para o exercício dos cargos das carreiras dos profissionais da educação básica do Estado e de candidatos à designação para compor o quadro das escolas;
- XII – propor e implementar ações de gestão da cultura organizacional, de qualidade de vida no trabalho, de mediação de conflitos e de prevenção à prática do assédio moral e sexual (Minas Gerais, 2023a, p. 21).

Para a execução das atribuições acima, exige-se o conhecimento de legislações e normativas específicas, como se especifica no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Leis, Resoluções e outras normatizações relacionadas às ações da DDGE

(continua)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
Afastamento para estudo e aperfeiçoamento profissional	Decreto nº 48.176/2021 - Dispõe sobre as concessões de afastamento para estudo ou aperfeiçoamento profissional ao servidor público da Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências (Minas Gerais, 2021a). Resolução SEPLAG nº 043/2021 - Estabelece os fluxos, as diretrizes e os formulários referentes às concessões de

(continuação)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
Afastamento para estudo e aperfeiçoamento profissional	afastamento para estudo ou aperfeiçoamento profissional ao servidor público da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências (Minas Gerais, 2021b).
Instrução Processos de nomeação e exoneração diretores e vice-diretores	<p>Resolução SEE nº 5.072/2024 - Altera o art. 42 da Resolução SEE nº 4.782, de 4 de novembro de 2022, que estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de diretor e para função gratificada de vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos (Minas Gerais, 2024b).</p> <p>Resolução SEE nº 5.085/2024 - Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) (Minas Gerais, 2024c).</p> <p>Resolução SEE nº 4.129/2019 – Altera dispositivos da Resolução SEE Nº 4.130, de 3 de maio de 2019, que estabelece normas para a escolha de servidores ao cargo de diretor e à função de vice-diretor para exercício em escolas estaduais quilombolas e dá outras providências (Minas Gerais, 2019).</p>
Instrução Processos de nomeação e exoneração diretores e vice-diretores	<p>Resolução SEE nº 4.782/2022 - Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de diretor e para função gratificada de vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos (Minas Gerais, 2022a).</p> <p>Lei nº 15.293/2004 – Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado (Minas Gerais, 2004a).</p> <p>Resolução SEE nº 4.783/2022 - Estabelece normas para o processo de escolha de servidor ao cargo de provimento em comissão de diretor e à função gratificada de vice-diretor para</p>

(conclusão)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
Instrução Processos de nomeação e exoneração diretores e vice-diretores	exercício em escolas estaduais quilombolas de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos (Minas Gerais, 2022b).
Provimento do cargo em comissão de Secretário de Escola	<p>Lei nº 15.293/2004 – Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado (Minas Gerais, 2004a).</p> <p>Resolução SEE nº 5.085/2024 - Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) (Minas Gerais, 2024c).</p> <p>Memorando – Circular 138/2024/SEE/SG – ORIENTAÇÃO – Orientações Correlatas ao Cargo em Comissão de Secretário de Escola Estadual (Minas Gerais, 2024d).</p>
Atuação dos Colegiados Escolares	<p>Resolução SEE nº 5.065/2024 - Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais (Minas Gerais, 2024e).</p> <p>Resolução SEE nº 5.066/2024 - Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar nas escolas indígenas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais (Minas Gerais, 2024f).</p>
Certificação Ocupacional para diretor escolar	<p>Decreto Estadual nº 44.871, de 7 de agosto de 2008 - Regulamenta a Certificação Ocupacional no âmbito do Poder Executivo (Minas Gerais, 2008a).</p> <p>Edital específico para cada edição.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) a partir das atribuições definidas pelo Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a).

O quadro 1 apresenta as demandas da DDGE, relacionando-as ao seu respectivo arcabouço teórico, representado por leis, resoluções e outras normativas necessárias ao seu desenvolvimento.

Para o desenvolvimento de suas atividades, a DDGE conta com 18 servidores, incluindo a diretora. A tabela 2, a seguir, apresenta as ações desenvolvidas e o número de servidores envolvidos em cada uma delas.

Tabela 2 – Divisão de demandas versus servidores na DDGE

Demanda/ação a que se vincula o servidor lotada na DDGE	Quantidade total de servidores que participaram em cada uma das demandas
Afastamento para estudo e aperfeiçoamento profissional	3
Instrução Processos de nomeação e exoneração diretores e vice-diretores	11
Provimento do cargo em comissão de Secretário de Escola	5
Atuação dos Colegiados Escolares	4
Capacitação de Gestores e Desenvolvimento profissional de educadores	4
Certificação Ocupacional para diretor escolar	2
Processos referentes à escolaridade de candidatos para o exercício dos cargos das carreiras e de candidatos à contratação temporária para composição dos quadros administrativo e do magistério das escolas de Educação Básica sob a responsabilidade do sistema educacional de Minas Gerais	4
TOTAL	33

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das demandas executadas pela DDGE (2025).

A tabela 2 traz informações sobre as demandas realizadas pela DDGE e os servidores envolvidos em sua execução e o que se pode observar é que, tendo em vista o número de servidores lotados na DDGE, há servidores que participam do desenvolvimento de mais de uma ação dentro da diretoria. A somatória da coluna "quantidade de servidores" resulta em 33, o que demonstra a participação múltipla dos 18 servidores nas tarefas do setor.

A DDGE analisa processos e responde a e-mails mensalmente, orientando as Diretorias de Pessoal das regionais de ensino sobre as ações que lhe são afetas. A tabela 3 a seguir apresenta a quantidade de processos e e-mails.

Tabela 3 – Quantidade média de demandas mensais/ações da DDGE

Demanda/ação	Número médio de processos analisados	Número médio de e-mails respondidos
Afastamento para estudo e aperfeiçoamento profissional	60	120
Instrução Processos de nomeação e exoneração diretores e vice-diretores	94	-
Provimento do cargo em comissão de secretário escolar	108	-
Processos referentes à escolaridade de candidatos para o exercício dos cargos das carreiras dos profissionais da Educação Básica do estado e de candidatos à designação para compor o quadro das escolas	312	450
Atuação dos Colegiados Escolares	-	1951

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações dadas pela DDGE referente ao número médio de processos analisados ou e-mail respondidos para execução das ações sobre sua responsabilidade (2025).

A tabela 3 apresenta o número médio de ações realizadas pela DDGE no período de setembro de 2024 a fevereiro de 2025, calculado pela divisão do total de atendimentos pelo número de meses. Os dados demonstram uma alta demanda para os quatro servidores responsáveis pela análise dos processos de escolaridade para o exercício em diversos cargos da SEE/MG. Cada servidor tem, em média, 78 processos para analisar e cerca de 112 e-mails mensais para responder. As demais ações mostram-se razoáveis, visto que há atuação compartilhada entre os servidores em mais de uma atividade da diretoria.

Dentre as diversas ações desenvolvidas pela DDGE, este estudo se concentrará nas formações e orientações que essa diretoria oferece às Diretorias de Pessoal, relacionadas aos processos de provimento de cargos em comissão de diretor e vice-diretor (atos de nomeação e exoneração); provimento e atuação do cargo de Secretário Escolar; análise de solicitações de afastamento para estudos ou programas de desenvolvimento profissional; e análise dos processos referentes à habilitação por escolaridade para o exercício dos cargos das carreiras do magistério. Esses temas são constantes nas formações e orientações em serviço realizadas pela diretoria, as quais visam o cumprimento das atribuições previstas no Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a).

2.3.2 Diretoria de Gestão da Força de Trabalho (DGFT)

A DGFT tem como competência coordenar, planejar, gerir e aplicar estratégias e diretrizes relacionadas ao dimensionamento e à valorização da força de trabalho da SEE e à realização de concursos públicos, com as seguintes atribuições:

- I – planejar e gerir ações de dimensionamento da força de trabalho, de provisão, de alocação, de desempenho e de desenvolvimento de pessoas, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais;
- II – participar dos processos de adequação da estrutura orgânica da SEE que tenham impacto na movimentação e alteração do quadro de pessoal;
- III – implementar e coordenar a comissão permanente de concursos públicos;
- IV – coordenar projetos e desenvolver estudos que visem ao controle dos gastos públicos com pessoal;
- V – manter base de dados sobre os quadros e os quantitativos dos cargos de provimento efetivo, temporário e comissionados da SEE;

VI – criar e gerenciar banco de talentos para identificar aptidões, experiências e objetivos profissionais dos servidores, possibilitando uma melhor alocação dos servidores da SEE;

VII – auxiliar no processo de alocação de pessoal, identificando e quantificando cargos necessários, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais, no âmbito de suas competências;

VIII – coordenar ações de concessão de progressão, promoção e análise de revisão de posicionamento nas carreiras, conforme plano de carreiras dos profissionais da SEE;

IX – coordenar e desenvolver estudos concernentes às carreiras dos servidores da educação, alinhando os objetivos estratégicos da SEE com as políticas de reconhecimento e valorização profissional (Minas Gerais, 2023a, p. 22).

Para que a DGFT cumpra suas atribuições, exige-se o conhecimento de legislações e normativas específicas como se especifica no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Leis, Resoluções e outras normatizações relacionadas às ações da DGFT

(continua)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
Dimensionamento da Força de Trabalho	Mapa de atribuições por produto (MAP) – Documento elaborado pela Secretaria de Estado de Planejamento. Guia de Dimensionamento da Força de Trabalho - Documento elaborado pela Secretaria de Estado de Planejamento.
Concursos	Lei Estadual nº 15.293/2004 - Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado (Minas Gerais, 2004a). Edital de concurso quando realizado.
Progressão na carreira do servidor	Decreto Estadual nº 43.764, de 16 de março de 2004 - Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil em período de estágio probatório na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências (Minas Gerais, 2004b). Decreto Estadual nº 44.682, de 19 de dezembro de 2007 - Dispõe sobre a primeira progressão do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo das carreiras do Poder Executivo,

(continuação)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
Progressão na carreira do servidor	<p>considerado apto após a conclusão do período de estágio probatório (Minas Gerais, 2007a).</p> <p>Resolução Conjunta Seplag/SEE nº 9.114, de 23 de maio de 2014 - Dispõe sobre a concessão de progressão nas carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica (Minas Gerais, 2014).</p> <p>Nota Jurídica 00333/2017 – Progressão especial por exercício do cargo em comissão de diretor de escola (Minas Gerais, 2017).</p> <p>Lei Estadual nº 19.837, de 2 de dezembro de 2011 - Promove alterações na política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades da Educação Básica e das carreiras do pessoal civil da Polícia Militar e dá outras providências (Minas Gerais, 2011a).</p> <p>Lei Estadual nº 21.710, de 30 de junho de 2015 - Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, altera a estrutura da carreira de Professor de Educação Básica e dá outras providências (Minas Gerais, 2015).</p> <p>Lei Estadual nº 21.058, de 26 de dezembro de 2013 - Reajusta o subsídio das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo e dá outras providências (Minas Gerais, 2013).</p> <p>Decreto Estadual nº 44.981, de 12 de dezembro de 2008 - Altera os Decretos nº 44.353, de 19 de julho de 2006, e nº 44.682, de 19 de dezembro de 2007 (Minas Gerais, 2008b).</p>
Progressão na carreira do servidor	<p>Decreto Estadual nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011- Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da Administração Pública Direta, autárquica e</p>

(conclusão)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
Progressão na carreira do servidor	Fundacional, do Poder Executivo Estadual (Minas Gerais, 2011b).
Promoção na carreira do servidor	Lei Estadual 15.293/2004 - Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado (Minas Gerais, 2004a). Orientação de Serviço DGFT/Promoção nº 02/2020 - Dispõe sobre a interpretação do §2º do art. 16 da Lei nº 15.293/2004, acrescentado pelo art. 4º da Lei nº 20.591/2012, e estabelece novos procedimentos e modelos de formulários para requerimento e análise de promoção (Minas Gerais, 2020a).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) a partir das atribuições definidas pelo Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a).

O Quadro 2 apresenta os temas trabalhados pela DGFT e os relaciona com as leis, resoluções e outras normativas necessárias ao seu desenvolvimento.

Para o desenvolvimento de suas atividades, a DGFT conta com 23 servidores, incluindo a diretora. A tabela 4, a seguir, apresenta as ações desenvolvidas e o número de servidores envolvidos em cada uma delas.

Tabela 4 – Divisão de demandas versus servidores na DGFT

(continua)

Demanda/ação a que se vincula o servidor lotada na DGFT	Quantidade total de servidores que participaram em cada uma das demandas
Análise de concessão de progressão	7
Análise de concessão de promoção	5
Análise de concessão de estágio probatório	1
Análise concessão de progressão de diretor	1

(conclusão)

Demanda/ação a que se vincula o servidor lotada na DDFT	Quantidade total de servidores que participaram em cada uma das demandas
Análise de concessão de Vantagem Pessoal	7
Anulações de Vantagem Pessoal	7
Retificações de Vantagem Pessoal	7
Anulações de Vantagem Pessoal	7
Retificações de Vantagem Pessoal	7
Anulações de Progressão	7
Anulações de Promoção	1
Retificação de progressão e promoção	1
Respostas a processos judiciais de promoção e progressão	2
TOTAL	13
	60

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das demandas executadas pela DGFT (2025).

A tabela 4 ilustra as demandas realizadas pela DGFT e o número de servidores envolvidos em sua execução. Observa-se que os 23 servidores lotados na DGFT se dedicam a mais de uma das 13 ações elencadas na coluna "demanda/ação". A somatória da coluna "quantidade de servidores" resulta em 60, o que demonstra a participação múltipla dos 23 servidores nas tarefas do setor.

A DGFT analisa processos e responde a e-mails mensalmente, orientando as Diretorias de Pessoal das Regionais de ensino sobre as ações que devem ser desenvolvidas, sobretudo, no que se refere à promoção e à progressão nas carreiras

dos servidores do quadro de magistério. A tabela 5 a seguir apresenta a quantidade de processos e e-mails.

Tabela 5 – Quantidade média de demandas mensais/ações da DGFT

Demanda/ação	Número médio mensal de processos analisados	Número médio de e-mails respondidos
Progressão na carreira do servidor	3849	150
Promoção na carreira do servidor	1112	80

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações dadas pela DGFT referente ao número médio de processos analisados ou e-mail respondidos para execução das ações sobre sua responsabilidade (2025).

A tabela 5 evidencia o número médio de ações realizadas pela DGFT no que se refere à promoção e à progressão da carreira dos servidores. Não se apresentam dados sobre concurso e dimensionamento da força de trabalho, pois são ações específicas e sazonais, ocorrendo conforme demanda. O número médio foi obtido pela divisão da soma das demandas ocorridas entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025 pelo número de meses do período observado. A tabela demonstra uma alta demanda mensal em relação à progressão e à promoção na carreira. Essa demanda totaliza aproximadamente 550 processos de progressão e 222 de promoção, que precisam ser analisados por cada representante das equipes de progressão (composta por sete servidores) e promoção (composta por cinco servidores).

Dentre as diversas ações desenvolvidas pela DGFT, este estudo se concentrou nas formações e orientações que essa diretoria oferece às Diretorias de Pessoal no que se refere às concessões de progressão, à promoção e à análise de revisão de posicionamento, visto que as formações nesse tema são mais recorrentes e as outras ações previstas pelo Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a) são de execução menos rotineira, como concurso e redimensionamento da força de trabalho, verificado por meio de alocação e realocação de servidores.

2.3.3 Diretoria de Avaliação e Desempenho (DIAD)

A DIAD é a unidade responsável por implementar a avaliação de desempenho e o acompanhamento funcional dos servidores da educação, com as seguintes atribuições:

- I – gerir, orientar e monitorar os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual – ADI, Avaliação Especial de Desempenho – AED e Avaliação de Desempenho do Gestor Público – ADGP na Unidade Central, nas Superintendências Regionais de Ensino e nas unidades de ensino estaduais;
- II – orientar sobre os procedimentos relacionados aos recursos em face dos processos de avaliação de desempenho;
- III – fornecer dados e informações de servidores destinados a subsidiar decisões gerenciais referentes à concessão de benefícios que dependam dos resultados decorrentes da avaliação de desempenho;
- IV – gerir as ações referentes à situação de avaliação dos servidores da Educação cedidos;
- V – acompanhar os processos administrativos instaurados em decorrência do desempenho insatisfatório e da inassiduidade na Avaliação Especial de Desempenho – AED dos servidores da Unidade Central, das Superintendências Regionais e das unidades de ensino estaduais;
- VI – identificar, propor e acompanhar a execução de projetos de capacitação, em conjunto com a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional e de Educadores, para atender às necessidades dos servidores;
- VII – gerir os procedimentos de coleta, de armazenamento, de tratamento e de distribuição dos dados de avaliações de desempenho em sistema informatizado;
- VIII – gerir o Serviço de Acompanhamento sóciofuncional no âmbito da SEE (Minas Gerais, 2023a, p.21).

Para a execução das atribuições acima, exige-se o conhecimento de legislações e normativas específicas, como se especifica no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Leis, Resoluções e outras normatizações relacionadas às ações da DIAD

(continua)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
<p>Processo de Avaliação de Desempenho/Recursos Hierárquicos da Avaliação de Desempenho</p>	<p>Decreto Estadual nº 44.559, de 29 de junho de 2007 - Regulamenta a avaliação de desempenho individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo do detentor de função pública da Administração Pública Direta, autárquica e fundacional, do Poder Executivo estadual (Minas Gerais, 2007b).</p> <p>Decreto Estadual nº 48.187, de 6 de maio de 2021 - Altera o decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a avaliação de desempenho individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, autárquica e fundacional, do Poder Executivo estadual,</p> <p>Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008, que regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da lei complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à avaliação de desempenho do gestor público da Administração Pública Direta, autárquica e fundacional, do Poder Executivo estadual,</p> <p>Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011, que regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da Administração Pública Direta, autárquica e fundacional, do Poder Executivo estadual (Minas Gerais, 2021c).</p>

(continuação)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
<p>Processo de Avaliação de Desempenho/Recursos Hierárquicos da Avaliação de Desempenho</p>	<p>Decreto Estadual nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011 - Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da Administração Direta, autárquica e fundacional, do Poder Executivo Estadual (Minas Gerais, 2011b).</p>
<p>Processo de Avaliação de Desempenho/Recursos Hierárquicos da Avaliação de Desempenho</p>	<p>Resolução SEPLAG nº 042, de 11 de junho de 2021 - Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, autárquica e fundacional, do Poder Executivo Estadual (Minas Gerais, 2021d).</p> <p>Resolução SEPLAG nº 43 – de 22 de maio de 2020 - Estabelece os procedimentos pertinentes à assinatura e à ciência do servidor, em meio eletrônico, na realização das etapas referentes aos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores da Administração Pública Direta, autárquica e fundacional, do Poder Executivo Estadual (Minas Gerais, 2020b).</p>
<p>Serviço de Acompanhamento Sóciofuncional: Assédio Moral, Saúde Ocupacional, Psicossocial</p>	<p>Resolução SEE nº 4.550/2021 - Institui o Serviço de Acompanhamento Sociofuncional - SAS, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG) (Minas Gerais, 2021e).</p> <p>Decreto Estadual nº 48.092, de 9 de dezembro de 2020 - Altera o Decreto nº 47.528, de 12 de novembro de 2018, que regulamenta, no âmbito do Poder Executivo, a Lei Complementar nº 116,</p>

(continuação)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
<p>Serviço de Acompanhamento Sociofuncional: Assédio Moral, Saúde Ocupacional, Psicossocial.</p>	<p>de 11 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual (Minas Gerais, 2020c). Resolução OGE/SEPLAG/CGE nº 01, de 23 de março de 2022 - Estabelece procedimentos no âmbito da Ouvidora-Geral do Estado, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG e da Controladoria-Geral do Estado para o recebimento, acolhimento e o encaminhamento de reclamação sobre a prática de assédio moral (Minas Gerais, 2022c).</p> <p>Lei Estadual nº 22.404, de 15 de dezembro de 2016 - Institui a Semana Estadual de Conscientização, Prevenção e Combate à Prática de Assédio Moral no Âmbito da Administração Direta e Indireta dos Poderes do Estado.</p> <p>Documento Orientador às Comissões de Conciliação.</p> <p>Cartilha de Prevenção e Combate ao Assédio Moral.</p> <p>Cartilha para membros das Comissões.</p> <p>Decreto Estadual nº 48.249, de 5 de agosto de 2021 - Dispõe sobre a concessão de licença para tratamento de saúde para servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional, do Poder Executivo (Minas Gerais, 2021f).</p> <p>Resolução Seplag nº 27, de 27 de junho de 2016 - Dispõe sobre o Programa de Saúde Vocal do Professor, direcionado aos professores da Rede Estadual de Ensino (Minas Gerais, 2016).</p>

(conclusão)

Ação/Demanda	Leis, Resoluções, Orientações, Normativas, Instruções
Projeto de Desenvolvimento Profissional – Trilhas de Futuro Educadores	Edital de Credenciamento – Trilhas Educadores 2023 Resolução SEE nº 4.834, de 13 de abril de 2023 - Dispõe sobre a participação de servidores da Secretaria de Estado de Educação em cursos de aperfeiçoamento profissional e de pós-graduação lato sensu (especialização e MBA) e stricto sensu (mestrado e doutorado), ofertados por instituições de ensino superior com vagas financiadas pelo Projeto de Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional dos Servidores (Minas Gerais, 2023c).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) a partir das atribuições definidas pelo Decreto nº 48.709/2023 (Minas Gerais, 2023a).

O quadro 3 apresenta as demandas da DIAD, relacionando-as às leis, resoluções e outras normativas necessárias ao seu desenvolvimento.

Para o desenvolvimento de suas atividades, a DIAD conta com 26 servidores, incluindo a diretora. A tabela 6, a seguir, apresenta as ações desenvolvidas e o número de servidores envolvidos em cada uma delas.

Tabela 6 – Divisão de demandas *versus* servidores na DIAD

(continua)

Demanda/ação a que se vincula o servidor lotado na DIAD	Quantidade total de servidores que participaram em cada uma das demandas
Avaliação de Desempenho Individual (ADI)	2
Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP)	2

(conclusão)

Demanda/ação a que se vincula o servidor lotado na DIAD	Quantidade total de servidores que participaram em cada uma das demandas
Avaliação de Desempenho do Gestor Escolar (ADGE)	2
Fale Conosco /Conecta RH	4
Sistema ADSEG - liberação de senhas/cadastro de usuário	4
Sistemas de Avaliação de Desempenho (SISAD) e Sistema de Inscrição, Submissão, Avaliação e Pagamento (SISAP)	6
Demanda de Ação Judicial	2
Recurso Hierárquico Avaliação de Desempenho	4
Serviço de Acompanhamento Sociofuncional (SAS) – Psicossocial	4
Serviço de Acompanhamento Sociofuncional (SAS) - Saúde Ocupacional	2
Serviço de Acompanhamento Sociofuncional (SAS) - Cultura Organizacional	3
Trilhas do Futuro Educadores	10
TOTAL	45

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das demandas executadas pela DIAD (2025).

A tabela 6 traz informações sobre as demandas realizadas pela DIAD e os servidores envolvidos em sua execução. Pelo exposto, observa-se que, tendo em vista o número de servidores lotados na DIAD, há servidores que participam do desenvolvimento de mais de uma ação dentro da diretoria. A somatória da coluna

"quantidade de servidores" resulta em 45, o que demonstra a participação múltipla dos 26 servidores nas tarefas do setor.

A DIAD analisa processos e responde a e-mails mensalmente, orientando as Diretorias de Pessoal das regionais de ensino sobre as ações que lhe são afetas. A tabela 7 a seguir apresenta a quantidade de processos e e-mails. Para a elaboração dessa tabela, toma-se o período de 6 meses compreendido entre setembro/2024 a fevereiro/2025.

Tabela 7 – Quantidade média de demandas mensais/ações da DIAD

Demanda/ação	Número médio de processos analisados	Número médio de e-mails respondidos
Processo de Avaliação de Desempenho / Recursos Hierárquicos da Avaliação de Desempenho	190	403
Serviço de Acompanhamento Sociofuncional: Assédio Moral Saúde Ocupacional Psicossocial	168	150
Projeto de Desenvolvimento Profissional – Trilhas de Futuro Educadores	79	80

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações dadas pela DIAD referente ao número médio de processos analisados ou e-mail respondidos para execução das ações sobre sua responsabilidade (2025).

A tabela 7 apresenta o número médio de ações realizadas pela DIAD no período de setembro de 2024 a fevereiro de 2025, calculado pela divisão do total de atendimentos pelo número de meses. Observa-se um alto número de atendimentos realizados pelo Serviço de Acompanhamento Socioeducacional, composto por quatro servidores. Em média, cada um acompanha 42 casos de assédio moral e saúde ocupacional por mês. Além disso, há uma grande demanda em processos de avaliação de desempenho, especialmente na análise de recursos hierárquicos, com

uma média de 47,5 processos mensais para cada um dos quatro integrantes da equipe. No que se refere às ações do Projeto de Desenvolvimento Profissional, há razoabilidade entre as demandas e os serviços envolvidos em seu acompanhamento.

Dentre as diversas ações desenvolvidas pela DGFT, este estudo se concentra nas formações e orientações que essa diretoria oferece às Diretorias de Pessoal no que se refere à avaliação de desempenho e à conciliação em casos de suposto assédio moral, visto que esses temas abarcam a quase totalidade das formações e orientações expedidas pela diretoria ao longo do ano.

Após descrever suas diretorias, a próxima seção apresenta as atribuições da SDA, com foco nas formações que são oferecidas por suas diretorias.

2.3.4 As atribuições da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação: foco nas formações ofertadas por suas diretorias

Esta seção tem o objetivo de apresentar o foco da SDA nas formações oferecidas. Dessa forma, detalha o contexto dessas formações, indicando os principais temas e as formas de organização.

A SDA, de modo geral, atua no desenvolvimento profissional e oferta, através de suas diretorias, processos formativos como: 1) formação de gestores escolares, geralmente realizado em parceria com outras instituições; 2) capacitação para membros do Colegiado Escolar; 3) orientação e capacitação de comissões de conciliação para casos de assédios e prevenção de ilícitos; e 4) orientações e formações pontuais e específicas, que se referem à dinâmica do trabalho desenvolvido pelas DIPE nas regionais de ensino. Sendo a formação de número 4 o foco desta pesquisa.

No que diz respeito especificamente às formações e às orientações em serviço, cabe destacar que essas se desenvolvem de forma frequente, devido à demanda anual. Estas formações atendem às necessidades que surgem da renovação das comissões de conciliação, avaliação e Colegiado Escolar. As comissões de conciliação de avaliação e de colegiados são renovadas a cada dois anos, através de eleição entre os pares, podendo os membros ter o mandato prorrogado por mais dois anos ou, em caso de vacância, antes do término do mandato.

Ao todo, 47 Superintendências Regionais de Ensino e 3.824 escolas compõem a SEE/MG, e as demandas delas surgem ao longo de todo o ano. Contudo, outras formações de caráter mais específico e certificativo podem ocorrer de forma menos frequente que as anteriormente indicadas, como os processos de certificação profissional e a formação de gestores escolares. Nesse último, cita-se o PROGESTÃO, que visava capacitar os gestores em atuação nas escolas estaduais, sendo resultado de uma parceria com o Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED) e foi ofertado no período de 2006 a 2018, perfazendo um total de 13 edições.

A SDA ainda desenvolve orientações e formações pontuais e específicas, que se referem à dinâmica do trabalho realizado pelas DIPE nas regionais de ensino. Essas formações que se relacionam com a rotina do trabalho realizado versam, entre outros temas, sobre os processos de promoção, progressão e avaliação nas carreiras dos servidores do magistério; recomposição dos Colegiados Escolares, ações que envolvem nomeação de secretários escolares, afastamentos para estudo; avaliação de desempenho, saúde ocupacional, ou seja, ações desenvolvidas pelas DIPE. Por ano, essas ações têm uma média de dois encontros que podem ser síncronos ou assíncronos. No quadro 4, a seguir, são apresentadas as formações ofertadas anualmente pelas diretorias da SDA.

Quadro 4 – Formações ofertadas anualmente pela DAS

(continua)

Diretoria	Formações
DDGE	Recomposição dos membros dos Colegiados Escolares.
	Instrução de processos para secretário de escola.
	Instrução de processos para diretor e vice-diretor.
	Instrução de processo de afastamento para estudos e dispensa de ponto para participação em eventos de curta duração.
	Orientações referentes à habilitação e à escolaridade (para exercício profissional).
	Formações para gestores escolares.
DGFT	Solicitação de Progressão no Sistema de Progressão e Promoção (SISPP) e Promoção no formulário específico.

(conclusão)

Diretoria	Formações
DGFT	Análise da evolução da carreira.
	Progressão de diretor escolar.
	Reposicionamento na carreira.
DIAD	Avaliação de Desempenho: Especial (AED); Individual (ADI); Do Gestor Escolar (ADGE).
	Eixo Cultura Organizacional: Exercício do poder hierárquico e assédio moral; Comissões de Conciliação.
	Serviço de Acompanhamento Sociofuncional - Eixo Psicossocial: Acolhimento psicossocial interdisciplinar e Perícia ex-Ofício/Avaliação de capacidade laborativa; Saúde mental - como perceber o adoecimento, orientações; Segurança psicológica no trabalho.
	SAS - Eixo Saúde Ocupacional: Acidente de trabalho; Ajustamento funcional; Adaptação de horário de trabalho; Caracterização de deficiência; Saúde vocal do professor.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das informações das diretorias sobre suas formações anuais (2024).

Conforme os dados do quadro 4, percebem-se os temas das formações em serviço que estão sob a coordenação da SDA para serem desenvolvidos com as Diretorias de Pessoal das regionais e que fazem parte da rotina de trabalho anual dessas diretorias.

No período de 2019 a 2024, a SDA, através de suas diretorias, desenvolveu o quantitativo de formações em serviço apresentadas na tabela 8, a seguir.

Tabela 8 – Quantidade de formações oferecidas pela SDA e número de participantes (2019-2024)

Diretoria	Quantidade total de formações	Quantidade total de servidores que participaram em cada uma das formações
DDGE	30	94
DGFT	26	94
DIAD	24	94
TOTAL	80	282

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações das diretorias sobre os números de formações ofertadas no período de 2019-2024 (2025).

É importante destacar que os números da tabela 8 foram fornecidos pelas diretorias que compõem a SDA. Não foram localizados dados organizados em algum arquivo envolvendo o mapeamento da quantidade exata das formações ofertadas no período. Excetuando a DGFT, que informou para o período observado, um total de 26 formações, as informações das outras diretorias seguiram o critério de uma formação por ano para cada tema. Mas, segundo essas mesmas diretorias, há formações que se repetiram no período observado. Com relação aos participantes, geralmente, são dois servidores por regional em cada formação, perfazendo um total de 94 pessoas.

Sobre o formato das formações, após a Pandemia de Covid-19 (2020-2021)¹, os encontros formativos são realizados, em sua maioria, de forma virtual, através de reuniões pelo *Google Meet*². Mas, há previsão de um encontro presencial anual promovido pela Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG) com participação da SDA, o que foi retomado em 2023.

¹ Conforme o Ministério da Saúde do Brasil, a covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. Foi identificado primeiramente em 2019 na cidade chinesa de Wuhan e nos anos de 2020-2021 causou a política do distanciamento social provocando ações como a suspensão das aulas e adoção do teletrabalho em empresas públicas e privadas. Para mais informações acesse: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/c/covid-19>.

² Serviço de comunicação por vídeo disponibilizado pelo *Google* e pelo e-mail institucional da SEE/MG. Tal recurso, após a pandemia Covid-19, é muito utilizado pela SEE/MG e seus setores para a realização de reuniões e capacitações em serviço.

O encontro é realizado em Belo Horizonte com duração de dois dias, contando com a participação dos gestores da Diretoria de Pessoal das regionais de ensino e outro servidor indicado por eles. Nesses encontros, participam todos os setores que compõem a SG, não sendo um encontro ou formação exclusiva da SDA. Embora a SDA participe, o foco é a totalidade das ações desenvolvidas pela SG. Assim, as três diretorias da SDA promovem formações direcionadas para o papel de gestão do diretor de pessoal, abordando os principais aspectos que envolvem cada diretoria.

Com relação a carga horária, conforme as diretorias, geralmente as formações para cada tema seguem o padrão descrito na tabela 9, a seguir.

Tabela 9 - Tempo médio previsto pelas diretorias para suas formações

Diretoria	Tempo médio previsto para as formações	Módulos/aulas previstas
DDGE	1h 30	3
DGFT	2 h	3
DIAD	2 h	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O que se observa com esses dados é o tempo médio e o número de aulas que são previstas para cada formação ofertada pelas diretorias da SDA. Pela análise da tabela 9, ao verificar a quantidade de aulas previstas e o tempo necessário, a DDGE, para desenvolver suas formações, prevê um total de 3 aulas com duração de 30 minutos cada; a DIAD prevê um total de 4 aulas de 30 minutos e a DGFT, fugindo ao padrão adotado pelas outras diretorias, informa serem necessárias 3 aulas totalizando 2h. A tabela 9 demonstra o tempo que se gasta com cada formação ofertada pelas diretorias.

Os temas para as formações, excetuando-se o encontro presencial realizado pela Subsecretaria de Recursos Humanos, atendem às ações específicas de cada diretoria e são realizadas em dois momentos. Na primeira formação anual tem-se a retomada e a revisão das ações desenvolvidas nas Diretorias de Pessoal. Na segunda formação anual, busca-se atender às demandas apresentadas pelas regionais em forma de dúvidas, equívocos na condução dos processos e tarefas e,

desse modo, pode haver necessidade de mais formações para além das duas anuais.

Feita a exposição do contexto das formações em serviço ofertadas pela SDA, a próxima seção apresenta os desafios enfrentados para a execução das ações que representam o objeto deste estudo.

2.3.5 Os desafios enfrentados pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação na oferta de suas formações em serviço

A presente seção busca evidenciar os desafios enfrentados pela SDA na oferta de suas formações em serviço. Esta pesquisa, como mencionado anteriormente, investiga as ações desenvolvidas para a oferta das formações promovidas pela SDA, das quais se destacam as formações com as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino. Pretende-se com isso analisar as dificuldades e as possibilidades para o aperfeiçoamento.

Como dito, a SDA, através de suas diretorias, atua na avaliação e no desenvolvimento profissional e oferta processos formativos junto às Diretorias de Pessoal que versam sobre os processos de promoção, progressão, avaliação nas carreiras dos servidores do magistério; normas para concessão de afastamentos para estudos; de conciliação para casos de assédios e prevenção de ilícitos.

Cabe ressaltar que cada diretoria organiza suas formações e o material que as subsidiará. Esse material é organizado com base nas leis, resoluções e outras normativas apresentadas para cada diretoria nas seções anteriores. São orientações específicas da área de pessoal e evolução da carreira dos servidores do magistério e quadro administrativo da SEE/MG. Não há, de forma geral, material impresso, utilizando-se de slides produzidos com as orientações específicas, compartilhadas através dos e-mails institucionais das DIPE. Essas orientações podem ser atualizadas pelas diretorias da SDA, conforme o tema de sua atuação, caso haja alterações nas legislações específicas aos temas desenvolvidos pelas diretorias. As atualizações são enviadas às DIPE por e-mail institucional e são apresentadas através de reuniões síncronas realizadas pelo *Google Meet*. A única diretoria que mencionou organizar material conforme o tema a ser trabalhado foi a DGFT, apresentando um modelo de manual, em versão digital, elaborado para a formação

presencial realizada em outubro de 2023, que versou sobre reposicionamento na carreira.

Como exemplos das dificuldades e ausências de informações, citam-se as formações presenciais realizadas em outubro de 2023 e agosto de 2024. Buscam-se informações sobre o mapeamento dos temas necessários para serem abordados, se houve uma consulta prévia junto ao público-alvo, de protocolos sobre a organização do encontro, da organização do material didático utilizado, da metodologia empregada, de monitoramento dos resultados, ou outras formas de informações que permitissem compreender o processo e seus registros. Contudo, as informações relatadas pelas diretorias e a falta de dados apresentados indicam a não existência de dados sistematizados sobre a organização, a realização e o acompanhamento dos resultados obtidos.

Percebe-se, pelas informações aqui apresentadas, que não há utilização de um fluxo de informações, com parâmetros gerais, para a oferta de formações. Cada diretoria organiza suas formações conforme necessidade identificada, sobretudo, a partir das dúvidas apresentadas pelas SRE. Embora haja previsão de encontros, não foram apresentados calendários elaborados previamente com programação de datas para eles.

Tal contexto indica que a SDA, no processo de organização de suas formações com as DIPE, encontra problemas, tais como: a) ausência de fluxo de informações bem definido para a organização de suas formações em serviço; b) ausência de mapeamento das formações necessárias e dos períodos adequados para a sua oferta, de modo a contribuir com os trabalhos desenvolvidos pelas DIPE; c) instrumentos que melhor monitorem a frequência e a avaliação dos cursos, capazes de verificar se os objetivos propostos foram atingidos; d) além de feedback capaz de contribuir para o desenvolvimento dos serviços atendidos.

O quadro 5, a seguir, apresenta uma síntese, cujo objetivo é relacionar os problemas identificados às fragilidades detectadas, às formações ou aos produtos afetados, assim como as consequências trazidas para as ações desenvolvidos pela SDA.

Quadro 5 – Síntese dos desafios detectados na SDA

(continua)

Problema	Fragilidade detectada	Diretoria	Exemplo(s) de produtos/capacitação diretamente afetada	Consequência relacionada à questão-problema
Ausência de protocolos sistematizados - mapeamento das formações; melhor forma de organização para as mesmas; instrumentos que evidenciem a eficácia da formação.	Na eficácia e eficiência das formações – são realizadas formações, mas não há apropriação efetiva do conhecimento, permanecendo-se os erros.	DDGE	Processos com vistas à publicação de atos para nomeação de diretores e vice-diretores escolares. Obs.: Para a realização da rotina dos processos, as equipes regionais passam por formações ofertadas pela DDGE.	Mensalmente são analisados aproximadamente 400 processos. Desses, 2,5% são devolvidos e outros 6,5% ³ não são devolvidos, porque o setor responsável faz contato direto com as regionais, implicando em atraso e retrabalho.
		DGFT	Processos para a concessão de progressões e promoções na carreira dos servidores.	Mensalmente são analisados os seguintes processos: 1800 de promoção e 3800 de progressão.

³ Os dados apresentados referem-se a uma estimativa fornecida pelas diretorias responsáveis, pois, segundo as mesmas, não há registros estatísticos sobre o quantitativo que é devolvido para correções necessárias.

(conclusão)

Problema	Fragilidade detectada	Diretoria	Exemplo(s) de produtos/capacitação diretamente afetada	Consequência relacionada à questão-problema
Ausência de protocolos sistematizados - mapeamento das formações; melhor forma de organização para as mesmas; instrumentos que evidenciem a eficácia da formação.	Na eficácia e eficiência das formações – são realizadas formações, mas não há apropriação efetiva do conhecimento, permanecendo-se os erros.	DGFT	Obs.: Para a realização da rotina dos processos, as equipes regionais passam por formações ofertadas pela DGFT.	Desses cerca de 7% ⁴ não podem ser publicados por apresentar algum erro ou inconsistência nos processos enviados pelas Diretorias de Pessoal das regionais.
		DIAD	Atuação das comissões regionais de conciliação envolvendo possível assédio moral. Obs.: Para a realização da rotina de atuação das comissões, as equipes regionais passam por formações ofertadas pela DIAD.	Falhas no processo por falta ou dificuldade de compreensão por parte das comissões regionais de conciliação dos fatos que envolvem a caracterização ou não de assédio moral.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

⁴ Dados aproximados. A diretoria informa não ter um consolidado estatístico das devoluções.

No quadro 5 são apresentados dados referentes aos problemas ou inconsistências detectadas durante a análise de ações executadas pelas Diretorias de Pessoal das Regionais de Ensino. Problemas detectados mesmo após formações em serviço, para a retomada de conceitos e orientações pertinentes às ações das DIPE, terem sido ofertadas. Observa-se o percentual de devoluções às DIPE, o que provoca descontinuidade das etapas previstas, retrabalho e impacta na carreira dos servidores, como identificado nos atrasos gerados para a publicação de promoção/progressão.

Considerando os aspectos elencados, a situação-problema deste caso de gestão se refere às dificuldades vivenciadas pela SDA em oferecer formações em serviço para as DIPE das SRE. A SDA, mesmo realizando formações constantes, não consegue evidenciar os resultados pretendidos e os objetivos propostos, pois há um percentual de devolução de processos por equívocos cometidos ainda na execução do trabalho das DIPE (conforme dados contidos no quadro 5) e são constantes as solicitações para repetir formações de mesmo tema. Solicitações essas feitas por mensagem através dos e-mails institucionais das DIPE.

Ao não conseguir evidenciar os resultados e objetivos pretendidos, há indícios de dificuldades com relação ao planejamento, à execução e à avaliação na produção e na oferta dessas formações. Essas dificuldades fazem com que o planejamento prévio para as formações não seja percebido e a situação suscita questionamentos quanto à eficácia das formações ofertadas.

As evidências da situação-problema são trazidas pelos relatos das diretorias que compõem a SDA e pela falta de dados sistematizados sobre os quantitativos de formações em serviço ofertadas para as DIPE, de protocolos padrões para mapeamento, organização, melhor adequação conteúdo/forma de suas formações; materiais utilizados e instrumentos que evidenciem os objetivos pretendidos e, também, pelas devoluções de processos às DIPE após serem analisados pelas diretorias da SDA. Ao mencionar a falta de registro como evidência, entende-se que o fato de não existir dados sistematizados indica que não há registro histórico das ações já realizadas, possibilitando, assim, material para estudo e reflexão da atuação profissional.

As evidências ainda podem ser encontradas nas recorrentes solicitações para a realização de formações em serviço com os mesmos temas que já foram abordados pelas diretorias da SDA, inclusive recentemente, e os equívocos que

ainda são cometidos pelos diretores de pessoal das SRE, mesmo tendo participado de mais de uma formação com o mesmo tema.

A recorrência de erros por parte das DIPE das SRE em 2024, mesmo após a capacitação sobre progressão na carreira do servidor realizada em outubro de 2023, corrobora essa observação. A DGFT relatou que, no decorrer de 2024, aproximadamente 7% dos processos de progressão e evolução na carreira submetidos não foram publicados devido a falhas originadas nas regionais.

O quadro 5 (p. 69) indica que são analisados mensalmente 1.800 processos de promoção e 3.800 de progressão. Portanto, a taxa de devolução de 7% implica o retorno de 392 processos, resultando em um atraso na concessão de benefícios para 392 servidores.

É relevante notar que, apesar de progressão e promoção na carreira terem sido temas da formação de outubro de 2023, as DIPE solicitaram uma nova capacitação com o mesmo conteúdo no início de 2024. Tais solicitações foram encaminhadas por e-mails institucionais, mensagens em grupos de trabalho e durante encontros síncronos.

Em agosto de 2024, foi realizado um novo encontro com as DIPE promovido pela SG. Nesse encontro, a DGFT abordou os temas “Dimensionamento da força de trabalho” e, novamente, a “Evolução na carreira do servidor”, mas os equívocos cometidos continuaram presentes nos meses finais de 2024 e início de 2025. Para esse encontro, a DDGE apresentou um estudo sobre instrução dos processos de nomeação e exoneração de diretores e vice-diretores e a DIAD abordou a saúde mental dentro do eixo Serviço de Acompanhamento Sociofuncional. Contudo, a DDGE alega que os equívocos quanto à observação da documentação e às etapas necessárias para a instrução dos processos de nomeação e exoneração de diretores e vice-diretores permanecem.

Também indicam como problema a falta de dados organizados de maneira mais detalhada, que permitam mapeamento sobre as devoluções e ações não executadas no tempo pretendido e seus motivos, o que pode indicar a eficácia ou não da formação já realizada e o alcance de seus objetivos.

A situação apresentada leva ao diagnóstico dos desafios enfrentados, demonstrando que, mesmo após formações em serviço periódicas com os diretores de pessoal das regionais de ensino, não se obtêm evidências do impacto, relevância e eficácia das formações em serviço ofertadas pela SDA por meio de suas diretorias.

Esse indício também é observado pelas constantes solicitações recebidas pelas diretorias, via e-mails, solicitações verbais em encontros síncronos e mensagens em grupos, para repetir formações com o mesmo tema. As devoluções de processos às Diretorias de Pessoal das regionais, por causa de equívocos cometidos pelo público-alvo das formações, também evidenciam os problemas relatados.

O próximo capítulo tem como objetivo analisar o caso de gestão, apresentando a metodologia de pesquisa utilizada. São abordados os pressupostos teóricos encontrados nas referências bibliográficas, bem como a análise das informações pesquisadas, relacionando a teoria à prática investigada.

3 OS DESAFIOS E OS IMPACTOS NA OFERTA DE FORMAÇÕES EM SERVIÇO PELA SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO

O Capítulo 3, de caráter analítico, tem por objetivo examinar os desafios enfrentados pela SDA na produção e na oferta de suas formações em serviço. Inicialmente, é apresentada a revisão bibliográfica que fundamenta teoricamente a análise realizada. Em seguida, são descritos o enfoque metodológico, os instrumentos de pesquisa utilizados e os procedimentos adotados que, em conjunto com a teoria revisitada, subsidiam a interpretação dos resultados e a identificação dos principais desafios observados no estudo.

O capítulo está dividido em quatro seções. A primeira seção apresenta a revisão bibliográfica realizada, abordando os eixos teóricos norteadores do estudo. Na segunda seção, articulam-se os eixos teóricos ao serviço público, destacando-se sua relevância para esse setor. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia utilizada para o estudo, destacando seu percurso, o qual envolve as etapas do estudo, seu enfoque metodológico e os instrumentos de coleta de dados utilizados. Já a quarta seção apresenta a análise dos resultados frente às teorias, às informações, aos dados e às perspectivas dos participantes do estudo. Destacam-se nessa seção os desafios enfrentados, os impactos produzidos e as possibilidades para o aperfeiçoamento das formações em serviço dirigidas às Diretorias de Pessoal das regionais de ensino.

3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao se considerar o contexto de produção das formações da SDA e os problemas evidenciados, percebe-se que sua dinâmica envolve reflexões em torno das informações que são produzidas e gerenciadas para se transformarem em conhecimento.

Por sua vez, o conhecimento produzido se estabelece como um referencial teórico sistematizado que baliza formações com intuito de compartilhar os conhecimentos organizacionais. Esse processo procura socializar normas, técnicas e saberes que contribuam para o aprendizado ou aperfeiçoamento dos agentes responsáveis pelas ações, ou serviços desenvolvidos nas Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino.

Assim, a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento se tornam dois conceitos fundamentais para a organização e o entendimento dos conteúdos necessários às formações em serviço. Busca-se, através desse entendimento, melhores meios para oferecer formações que agreguem eficiência ao serviço público.

Observa-se que, durante a pesquisa bibliográfica sobre Formação em Serviço em bases de dados como a Scielo e o Google Acadêmico, a maioria dos resultados encontrados consistia em artigos e periódicos que abordam o tema em contextos profissionais específicos, especialmente nas áreas da saúde e educação, nessa última, com foco na formação continuada de professores. Ao alterar a busca para Capacitação em Serviço, os resultados, de modo geral, também se direcionam para artigos e periódicos contextualizados por profissões.

Dessa maneira, frente aos resultados encontrados, este trabalho consiste em buscar artigos que, de forma mais genérica, abordam o tema das formações em serviço e suas implicações para o desenvolvimento profissional e para a eficácia no trabalho realizado. Estabelecem-se, por vezes, relações entre as considerações trazidas nesses trabalhos e os contextos apresentados pelos artigos, com os objetivos deste estudo. Um material que auxiliou significativamente foram as dissertações de mestrado resultantes de pesquisas no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Esses estudos, realizados em setores públicos, apresentam considerações que dialogam com esta pesquisa.

Isso posto, fundamentando-se na Teoria da Criação do Conhecimento criada por Nonaka e Takeuchi (1997) e, também, por concepções de outros autores como Choo (2003), Davenport; Prusak (1998; 2003) e Terra (2000), apresentam-se nas próximas subseções os pressupostos teóricos da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento.

3.1.1 Gestão da Informação

Segundo o Dicionário online⁵, informação refere-se a agrupar dados⁶ sobre um assunto, tendo também a conotação de tornar público ou esclarecer algo em seus detalhes ou funcionamento. Nessa perspectiva, ao se considerar as instituições laborativas e seus contextos, pode-se apreender que a informação é o resultado do trabalho interpretativo sobre os dados, que visa melhor explicá-los, relacionando-os ao contexto e fornecendo subsídios para a melhor execução de atividades e o desenvolvimento institucional.

Davenport e Prusak (1998), por sua vez, definem informação como sendo o resultado da mediação humana sobre dados referentes a quaisquer assuntos. Através dessa mediação, os dados, que seriam "facilmente estruturados, frequentemente quantificáveis e facilmente transferíveis" (Davenport; Prusak, 1998, p. 18), são revestidos de relevância, propósito e significado, sendo assim dotados de aspectos importantes para as organizações.

Choo (2003) destaca a importância do processo de análise observado por Davenport e Prusak (1998), pois esse processo é o que torna possível a organização do conhecimento, fator importante para a tomada de decisões nas organizações. Nesse sentido, é fundamental compreender como ocorre a transformação da informação em conhecimento. Macucule e Valentim (2024, p. 7) discorrem que o processo de transformar informação em conhecimento envolve "um esforço individual" para registrar dados que, ao serem compartilhados, transformam o processo em "algo coletivo, organizacional". Segundo esses autores, é através desse processo que as informações são analisadas, ganham significado ou até mesmo são ressignificadas para melhor serem utilizadas, representando o conhecimento de toda a organização.

O que Macucule e Valentim (2024) apresentam faz lembrar Choo (2003, p. 420) que afirma que o conhecimento organizacional é uma "propriedade coletiva" que permite a criação de significados comuns, novos conhecimentos e comprometimento. Choo (2003, p. 28) ainda nos leva a compreender que uma

⁵ Dicionário *online* de Português (Dicio) Verbete: Informação. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/informacao/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

⁶ Davenport e Prusak (1998, p. 19) definem dados como sendo "observações sobre o estado do mundo e facilmente estruturados". Observa-se que, tendo em vista os objetivos definidos para este estudo, o conceito de dados e suas relações não serão contemplados.

informação organizada e analisada é capaz de "gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado".

A partir dessa perspectiva, é possível notar que a informação e o conhecimento estão cada vez mais valorizados pela sociedade. Dessa forma, a sociedade, que passa a se fundamentar nas informações e no conhecimento produzido por ela (Barbosa, 2008; 2020; Bernardino; Strauhs, 2024; Cavalcante; Sales; Guerra, 2024; Correa, 2018; Oliveira, 2020; Terra, 2000), busca interagir de modo mais eficiente com a velocidade e a capacidade de processar as informações.

Por conseguinte, Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014) pontuam que a velocidade e a importância dadas às informações, como fatores para as sociedades atuais, evidenciam a necessidade de propiciar competência aos indivíduos para que estejam preparados para a análise necessária das informações.

Essa perspectiva é reforçada por Coutinho e Lisboa (2011), que consideram a sociedade atual como uma sociedade aprendente, cujo sucesso reside na sua competência para processar e gerenciar as informações e, principalmente, na capacidade de, após a análise das mesmas, adaptar-se às mudanças frequentes.

Com base nessas reflexões, é possível evidenciar que a informação desempenha um papel fundamental nas organizações. O que se evidencia nas ponderações trazidas pelos autores é que a informação pode ser compreendida como matéria-prima para as análises e as decisões dentro das organizações. Sendo assim, a Gestão da Informação se coloca como algo necessário para que as organizações possam analisar seu contexto e suas necessidades, buscando maior eficiência para cumprir sua missão e objetivos.

Historicamente, a origem moderna da GI reside em 1934, nos trabalhos de Paul Otlet com a publicação do livro "Traité de documentation"⁷ (Barbosa, 2008). Esse livro marca o desenvolvimento da GI que, à época, era conhecida como documentação. Conforme Beluzzo (2017, p. 4), o termo Gestão da Informação, a partir dos anos de 1980, ganha "foco em gerenciar a informação como recurso estratégico".

Davenport e Prusak (1998, p. 173), ao definirem GI, referem-se a ela como "um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação".

⁷ Tratado de Documentação (tradução nossa).

Beluzzo (2017) observa que a GI apresenta pontos essenciais que se referem à qualidade, à criatividade e à criticidade, voltando-se para o desenvolvimento e o alcance dos objetivos definidos. Alves e Valentim (2022, p. 109) acrescentam que a GI busca identificar e encontrar soluções para os problemas das organizações e, para tanto, deve considerar “sua missão, metas, objetivos e visão”.

Nonato e Aganette (2022, p. 148) propõem uma revisão sistemática de conceitos e indicam que GI seria um

processo de gestão do ciclo de vida da informação que compreende as etapas: identificação das necessidades, criação, aquisição, organização, armazenamento, disseminação, distribuição e uso da informação. Pertence a uma organização, sofrendo ação direta da cultura organizacional e do planejamento estratégico.

Macedo (2003, p. 15) pontua que as atividades rotineiras de dada organização produzem informação e que “a qualidade da tomada de decisões estratégicas está baseada na qualidade da informação disponível”.

Dessa maneira, a GI torna-se necessária à sociedade do conhecimento e às suas instituições, sendo uma ferramenta estratégica para a tomada de decisões. Quanto mais informações são produzidas, mais eficazes devem se tornar os processos de seu gerenciamento. Isso propicia a construção e a organização do conhecimento organizacional, que, por sua vez, contribui para a eficiência das ações desenvolvidas.

Assim, após apresentar a abordagem teórica para a GI, na próxima subseção, apoiados nas ideias de Choo (2003), Davenport e Prusak (1998; 2003), Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), entre outros, são abordados os pressupostos teóricos que subjazem à Gestão do Conhecimento.

3.1.2 Gestão do Conhecimento

Refletir sobre o conhecimento e sua gestão nas organizações é entender que ele faz parte do processo de construção de saberes por meio de informações que se tornaram, nas palavras de Terra (2000), “capitais intangíveis” para as organizações na atual sociedade, que valoriza informações, conhecimento e fundamenta suas ações pela quantidade e qualidade que elas possuem (Choo, 2003; Davenport;

Prusak, 1998; 2003; Koller; Moura; Freire, 2024; Nonaka; Takeuchi, 2008; Terra, 2000).

Nessa perspectiva, Davenport e Prusak (1998; 2003) concebem que o conhecimento é a informação mais valiosa e de difícil gerenciamento, pois carrega uma interpretação pessoal à qual foram acrescentados reflexões e saberes, considerando implicações mais amplas. Além disso, acrescentam que esse processo traz contexto, significado, interpretação e sabedoria, considerando a realidade e o contexto institucional.

Choo (2003, p. 28) pontua que "os conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais".

As observações trazidas por Choo (2003) e Davenport e Prusak (1998; 2003) contextualizam e apresentam mais elementos que configuram a característica dada por Terra (2000) ao conhecimento, tornando-o um "capital intangível". Isso ocorre porque o conhecimento representa um recurso que agrega valor às organizações e é o resultado da interação das pessoas com as informações.

Assim, especificamente sobre o conhecimento e sua dinâmica nas organizações, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a capacidade de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas é fundamental para o processo de criação do conhecimento organizacional.

Sobre esse tema, Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) apresentam sua teoria sobre a criação do conhecimento nas empresas, observando que tal processo é marcado por contradições, dilemas e dualidades. Os autores pontuam que o conhecimento organizacional, em seu cerne, é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos: **"o conhecimento explícito e o conhecimento tácito"** (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 19, grifo nosso).

Segundo os autores, o conhecimento explícito pode ser expresso através de alguma forma de comunicação ou visualização, seja em palavras, números, planilhas, fórmulas, recursos audiovisuais ou manuais. Ou seja, para o conhecimento explícito, há sempre um meio de evidenciá-lo, demonstrá-lo e torná-lo rapidamente transmissível entre as pessoas, tornando-o mais formal e sistematizado.

Por outro lado, o conhecimento tácito não é de fácil visualização ou explicação. Ele traz consigo subjetividade e pessoalidade, pois se forma através das interações pessoais do indivíduo com as informações e dados. Ou seja, o conhecimento tácito é balizado pela experiência dos indivíduos e sua dimensão cognitiva em construir seu conhecimento a partir das informações e dados disponíveis. Tais características tornam o conhecimento tácito de difícil comunicação ou externalização e, até mesmo, "difícil", como observam os autores Nonaka e Takeuchi (2008).

Os mesmos afirmam que a criação do conhecimento em uma organização se dá através da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e que essa interação permite transferências entre essas dimensões, de modo que haja a criação de um conhecimento formal e sistematizado.

Segundo os autores, o processo de interação para a criação do conhecimento organizacional passa por "quatro modos de conversão" (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 68). Os modos de conversão podem ser entendidos como formas para que o conhecimento tácito se transforme em conhecimento explícito e que esse se transforme em tácito, a partir da internalização de conhecimentos formais ou sistematizados.

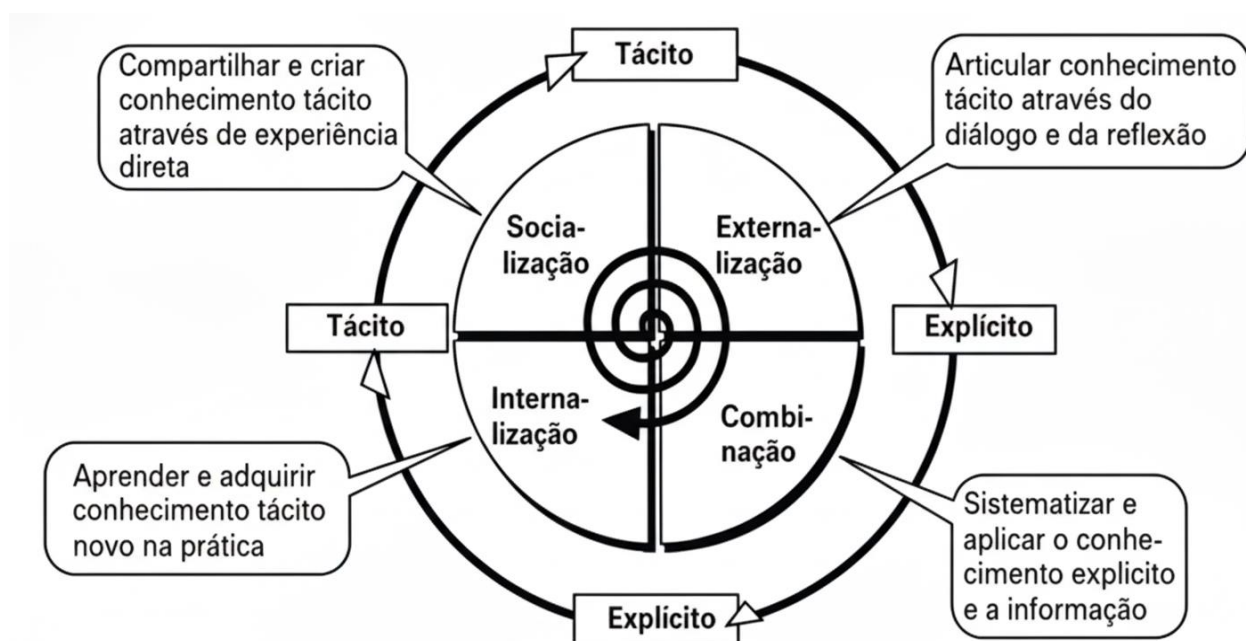
Os quatro modos de conversão apontados pelos autores envolvem:

- a) Socialização: permite que um conhecimento tácito seja convertido em outro conhecimento tácito, através da interação entre as pessoas. Essa interação permite compartilhar experiências e envolve observação, imitação e prática;
- b) Externalização: através de metáforas, conceitos ou outras formas verbais ou visuais, o conhecimento tácito é externalizado. É quando se tem a oportunidade de criar "novos conceitos" (Nonaka; Takeuchi, 1997) ou, ainda, organizar documentos e orientações formais para transmitir um conhecimento tácito;
- c) Combinação: é um processo sistematizado que envolve a conversão de conhecimento explícito em outro conhecimento explícito. Esse modo de conversão ocorre através de reuniões, estudos de materiais, organização de informações e dados, formações profissionais ou cursos;

d) Internalização: é o processo de apropriação do conhecimento explícito produzido. Envolve aprendizado e faz com que um novo conhecimento seja internalizado, transformando-se assim em conhecimento tácito.

A figura 7 a seguir demonstra os quatro modos de conversão elaborados por Nonaka e Takeuchi (2008).

Figura 7 – Os quatro modos de conversão envolvidos na criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 25).

A figura 7 tem por objetivo destacar os processos de conversão pelos quais passa o conhecimento na teoria criada por Nonaka e Takeuchi (2008). A partir de articulações e interações, o conhecimento tácito se transforma em explícito, e esse, por sua vez, em novos conhecimentos explícitos que tendem a ser internalizados pelas pessoas nas organizações, tornando-se um novo conhecimento tácito.

A Teoria da Criação do Conhecimento descreve o processo pelo qual as informações, por meio de sua sistematização e gerenciamento, transformam-se em conhecimento. Assim, o conhecimento deixa de ser apenas um recurso e se torna um diferencial para as organizações (Koller; Moura; Freire, 2024).

Sobre a Gestão do Conhecimento, Guizellini (2016, p. 56) pontua que:

em se tratando de gerir o conhecimento, além de qualificar servidores/funcionários para que estes possam melhor contribuir com o desenvolvimento institucional, dentro das competências necessárias para o trabalho, é preciso rever os processos de trabalho de modo a descrevê-los e, também, identificar as falhas que deverão ser alvo de melhorias, ou seja, é preciso, grosso modo, gerir processos e, conseqüentemente, gerir o conhecimento. Neste sentido, as ações ligadas à gestão de processos devem ter como objetivo a criação e preservação do conhecimento institucional.

Nesse sentido, gerenciar o conhecimento organizacional envolve aspectos comportamentais, culturais e estratégicos, a fim de que possam ser melhor aplicados para o desenvolvimento organizacional (Barbosa, 2020; Ferreira; Cunha, 2024).

Valentim (2002) e Valentim e Gelinski (2005), por sua vez, entendem a gestão do conhecimento como um conjunto de estratégias que visam garantir que as informações necessárias sejam adequadas para gerar soluções para problemas e tomadas de decisão. Essa afirmação é corroborada por Cavalcante, Sales e Guerra (2024, p. 11), quando pontuam que a GC se refere a um processo sistemático de

captura, organização, armazenamento, tratamento e utilização de informações e conhecimentos dentro de uma organização, instituição ou recursos documentados. Essa abordagem tem como objetivo aprimorar a tomada de decisões, a resolução de problemas, a inovação e a eficiência geral, gerenciando e potencializando eficazmente o conhecimento coletivo.

Os conhecimentos, ao serem compartilhados e gerenciados por uma instituição, fazem com que se transformem em algo coletivo. Conforme Choo (2003, p. 420), o conhecimento organizacional é "uma propriedade coletiva", por meio da qual, ao ser gerenciada, permite que sejam criados significados comuns, novos conhecimentos e comprometimento.

As considerações sobre a Gestão do Conhecimento aqui apresentadas (Barbosa, 2020; Cavalcante; Sales; Guerra, 2024; Choo, 2003; Ferreira; Cunha, 2024; Guizellini, 2016; Koller; Moura; Freire, 2024; Valentim, 2002; Valentim; Gelinski, 2005) fazem retornar à teoria da criação do conhecimento e seu ciclo de conversões (Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008) e perceber que a Gestão do Conhecimento Organizacional é um processo sintetizador que busca a interação permanente entre indivíduos e o ambiente organizacional, sendo um processo "interminável em permanente atualização" (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 98).

Após a apresentação da fundamentação teórica sobre a GI e GC, a próxima subseção traz considerações sobre a Formação em Serviço à luz dessas teorias.

3.1.3 Formação em Serviço

Ponderar sobre a Formação em Serviço leva a perceber que, nesse campo, há duas dimensões presentes que se associam para tornar possíveis aprendizados necessários às instituições laborativas. Por um lado, tem-se a questão da *formação* que, conforme sua definição, pode ser entendida como “processo de criar, dar forma ou ainda conjunto de conhecimentos e/ou instruções sobre um assunto específico” (Formação, 2025, recurso *online*). Por outro lado, tem-se a dimensão que se instaura pelo vocábulo *serviço*, o qual pode ser compreendido como “ação ou efeito de ser útil prestando algum trabalho ou desempenho de funções obrigatórias” (Ribeiro, [2025a], recurso *online*) através de alguma profissão ou organização.

Desse modo, percebe-se que a Formação em Serviço atende aos pressupostos de desenvolver aprendizados necessários ou que se tornaram necessários para a execução eficiente de processos ou ações e, também, ao pressuposto de que esse aprendizado seja desenvolvido durante as atividades relativas ao trabalho cotidiano realizado.

Essa percepção encontra respaldo ao considerar que a Formação em Serviço se instaura na necessidade de atender aos pressupostos trazidos pelas mudanças sociais e à preocupação constante com o conhecimento (Madureira, 2005; Souza; Farias, 2025). Segundo Madureira (2005, p. 1114), “mais do que currículos acadêmicos, faz-se necessária a adaptação constante às mudanças”. Isso faz com que a formação profissional, inclusive em serviço (acrescenta-se), seja um dos principais aliados para a sobrevivência das organizações.

Nesse contexto, as transformações sociais têm um impacto significativo na gestão das pessoas. Lopes (2015, p. 52) contribui destacando que essas transformações sociais provocaram mudanças, fazendo com que, atualmente, a gestão das pessoas seja influenciada pelo “paradigma do conhecimento”, sendo pautada pelo desenvolvimento. Além disso, o paradigma do conhecimento ainda carrega em si características, tais como ser: “imprevisível, instável, multivalente, flexível e capaz de se adaptar às necessidades de novos tempos” (Lopes, 2015, p. 52).

A partir disso, as ações laborais passaram a se firmar na perspectiva das informações e do conhecimento produzidos pelas organizações e como elas eram socializadas entre os que participam das ações desenvolvidas em dada organização. Terra (2000) afirma que esse processo originou um novo “capital não tangível” conhecido como “capital intelectual” que é transmitido através das pessoas e suas funções durante suas atividades.

Diante dessa dinâmica, estudos como os de Almeida (2016), Guizellini (2016) e Souza (2024) sobre a utilização da GI e da GC fazem perceber que elas podem contribuir para se refletir sobre os processos de Formação em Serviço.

Nesse sentido, a contribuição da GI e da GC para as formações pode ser mais evidenciada quando se problematiza sobre as etapas presentes nessa dinâmica, que se referem ao planejamento, à organização, à sistematização de conteúdos e à consequente oferta. Percebe-se que nessa dinâmica estão presentes informações que são produzidas e gerenciadas pelo setor responsável pela formação.

Essa articulação entre as etapas da formação e o conhecimento gerado ressalta a importância da observação de Lourenço, Souza e Inforsato (2019, p. 490), que defendem que a Formação em Serviço deve associar “o saber prático e o saber teórico”. Os autores embasam o entendimento de que o saber prático representa habilidades e competências adquiridas ao longo da trajetória profissional das pessoas e que, diante da necessidade da incorporação de novos saberes ou novas demandas, o novo saber teórico deve ser balizado pela experiência adquirida.

Em consonância com essa ideia, a Formação em Serviço pode se traduzir em processo construtivo de aprendizagem, pelo qual se reconhece e valoriza o conhecimento e trabalho realizado (Madureira, 2005; Souza; Farias, 2025).

Assim, ao se estabelecer em um processo construtivo de aprendizagem, tem-se que as formações em serviço representam oportunidades de aprendizado tanto para aqueles que produzem as formações quanto para aqueles que as recebem.

Em decorrência disso, ao considerar as afirmativas supracitadas e a Formação em Serviço, vê-se que a equipe responsável por produzir, organizar e ofertar as formações, através desse procedimento, passa por um processo formativo. Isso ocorre porque precisam sistematizar as informações e compreendê-las para conseguirem executar as formações que serão implementadas da melhor maneira possível.

Ademais, pode-se entender que esse processo se configura como uma dupla Formação em Serviço, tendo em vista que, ao estudar, analisar e organizar conteúdos, os próprios formadores estão se aprimorando e se formando durante sua rotina de trabalho. Por outro lado, aqueles que receberão a formação também estarão em processo de Formação em Serviço, pois, durante as rotinas laborativas, participam de momentos que objetivam o aperfeiçoamento de seu trabalho.

Ao finalizar a exposição do referencial teórico sobre os conceitos utilizados neste estudo, a próxima seção aborda como os eixos teóricos podem se vincular quanto a sua aplicação no serviço público.

3.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO, FORMAÇÃO EM SERVIÇO: OS EIXOS TEÓRICOS E SUA APLICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Como mencionado na seção 2.1, o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 estabelece a necessidade de direcionar os serviços públicos com a finalidade de garantir a eficiência em suas ações (Brasil, 1988; Malkut, 2004). Nesse contexto, a Administração Pública passa a valorizar informações e conhecimentos produzidos em suas organizações, os quais podem ser disseminados por meio de formações em serviço, visando garantir a eficiência almejada.

Nesse sentido, Canuto *et al.* (2024, p. 2) observam que “o conhecimento é um componente indispensável no sucesso das organizações, pois impulsiona novas ideias e soluções, melhora a tomada de decisão e otimiza os processos”. A partir dessa perspectiva, essa observação leva a entender a importância dos processos que produzem conhecimento dentro das organizações públicas.

As informações e o conhecimento produzidos, e a gestão que se faz deles, tornam-se algo necessário para que as instituições públicas possam atender às suas necessidades e dar resposta às suas demandas. Isso ocorre porque “o conhecimento na sociedade deixa de ser apenas um recurso e passa a ser um diferencial” (Koller; Moura; Freire, 2024, p. 181). Nesse contexto, a GI e a GC desempenham um papel fundamental.

Além disso, sobre a GI e a GC e sua utilização em instituições públicas, Almeida (2016) observa que elas devem ter o objetivo de promover a sistematização de dados e informações, criar, organizar, disseminar e utilizar o conhecimento como fonte de inovação em processos, produtos e serviços, resultando em melhorias para

o público final. Dessa forma, a GI e a GC podem contribuir significativamente para a eficiência das ações da Administração Pública.

A partir dessa dinâmica, a GI e a GC tornam-se meios para buscar maior eficiência nas ações da Administração Pública, pois quanto mais informações são coletadas e organizadas, mais conhecimento é produzido. Com maior quantidade de conhecimento disponível é possível aprimorar os processos e serviços, o que, por sua vez, possibilita uma maior qualidade nos serviços públicos.

Ainda dentro desse contexto, Correa (2018) e Oliveira (2020), em seus estudos, assinalam que as organizações, incluindo as instituições públicas, buscam se adaptar às exigências do mundo moderno e globalizado. Nesse sentido, a adaptação às novas exigências tem levado as organizações a buscar novas formas de gestão. Por sua vez, Behr e Nascimento (2008, p. 2) indicam que essa adaptação levou a uma maior atenção aos processos de "criação, assimilação e disseminação do conhecimento".

Além disso, o processo de adaptação tem trazido impactos para as organizações, pois produz benefícios intangíveis que agregam valor a elas (Oliveira, 2020). Complementarmente, Barbosa (2008, p. 2) destaca que a GI e a GC fizeram com que as instituições públicas se tornassem "organizações aprendentes", buscando qualidade para suas ações através da "gestão de documentos, organização de informação, organização inteligente, gestão do saber".

Ademais, Molina e Valentim (2015, p. 1) destacam que o registro, a preservação e a disseminação do conhecimento produzido por uma organização, inclusive as públicas (acréscimo nosso), representam sua "memória organizacional". Nesse sentido, Macedo (2003, p. 15) pontua que as atividades rotineiras de uma organização produzem informação e conhecimento e que "a qualidade da tomada de decisões estratégicas está baseada na qualidade da informação disponível".

Corroborando essa ideia, estudos como os de Eulálio (2017), Guizellini (2016), Lourenço, Souza e Inforsato (2019), Martins (2015), Silva (2014), Souza e Farias, (2025), Tatagiba (2013) destacam as transformações trazidas para as ações desenvolvidas nos setores públicos, bem como a importância e a necessidade de gerenciar as informações e o conhecimento produzido para conferir organização às rotinas de trabalho, visando aperfeiçoá-las e, assim, possibilitar o desenvolvimento e a agregação de valor aos serviços ofertados. A partir disso, pode-se identificar que uma das formas de produção de conhecimento dentro das instituições públicas, no

caso deste estudo, instituições estaduais, ocorre por meio das formações em serviço, com o objetivo de garantir a efetividade e a regularidade das ações desenvolvidas em seus órgãos e por seus agentes.

Dessa forma, as informações sistematizadas se transformam na base do conhecimento que se quer socializar e que objetiva melhorias nos processos laborativos.

Ao considerar a dinâmica exposta anteriormente, compreende-se que as formações no ambiente de trabalho dentro das organizações públicas representam, ao mesmo tempo, ações para garantir a eficiência e a continuidade dos serviços prestados e, representam formações em serviço, tanto para quem produz as formações quanto para quem delas participa (Almeida, 2016; Guizellini, 2016; Lopes, 2015; Madureira, 2005; Souza; Farias, 2025).

Pelo exposto, pode-se perceber que os eixos teóricos da Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Formação em Serviço encontram aplicação no serviço público, contribuindo para a melhor organização de seus processos e eficiência em suas ações.

Esta seção, que ora se finaliza, dedica-se aos eixos teóricos envolvidos, buscando apresentar referenciais que servem de base para a conceitualização, contextualização e referência ao serviço público. A próxima seção apresenta a metodologia do estudo.

3.3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção apresenta a metodologia do estudo, detalhando os procedimentos metodológicos adotados, os métodos de coleta de dados e a forma como esses dados foram analisados. Para isso, além desta introdução que apresenta o enfoque metodológico do estudo e o recurso da pesquisa bibliográfica, a seção conta com outras três subseções que abordam os instrumentos para a coleta e a metodologia de análise dos dados.

Segundo Bello (2004), a metodologia refere-se à explicação detalhada e rigorosa de toda ação desenvolvida por meio de um método em uma pesquisa. Assim, este estudo fundamentou-se na metodologia qualiquantitativa, por entender que as dimensões qualitativa e quantitativa se complementam e podem ser utilizadas conjuntamente em pesquisas. Essa abordagem possibilita uma melhor

contribuição para a compreensão dos fenômenos investigados (Souza; Kerbauy, 2017). Essa mesma perspectiva é compartilhada por Rangel, Rodrigues e Mocarzel (2018, p. 10), que pontuam que, no tratamento qualiquantitativo, os cálculos e informações quantificáveis constituem “suporte para as interpretações, análises e discussão dos dados”. Esse processo serve de apoio para analisar e interpretar a realidade estudada.

Dessa maneira, por um lado, fundamentados em André (2013), o método qualitativo auxiliou os estudos, pois a presente pesquisa conserva um aspecto unitário e se sustenta por meio da análise profunda desse contexto. Por outro lado, a investigação quantitativa atuou “em níveis de realidade de forma a trazer luz à dados, indicadores e tendências observáveis” (Serapioni, 2000, p. 188).

Para além dessas premissas, há, no contexto pesquisado, uma ação investigativa em uma unidade profissional que busca refletir profundamente sobre o aspecto profissional e as dificuldades ali presentes, possibilitando reflexões na busca por soluções. Assim, os métodos quantitativo e qualitativo puderam ser complementares, pois um forneceu dados dos fenômenos observados para que o outro pudesse analisá-los qualitativamente a partir de referenciais.

A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, pois analisa-se a situação-problema a partir das interações estabelecidas em um dado contexto profissional, focalizando o fenômeno de forma particular. Para tanto, leva-se em consideração o contexto e suas múltiplas dimensões (André, 2013; Lüdke; André, 2020).

Desse modo, investigou-se as particularidades apresentadas no contexto de produção e implementação das formações executadas pela SDA, a fim de compreender em profundidade esse fenômeno, identificando como ele se processa e quais são seus desdobramentos. Para um estudo de caso, o contexto se torna relevante e não pode ser desconsiderado.

Neste caso em particular, a etapa inicial deste estudo de caso foi delimitar o problema de gestão e, subsequentemente, reunir evidências que o comprovassem. Atendida essa premissa, a formulação da questão-problema – *"Como as formações ofertadas pela SDA da SEE/MG são organizadas e implementadas para as DIPE das SRE, e quais são os principais desafios e possibilidades de aprimoramento desse processo?"* – trouxe reflexões sobre o percurso metodológico necessário para encontrar respostas que atendessem aos pressupostos contidos na questão.

Tripp (2005, p. 454) concebe que a “reflexão é essencial para o planejamento eficaz, implementação e monitoramento”. Ou seja, ela se torna essencial para o exercício de se apropriar e dialogar com a realidade estudada. Segundo Tripp (2005), a reflexão deve permear todo o processo desencadeado pela pesquisa, ou seja, o diagnóstico inicial, a identificação dos dados e sua posterior análise, as articulações com os indivíduos envolvidos na pesquisa e a apresentação de propostas para a realidade analisada.

Este estudo está delineado com o objetivo geral de analisar o processo de organização, implementação e impacto das formações ofertadas pela SDA da SEE/MG para as DIPE das SRE, identificando os desafios enfrentados e propondo estratégias para o aperfeiçoamento das ações formativas.

Diante desse objetivo, as evidências e as reflexões realizadas sobre o caso de gestão levam a três eixos teóricos que melhor se relacionam ao estudo: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Formação em Serviço.

A partir dessa definição, o percurso metodológico inicia-se com a pesquisa bibliográfica sobre os eixos, buscando referenciais para conceituá-los, problematizá-los e correlacioná-los ao contexto da administração pública.

Conforme Sousa, Oliveira e Alves (2021), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade aprimorar e atualizar o conhecimento através da investigação em obras já publicadas. Acrescentam que o início da pesquisa científica se dá por meio da pesquisa bibliográfica, com a busca, pelo pesquisador, de informações relevantes para melhor conhecer e analisar o tema ou problema da pesquisa.

Realizou-se pesquisa bibliográfica em base de dados, como SciELO e Google Acadêmico, bem como no repositório de dissertações de mestrado do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. Também se procedeu a leitura específica sobre os eixos teóricos em livros publicados.

Essa pesquisa bibliográfica começou com a Teoria da Criação do Conhecimento nas Organizações, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), com o objetivo de melhor entender a organização do conhecimento a partir das informações circulantes. Esse percurso direcionou a outros autores dedicados ao tema Informação e Conhecimento, como Davenport e Prusak (1998; 2003) e Terra (2000), que são referências, conforme citações em documentos mais pesquisados.

A atualização da busca por publicações mais recentes conduziu, entre outras, a obras de Nonanto, Aganette e Leal (2023), Alves e Valentim (2022), Canuto *et al.* (2024), Cavalcante, Sales e Guerra (2024), Koller, Moura e Freire (2024), Macucule e Valentim (2024) e Souza (2024), o que evidencia a relevância acadêmica contínua do tema.

Os objetivos específicos definidos para este estudo versam sobre: (i) mapear as formações ofertadas pela SDA para as Diretorias de Pessoal das SRE; (ii) analisar a percepção dos integrantes das DIPE sobre a relevância e eficácia das formações recebidas; (iii) identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela SDA (tanto na produção quanto na oferta) e pelas DIPE na implementação das formações; (iv) propor estratégias para o aprimoramento das formações ofertadas pela SDA aos servidores das Diretorias de Pessoal das SRE.

A fim de atender aos objetivos elencados anteriormente, pensou-se em instrumentos e procedimentos que atendessem e permitissem colher dados e informações que melhor ajudassem a interpretar o contexto e a responder aos objetivos, como demonstra o Apêndice A.

Os instrumentos de pesquisa foram aplicados de forma concomitante nos meses de julho e agosto de 2025. O processo teve início com um planejamento da ação que incluiu três etapas principais: o envio dos questionários para o público-alvo, o contato e o agendamento das entrevistas com os servidores e a organização de visitas às diretorias da SDA para pesquisa e coleta de materiais para a pesquisa documental.

O público-alvo da pesquisa foram os diretores, supervisores e servidores das equipes das diretorias da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da SEE/MG, bem como os diretores das Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino, na faixa etária de 18 a 74 anos. A participação na pesquisa foi permitida, independentemente de grupo, gênero, etnia, raça, concepção política ou religiosa. A faixa etária especificada justifica-se pelo fato de que não há servidores públicos menores de 18 anos e, ao completarem 75 anos, são aposentados compulsoriamente.

Cabe observar que o presente estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora. Os instrumentos e o delineamento da pesquisa foram aprovados, conforme parecer consubstanciado emitido pelo Conselho, que é apresentado no Anexo I.

Como mencionado, as subseções a seguir têm como objetivo apresentar os instrumentos e os procedimentos utilizados durante a pesquisa para a coleta de dados que subsidiam a análise do caso de gestão.

3.3.1 Pesquisa de Campo

Para atender aos objetivos definidos para a pesquisa, em seu planejamento, acrescenta-se a pesquisa de campo, representada por pesquisa documental, realização de entrevistas e aplicação de questionários.

Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa de campo fornece informações ou conhecimentos sobre determinado problema. Gil (2002) ressalta que a pesquisa de campo apresenta a vantagem de ser realizada no próprio local onde se desenvolvem os processos relacionados às questões a serem investigadas.

Sobre a pesquisa documental, Gil (2002) afirma que ela pode ser útil por permitir a identificação de referenciais para a investigação, a partir de informações que possibilitam uma melhor compreensão do contexto em que o estudo se desenvolve.

Salge, Oliveira e Silva (2021, p. 137) pontuam que, em uma pesquisa documental, as fontes são diversificadas e dispersas, sendo representadas por documentos escritos ou por "outras formas de produção e veiculação de significados e conteúdos que registram a realidade em sua produção".

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 2) contribuem para o entendimento de que as informações obtidas durante a pesquisa documental "possibilitam ampliar o entendimento" do objeto que se pretende investigar, lembrando que a pesquisa documental "recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico" (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009, p. 6). Sobre esse aspecto, Salge, Oliveira e Silva (2021, p. 132) acrescentam que os materiais "aceitam novas abordagens, novos olhares, novos manuseios" e ainda observam que não se pode transformar um documento, aceitando qualquer incompletude, parcialidade e imprecisão, mas é primordial avaliar o contexto em que foi produzido.

Dessa forma, a pesquisa documental foi realizada no período de 4 a 8 de agosto de 2025, em registros existentes na SDA sobre quantitativos de formações já ofertadas aos diretores e servidores das DIPE das SRE, protocolos padrão para mapeamento de necessidades e sua organização, e materiais utilizados nas

formações. A pesquisa documental justifica-se como forma de mapear o contexto analisado, as formações já ofertadas e o processo em que se deu sua produção e execução.

3.3.2 Entrevistas

Para a análise deste caso de gestão, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra constituída de 6 pessoas: diretoras e supervisores das diretorias que compõem a SDA, como demonstra o Apêndice D. A SDA possui 3 diretorias, nas quais estão lotadas 67 pessoas, conforme quadro de funções da SG da SEE/MG. As entrevistas foram feitas presencialmente no local de trabalho dos participantes, e um dispositivo (celular) foi utilizado para a gravação dos áudios. As entrevistas foram objeto de análise de conteúdo para um melhor entendimento sobre a organização e a avaliação das formações dirigidas às DIPE das SRE, bem como das dificuldades já percebidas.

As principais características da entrevista semiestruturada residem no fato de que, apesar de existir um roteiro para guiar o momento, não há obrigatoriedade de se manter a sequência estabelecida (Sampaio, 2022). Dessa forma, ela pode ser realizada como uma conversa entre entrevistado e entrevistador, através da qual as informações que se desejam obter vão sendo abordadas naturalmente. Oliveira *et al.* (2016) destacam que, na entrevista, há maior flexibilidade, podendo-se esclarecer, repetir ou formular as perguntas de maneira diferente para garantir melhor compreensão do entrevistado.

Dessa forma, as entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, elaborado em conformidade com os objetivos específicos da pesquisa. Em relação aos desafios, o roteiro visava identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação na produção e na oferta de suas formações

Por meio das entrevistas, buscou-se compreender como os entrevistados percebem o contexto para a produção e a oferta das formações realizadas em seu setor de trabalho. Além disso, procurou-se identificar, através de seus discursos, como eles participam desse processo e quais contribuições consideram relevantes destacar. Segundo Ferreira (2020), o discurso permite que os sujeitos narrem, planejem, reconstituam e registrem seu trabalho. A autora ainda complementa que

discursos são enunciados organizados e expressos com intencionalidade, compartilhando suas vivências com o outro.

Após as 6 pessoas que compõem o público-alvo das entrevistas - diretoras e coordenadores de equipes das diretorias da SDA - terem definido sua participação, foram agendadas as entrevistas, que foram realizadas entre 16 de julho e 8 de agosto de 2025.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos participantes e seus áudios foram gravados utilizando o celular do pesquisador. Para preservar o anonimato dos entrevistados, eles foram identificados com a letra E, seguida de um número de 1 a 6, conforme a ordem em que as entrevistas foram realizadas, quando trechos de suas respostas foram utilizados.

O roteiro semiestruturado, conforme Apêndice D, é composto por 8 questões, sendo a primeira referente à identificação do participante e à sua experiência profissional. Em alguns momentos da entrevista, algumas perguntas foram desmembradas ou, devido ao formato semiestruturado, foram acrescentadas outras questões complementares para melhor compreender as respostas. Ao transcrever o material, os desdobramentos foram numerados sequencialmente a partir da questão principal, mantendo-se a numeração de origem seguida por um número sequencial, iniciado em 1, por considerá-los como parte da pergunta principal.

Para a transcrição, foi utilizado o *software* Tactiq, devido à sua facilidade de acesso e manuseio. Após a transcrição, e visando à melhor organização e compreensão, os áudios foram revisados. Contudo, os vícios de linguagem foram mantidos, pois não comprometem o conteúdo ou os objetivos das entrevistas.

Durante a transcrição, quando foi necessário adicionar informações sobre o contexto da entrevista ou o que o entrevistado se referia 'nas entrelinhas', utilizou-se o *itálico*. Esse recurso foi adotado para que se pudesse compreender melhor o contexto e as informações que estavam sendo fornecidas.

Após a coleta, os dados foram analisados utilizando o método de análise de conteúdo de Bardin (2016)⁸. A análise se concentrou na temática do estudo proposto - as formações em serviço da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação - e

⁸ Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo refere-se a técnicas de análise das comunicações que permitem inferir, explicitar e sistematizar o conteúdo das mensagens obtidas. A subseção 3.3.4, trará mais informações sobre a metodologia de análise de conteúdo.

considerou a organização da informação e do conhecimento, os desafios e as possibilidades de aperfeiçoamento existentes.

3.3.3 Questionários

Apoiando-se nos objetivos específicos de identificar e analisar os principais desafios da SDA na produção e na oferta de suas formações, e de analisar a percepção dos integrantes das DIPE quanto à relevância e à eficácia das capacitações recebidas, foram aplicados dois questionários. O público-alvo inclui os demais servidores das diretorias da instituição (Questionário I) e os diretores de pessoal das regionais de ensino (Questionário II). Os questionários destinados a esses grupos estão detalhados nos Apêndices B e C.

Sampaio (2022, p. 42) informa que o questionário consiste em “uma série ordenada de perguntas às quais o próprio respondente se submete de forma autônoma”. O questionário ainda apresenta, entre suas características, a capacidade de ser aplicado rapidamente a muitas pessoas, inclusive estando essas em uma “ampla área geográfica (algo facilitado com o envio dos questionários via *e-mail*)” (Sampaio, 2022, p. 42). Oliveira *et al.* (2016) acrescentam que as perguntas devem ser objetivas, a linguagem deve ser clara e compatível com o nível de escolaridade do respondente e não se pode sugerir ou induzir respostas através das perguntas elaboradas.

Considerando que esta pesquisa aborda a percepção, e que essa pode se manifestar de diversas maneiras entre os servidores da SDA devido às suas diferentes áreas de atuação, o questionário se mostra como um instrumento “bastante viável e pertinente” (Chaer; Diniz; Ribeiro, 2011, p. 251). O ponto em comum do questionário é a tentativa de identificar a percepção de cada servidor sobre a organização das formações direcionadas às DIPE, bem como sobre o material que as fundamenta.

Para o Questionário I, elaborou-se um bloco de perguntas com foco na opinião dos servidores quanto às formações ofertadas: se as consideram adequadas ou não; se percebem a existência de um processo organizativo anterior à realização das formações; e se consideram os materiais utilizados satisfatórios.

Por meio desse instrumento, buscou-se obter informações acerca de como os servidores percebem o processo de organização, de produção, de execução e de

avaliação das formações direcionadas às DIPE das SRE. O público-alvo para a aplicação do questionário corresponde a 61 pessoas.

Nesse mesmo sentido, o Questionário II, dirigido aos diretores de pessoal, totalizando um público-alvo de 47 pessoas, pesquisou evidências sobre a relevância, a eficácia e o impacto das formações recebidas em relação ao suporte nas ações que as diretorias de pessoal desenvolvem.

Na elaboração, os questionários seguiram o padrão de mensuração da escala Likert. Segundo Silva Júnior e Costa (2014, p.5), esse modelo foi desenvolvido por Rensis Likert em 1932 para mensurar atitudes nas ciências comportamentais. A escala consiste em "desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância". Sua principal vantagem é a facilidade com que o pesquisado pode expressar seu grau de concordância em relação a uma afirmação.

Portanto, os questionários foram elaborados com quatro escalas para que o respondente pudesse se posicionar de acordo com o grau de concordância ou discordância em relação a cada enunciado. O Quadro 6 especifica as quatro escalas de concordância utilizadas.

Quadro 6 – Escalas de concordância utilizadas nos Questionários I e II

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------	---------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 6 apresenta as escalas de concordância utilizadas nas questões sobre o processo de organização, produção, execução e avaliação das formações direcionadas às DIPE das SRE. O objetivo era obter informações sobre como os servidores e diretores de pessoal percebem o contexto dessas formações na SDA.

As análises dos dados dos questionários foram realizadas com base nas recomendações bibliográficas sobre o uso da escala Likert (Bermudes *et al.*, 2016; Silva Júnior; Costa, 2014). Atribuem-se valores a cada uma das escalas do questionário, como demonstrado no quadro 7.

Quadro 7 – Valores das escalas de concordância utilizadas nos Questionários I e II

Escala de concordância	Valor
Discordo totalmente	1
Discordo	2
Concordo	3
Concordo Totalmente	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) a partir de Silva Júnior e Costa (2014) e Bermudes *et al.* (2016).

Conforme o quadro 7 demonstra, foi atribuído um valor de 1 a 4 para as possíveis respostas, indicando o grau de concordância do respondente com as questões. Opta-se por não incluir a opção "não sei opinar", presente na bibliografia, pois os temas dos questionários são familiares aos servidores da SDA e às DIPE. O objetivo era identificar a percepção deles sobre as ações de organização das formações oferecidas, o que permitiria analisar melhor os desafios existentes.

Ao somar os valores, uma pontuação alta e concentrada na extremidade esquerda do *continuum* indica uma percepção negativa sobre a produção e oferta das formações. Em contrapartida, uma pontuação alta e na extremidade direita indica uma percepção positiva, o que aponta para a existência de processos bem definidos para as formações em serviço produzidas.

A aplicação dos questionários foi realizada de forma remota, através de um formulário criado no *Google Forms*⁹. O formulário foi enviado por e-mail pessoal aos/às participantes da pesquisa. O corpo do questionário inclui opções para que os participantes declarem sua aceitação ou não em participar da pesquisa, e a autorização necessária por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os questionários estiveram disponíveis para respostas no período de 8 de julho a 20 de agosto de 2025.

⁹ Ferramenta on-line do *Google* que permite criar formulários e questionários para coletar informações.

3.3.4 Metodologia para análise dos dados

A metodologia de análise combinou a análise de conteúdo com a triangulação de dados. Essa abordagem mostra-se adequada devido à utilização de diversos instrumentos de pesquisa e à metodologia qualiquantitativa empregada.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo refere-se a técnicas de análise das comunicações que permitem inferir, explicitar e sistematizar o conteúdo das mensagens obtidas. Teodoro e Oliveira (2024), por sua vez, acrescentam que a análise de conteúdo busca analisar os sentidos e significados presentes nas comunicações, levando em consideração o emissor e o contexto em que a mensagem foi produzida. Também tem o objetivo de se voltar para o receptor e os efeitos que a mensagem produz nele. Tudo isso visando compreender a realidade pesquisada.

Valle e Ferreira (2025, p. 5) destacam que a análise de conteúdo é uma técnica muito empregada nas pesquisas sociais e educacionais, uma vez que “os dados produzidos nesse tipo de pesquisa são registrados por meio de entrevistas e questionários”, o que coaduna com a sua utilização neste estudo. Os autores ainda observam que a análise de conteúdo se faz por meio da sistematização e interpretação desses dados, a partir de uma análise objetiva do conjunto de informações obtidas.

Face ao exposto, esse processo permitiu compreender melhor as informações obtidas em entrevistas e questionários, os quais buscaram identificar a percepção dos sujeitos sobre o tema investigado.

Por sua vez, a triangulação de dados “consiste em usar diferentes fontes de dados” (Zappellini; Feuerschütte, 2015, p. 247), sendo os dados coletados em momentos, locais ou com pessoas distintas. Essa informação é complementada por Ramalho, Klein e Azevedo (2021, p. 3674), que afirmam que a técnica de coleta de dados na triangulação de dados “constitui um conjunto de instrumentos para captação dos mesmos”, podendo ser: “entrevistas, observação participativa, trabalho de campo, análise documental, entre outros”. Esses autores também acrescentam que a triangulação é de grande valia, pois “favorece a integração de diferentes perspectivas” (Ramalho; Klein; Azevedo, 2021, p. 3672) sobre o fenômeno estudado, fundamentando-se no princípio da complementaridade.

Considerando que este estudo se baseia em pesquisa documental, entrevistas e questionários aplicados a diferentes pessoas, abordando a mesma temática, com o objetivo de identificar elementos que respondam à questão central da pesquisa e indicadores para propostas de aprimoramento, infere-se que a metodologia apresentada para a análise dos dados proporciona um suporte mais eficaz para uma investigação detalhada.

O objetivo desse percurso, juntamente com a definição de um método qualiquantitativo para o estudo, é promover a articulação teórico-prática entre a realidade e o referencial bibliográfico.

Após a fase de pesquisa de campo e coleta de dados, organizam-se, analisam-se e interpretam-se os resultados obtidos como referenciais para reflexão sobre as dificuldades, possibilidades e proposta de ações para o aperfeiçoamento.

A próxima seção se dedica à análise dos resultados obtidos com a pesquisa, apresentando os desafios, os impactos e as possibilidades para o aprimoramento das formações oferecidas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo analisar os resultados obtidos na pesquisa por meio da aplicação dos instrumentos utilizados. Ela busca evidenciar os desafios enfrentados pela SDA na organização e na oferta de suas formações, os impactos percebidos pelos diretores de pessoal em suas rotinas ao participarem das formações e, também, as possibilidades presentes no contexto pesquisado para aprimorar as formações oferecidas.

Para tanto, a apresentação é feita a partir de quatro subseções. Na primeira, a fim de contextualizar o público-alvo da pesquisa, faz-se a sua caracterização. Nas subseções seguintes, descrevem-se os resultados referentes aos desafios, aos impactos e às possibilidades de aprimoramento, conforme os objetivos e instrumentos utilizados.

3.4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

Para atender aos objetivos e ao percurso metodológico definidos para a pesquisa define-se como seu público-alvo um total de 114 pessoas, distribuídas conforme o quadro 8.

Quadro 8 – Distribuição do público-alvo participante da pesquisa

Grupo	Nº de participantes	Instrumento de pesquisa a ser aplicado
Diretoras das Diretorias da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG	3	Entrevista
Supervisores das Diretorias da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da SEE/MG	3	Entrevista
Demais servidores das Diretorias da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da SEE/MG	61	Questionário I
Diretores das Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino	47	Questionário II
Total	114	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 8 apresenta os participantes da pesquisa, que englobam a totalidade dos servidores das Diretorias da Superintendência de Avaliação e Desempenho. Isso abarca suas diretoras, supervisores de equipes e demais servidores, além dos diretores das Diretorias de Pessoal das 47 Superintendências Regionais de Ensino da SEE/MG.

Para cada grupo representado pelos participantes, aplicou-se um instrumento de pesquisa distinto. Dessa forma, as diretoras e os supervisores das diretorias da SDA foram entrevistados, seguindo-se um roteiro semiestruturado. Para os demais servidores da SDA, juntamente com os diretores de pessoal das regionais de ensino, foram aplicados, de forma remota, questionários. Esses possuem questões diferentes, pois visam atender a objetivos distintos previstos na pesquisa. O roteiro para as entrevistas, bem como o conjunto de questões que compõe os questionários são apresentados em sua íntegra nos Apêndices B, C e D. Já no Apêndice A apresenta-se a relação entre as informações a serem investigadas e os objetivos que se buscam responder através das entrevistas e questionários aplicados.

Para todos os envolvidos na pesquisa, foram encaminhados convites e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Todos os servidores participantes se enquadram na faixa etária de 24 a 74 anos e são servidores do quadro administrativo da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com exercício no órgão central da SEE/MG ou nas regionais de ensino, nesse caso, lotados nas Diretorias de Pessoal dessas instituições.

No que diz respeito à experiência profissional, todos os participantes, com exceção de uma das diretoras (que está no cargo há menos de 2 anos), ocupam suas posições como analistas, diretores ou supervisores há mais de 3 anos. Salienta-se que os que agora estão investidos em cargos de direção ou supervisão são servidores há mais de 6 anos, fazendo parte do quadro de analistas da SEE/MG. Dessa forma, apresentam experiência nas atividades da área de gestão de recursos humanos relativas às ações realizadas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação.

A participação de grupos diferentes entre os respondentes é justificada pelos objetivos da pesquisa, que visam:

- Identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela SDA na produção e na oferta de suas formações;

- Analisar a percepção sobre a relevância e eficácia das formações realizadas.

Os integrantes da pesquisa possuem atuação direta nessa dinâmica. Os diretores e supervisores das diretorias da SDA organizam e implementam as formações dirigidas aos diretores de pessoal das regionais; os demais servidores dessas diretorias fornecem subsídios para as formações por meio das análises das normativas utilizadas; e, finalmente, os diretores de pessoal das regionais de ensino, que participam das formações, são aqueles que podem contribuir para identificar sua eficácia.

Após a caracterização da população envolvida na pesquisa, a próxima subseção apresenta os desafios enfrentados na produção e oferta de formações em serviço pela DA.

3.4.2 Os desafios enfrentados na produção e oferta de formações em serviço pela SDA

Nesta subseção, são apresentados e analisados os dados da pesquisa de campo que estão diretamente relacionados aos objetivos específicos sobre os desafios enfrentados pela SDA na produção e na oferta de formações em serviço. Os objetivos visam mapear o contexto da produção e da oferta de formações em serviço na SDA e, conseqüentemente, identificar os desafios ali presentes.

Para isso, foram utilizados diversos instrumentos de pesquisa: pesquisa documental, entrevistas e um questionário aplicado aos demais servidores da SDA.

Para uma melhor apresentação, o contexto, as evidências e os resultados de cada um dos instrumentos utilizados são descritos a seguir, de forma específica. Posteriormente, é feita uma análise síntese das evidências encontradas, a qual indica os desafios presentes na rotina da SDA.

3.4.2.1 Pesquisa e análise documental: sobre as práticas pessoais e a organização do conhecimento

Durante a etapa da pesquisa documental, nosso objetivo era verificar nos registros existentes na SDA, informações que nos levassem ao mapeamento das

formações oferecidas, bem como identificar os materiais utilizados e possíveis protocolos de fluxo de informações.

O objetivo da pesquisa também era evidenciar como as informações estavam organizadas nas diretorias, visando a memória institucional (Bernardino; Strauhs, 2024; Madureira, 2005) e, ainda, a socialização do conhecimento organizacional (Macucule; Valentim, 2024; Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008).

A pesquisa documental se caracteriza pela análise de documentos que não foram objetos de investigação científica, mas que auxiliam na reflexão e no entendimento sobre o contexto pesquisado (Fontana; Pereira, 2023; Marques *et al.*, 2025).

Para a pesquisa documental é fundamental a organização dos documentos e sua análise para que eles correspondam aos objetivos da pesquisa. Essa prática permite ao pesquisador reunir informações possibilitando interpretações que o auxiliem no entendimento do fenômeno investigado (Bardin, 2016; Fontana; Pereira, 2023; Marques *et al.*, 2025).

Dessa forma, nossa investigação se debruçou sobre os arquivos das diretorias em busca de materiais utilizados pelos servidores da SDA como fontes de consulta e apoio para o trabalho e para as formações oferecidas. Também buscamos registros de formações já realizadas e que indicassem uma avaliação dos processos implementados antes da pesquisa.

Nossa ação voltou-se para entender o contexto da SDA no que se refere à sua memória organizacional (Bernardino; Strauhs, 2024; Madureira, 2005) para gerenciar seu conhecimento e dar suporte para as ações necessárias às suas formações em serviço.

A pesquisa e análise empreendidas nos indicaram que as ações desenvolvidas pelas diretorias da SDA se fundamentam e são subsidiadas por um arcabouço teórico representado por leis, decretos, resoluções e normativas advindas da administração pública para regulamentar a área educacional¹⁰.

Essas legislações são publicadas no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais e encaminhadas a cada setor relacionado. Até 2019, o envio era feito por e-mail institucional para as diretorias. Em seguida, os documentos eram enviados por e-mail a cada servidor, e era comum que fossem impressos e arquivados.

¹⁰ O material teórico utilizado pelas diretorias da SDA, estão descritos na seção 2.3 do Capítulo 2 deste estudo.

Durante uma de nossas visitas, uma diretora nos mostrou um armário com relatórios e materiais que continham as legislações utilizadas pelo setor. Esse material era usado para organizar as atividades e as orientações necessárias. Ele também incluía registros de formações executadas com diretores de escolas, realizadas por instituições parceiras, e se referia a um período anterior a 2019.

Em 2019, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, assim como as demais secretarias da Administração Pública de Minas Gerais, adotou o Sistema Eletrônico de Informação (SEI). A partir de então, a legislação e os documentos utilizados passaram a ser enviados por meio de arquivos gerados nesse sistema. Cada órgão e servidor da SEE/MG possui acesso ao sistema por meio de credenciais e senhas específicas que definem o tipo de acesso. Os servidores têm acesso aos documentos enviados à sua diretoria de lotação.

A partir dessa data, também passou a ser uma prática a organização do material legislativo em pastas digitais. Esses documentos, utilizados para consubstanciar os atos das diretorias, estão disponíveis em drives¹¹ do e-mail institucional de seus servidores.

Assim, o que se tornou evidente é que a SDA, através de suas diretorias, institucionalizou os arquivos digitais produzidos no SEI como forma de organizar as informações que fundamentam seu conhecimento e sua memória organizacional (Bernardino; Strauhs, 2024; Madureira, 2005).

Durante a pesquisa documental, não foram localizados registros que informassem a quantidade de formações já realizadas, nem possíveis protocolos para o fluxo de informações, como conteúdos já abordados, feedback recebidos ou outras informações que permitissem o mapeamento de dados quantitativos.

Por outro lado, fomos apresentados a outros métodos de registro, organização e conservação das informações e do conhecimento a partir da interação pessoal do servidor com as informações que lhe eram necessárias para desempenhar suas tarefas. Esses métodos se baseavam, ora em arquivos digitais, ora em registros manuscritos, todos elaborados a partir de uma organização pessoal.

Através da pesquisa, notou-se que a organização individual do material de trabalho é uma característica marcante entre os servidores e que não é comum o

¹¹ Dispositivo de armazenamento disponibilizado pelo e-mail institucional dos servidores. Permite que sejam criadas e armazenadas pastas com diversos arquivos.

seu compartilhamento. Isso pode dificultar ou, até mesmo, impedir a socialização do conhecimento (Ferreira; Henrique, 2024; Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008) gerado de forma individual.

Muitas vezes, a organização individual pode ser percebida pelos registros feitos por servidores em cadernos pessoais. Neles, os servidores organizam dados e informações, fazendo anotações que buscam detalhar o conteúdo das legislações ou material de apoio. De acordo com os servidores que adotam essa prática, esses “detalhes pessoais” facilitam a assimilação das informações, já que permitem a reelaboração do conteúdo em uma linguagem mais contextualizada, auxiliando-os tanto na execução de suas tarefas quanto nas orientações repassadas nas formações.

O que foi exposto remete ao contexto teórico desta pesquisa. Por meio da pesquisa bibliográfica, observou-se que, nas organizações, os dados se convertem em informação através de sua organização e análise (Davenport; Prussak, 1998; 2003). Posteriormente, a reflexão sobre esses dados lhes confere relevância, gerando conhecimento (Choo, 2003). Esse conhecimento, por sua vez, torna-se um diferencial para as organizações (Koller; Moura; Freire, 2024; Terra, 2000) e, conforme Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), manifesta-se nas dimensões tácita ou explícita.

A pesquisa documental demonstrou a predominância de práticas que preservam o conhecimento em sua forma tácita (Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008). Na organização, o conhecimento tácito se manifestou, muitas vezes, pela experiência profissional acumulada por servidores que desempenham a mesma função há anos e, também, pela organização pessoal das informações e do conhecimento que elas geram.

Embora existam planilhas e arquivos em *drives* compartilhados, estes se referem às legislações comuns a todos os servidores. Já as ações que transformam ou explicitam o arcabouço teórico comum, são mais evidentes na dimensão pessoal, sendo delimitadas pela individualidade e pela experiência de cada servidor.

Outro ponto que se evidenciou pela pesquisa documental é o que se refere a preservação da memória institucional (Bernardino; Strauhs, 2024; Madureira, 2005). Existem arquivos que demonstram o percurso histórico dos setores, a exemplo dos documentos anteriores à adoção do SEI. Após sua implementação, os arquivos se tornaram digitais, preservando informações importantes que são fontes para o

conhecimento produzido. Os próprios cadernos pessoais, ainda que apresentem a característica da pessoalidade, podem ser considerados registros da memória organizacional, já que são citados por aqueles que os utilizam e também por seus pares.

Contudo, é preciso refletir sobre as práticas e os desafios que elas demonstram, a fim de confirmar as hipóteses levantadas para o estudo de caso.

As evidências apresentadas mostram que, na SDA, há uma ausência de fluxo de informações bem definido sobre a organização de suas formações em serviço. Além disso, não há um mapeamento das formações necessárias, nem instrumentos que monitorem a frequência ou que contribuam com feedback para identificar as necessidades de aperfeiçoamento.

Esta pesquisa não localizou as informações destacadas, que indicam desafios para a SDA. Durante a análise documental, constatou-se que não é por falta de informações ou de conhecimento organizacional que a eficácia das formações não é promovida. As diretorias da SDA possuem um arquivo consistente de informações que subsidiam suas ações.

No entanto, embora haja esforço para preservar o material teórico e o conteúdo a ser utilizado nas formações, não se evidenciou, através da pesquisa e da análise documental, o registro de informações sobre a forma como as formações são realizadas. Esse registro seria fundamental para permitir ponderações sobre o percurso e, assim, contribuir para reformulações, adequações e aperfeiçoamentos.

O desafio se apresenta na ausência de registro de dados específicos sobre as formações ofertadas. Esses dados deveriam ser objeto de reflexão para que se pudesse dar-lhes sentido e significado (Davenport; Prussak, 1998; 2003) e, assim, contextualizá-los para produzir conhecimento (Choo, 2003; Koller; Moura; Freire, 2024; Terra, 2000). Esse conhecimento, por sua vez, poderia apontar possibilidades para o enfrentamento dos problemas relacionados à eficiência das formações.

Além disso, outro desafio se refere à gênese do conhecimento organizacional. Percebeu-se uma forte tendência à presença da dimensão tácita do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008). A organização do conhecimento de forma pessoal e a forma de seu registro, contribuem para que não sejam evidenciadas a socialização e a externalização. Essas práticas poderiam promover a interação entre os servidores no que se refere à percepção de problemas comuns e aprimorar suas formações. Dessa forma, seriam possíveis ponderações que levariam a ajustes nas

práticas (Canuto *et al.*, 2024; Lourenço; Souza; Inforsato, 2019; Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008), criando condições para aperfeiçoar e enfrentar os desafios e problemas abordados neste estudo.

Depois de apresentadas as considerações sobre o contexto e os desafios observados na pesquisa documental, passaremos a descrever o contexto e os desafios identificados nas entrevistas com as diretoras e coordenadores de equipe das diretorias da SDA.

3.4.2.2 Entrevistas: entre o discurso dos participantes e a reflexão sobre a prática

Nesta pesquisa, utiliza-se a entrevista semiestruturada como um dos instrumentos de coleta de dados. Entrevistou-se um grupo de 6 pessoas que ocupam cargos de direção e supervisão nas Diretorias da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação.

Após a coleta, os dados foram analisados utilizando o método de análise de conteúdo de Bardin (2016). A análise se concentrou na temática do estudo proposto - as formações em serviço da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação - e considerou a organização da informação e do conhecimento, os desafios e as possibilidades de aperfeiçoamento existentes.

Bardin (2016) pontua que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que busca a compreensão dos sentidos manifestados pelos participantes de uma pesquisa. Ela pode ser empregada em diversos instrumentos, como a entrevista. Percebe-se que a análise temática está contemplada nesse conjunto de técnicas e se mostra adequada para este estudo, que se caracteriza como um estudo de caso com um contexto e tema definidos.

Outro ponto a destacar é a flexibilidade, uma característica presente na análise temática. Isso permite, dentro da análise dos dados e dos objetivos definidos, uma descrição detalhada sobre um tema, o que possibilita uma melhor compreensão da realidade pesquisada (Bandeira, 2022; Dias; Mishima, 2023; Rosa; Mackendanz, 2021; Sousa; Santos, 2020; Teodoro; Oliveira, 2024; Valle; Ferreira, 2025).

A análise foi realizada seguindo categorias que, em seu conjunto, buscam compreender o processo de organização e gerenciamento do fluxo de informações na Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA). O objetivo é conhecer

as possibilidades para o desenvolvimento do conhecimento e das formações em serviço, identificando, nesse processo, os desafios existentes.

O quadro 9 sistematiza as categorias de análise e os objetivos pretendidos, bem como as perguntas utilizadas para obter as informações necessárias. O roteiro completo das entrevistas está disponível no Apêndice D.

Quadro 9 - Categorias de análise e objetivos pretendidos com a pesquisa
(Instrumento entrevista semiestruturada)

(continua)

Ordem	Categoria de Análise	Objetivos Pretendidos	Questões utilizadas do roteiro das entrevistas semiestruturadas
1	A organização da informação de modo a transformá-la em conhecimento.	As perguntas para este eixo buscam entender como é o processo de organização da informação e como ela é utilizada como conhecimento durante as formações ofertadas.	3, 4,6,7,8
2	Os conhecimentos tácitos e explícitos presentes e seu compartilhamento e aplicação para a promoção das formações ofertadas.	As questões formuladas pretendem entender quais as fontes que originam os conhecimentos tácitos e explícitos presentes no setor, e quais as formas de registro, compartilhamento e, posteriormente, utilização nas formações.	3,7

(conclusão)

Ordem	Categoria de Análise	Objetivos Pretendidos	Questões utilizadas do roteiro das entrevistas semiestruturadas
3	A Organização e a Implementação das formações promovidas pela SDA com foco nas Gestões da Informação e do Conhecimento.	Esta categoria visa identificar quais as formas utilizadas para a organização e a oferta das formações, bem como suas impressões sobre esse processo.	2, 4, 5,6,7

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 9 apresenta os eixos de análise e os objetivos, elaborados a partir dos referenciais teóricos de Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação e Formação em Serviço. Esse quadro detalha as entrevistas semiestruturadas com as diretoras e os supervisores da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, indicando quais perguntas se vinculam a cada objetivo e categoria definidos.

Os eixos de análise e seus objetivos visam atender à especificidade do estudo, que aborda os desafios e possibilidades das formações da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação. Eles também permitem categorizar as informações coletadas para uma melhor análise temática.

Com base em seus pressupostos, Bardin (2016) define que a análise de conteúdo, incluindo a análise temática, deve seguir etapas pré-definidas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Dessa forma, a análise das entrevistas foi feita em três fases. A primeira tem como objetivo fazer uma análise geral do material coletado, a fim de permitir uma aproximação e familiarização com as informações.

A segunda etapa consiste na exploração do material, com a codificação e a categorização das informações. Essa fase permite que o pesquisador reflita sobre os dados e sua relação com os objetivos específicos deste estudo, o que leva à

compreensão do contexto e garante que a análise dos resultados seja consistente (Bandeira, 2022; Sousa; Santos, 2020).

Na terceira fase, foi realizado o tratamento, a inferência e a interpretação dos dados em relação aos objetivos da pesquisa. Por meio da análise, atribuiu-se significado aos dados, buscando interpretá-los a partir de sua compreensão e contextualização. Essa prática permite tecer considerações em busca de uma solução para o problema investigado, entender a realidade e, assim, reunir elementos que conduzam a possíveis formas de atuação no contexto pesquisado.

Diante disso, as entrevistas foram analisadas individualmente e, em seguida, realizou-se uma análise coletiva para identificar pontos em comum nas respostas dos entrevistados. O objetivo era entender como os entrevistados gerenciam o conhecimento do setor e organizam as formações oferecidas pela SDA. Assim, buscou-se identificar os desafios enfrentados e encontrar padrões nas respostas.

As entrevistas e suas categorias de análise permitem identificar pontos em comum que podem ser entendidos como base para as ações desempenhas pelas diretorias da SDA e indicam os desafios enfrentados. Esses pontos são: (i) as legislações são a fonte principal para informações e conhecimento; (ii) as informações e o conhecimento produzido possuem formas diversas para se organizar, utilizando-se de registros individuais, planilhas e pastas em computadores (nem sempre compartilhados) e drive que são compartilhados; (iii) não há prática ou instrumentos rotineiros para o feedback; (iv) presença de características marcantes do conhecimento tácito provindas de muita experiência profissional dos servidores que atuam há muito tempo na mesma área, tema ou setor; (v) envio de dúvidas são constantes, mesmo após capacitações ou orientações; (vi) evidenciam que quando há feedback se concentram nos materiais (conteúdo) e não na forma como são realizadas as formações; e (vii) percepção de quem realmente deveria participar das formações não está participando.

As inferências supracitadas surgem a partir dos discursos dos participantes, que foram questionados sobre os seguintes pontos: (i) as fontes de apoio para organizar o conhecimento; (ii) as formas de preservação desse conhecimento; (iii) o mapeamento das informações sobre as formações realizadas; e (iv) a organização das formações ofertadas.

Na categorização e codificação, esses registros representam a principal fonte para as interpretações sobre os desafios vivenciados pela SDA na produção e na

oferta de suas formações. Eles também fornecem dados sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento que circulam em suas diretorias.

Com relação as principais fontes para apoiar e organizar o conhecimento as entrevistas revelam:

A nossa fonte principal são as legislações. Não? Como a gente trabalha na área de pessoal, então nosso trabalho segue as resoluções, né? Os decretos, as leis então eles que são nossos elementos norteadores, né? (E3, entrevista realizada em agosto de 2025).

Nós utilizamos as legislações Federais e Estaduais (E1, entrevista realizada em julho de 2025).

Nós utilizamos as legislações (E6, entrevista realizada em agosto de 2025).

Esses trechos demonstram que as principais fontes de apoio para o trabalho desenvolvido são as legislações, representadas por leis, decretos e normas emanadas pela Administração Pública. Esse ponto também é identificado na pesquisa documental, descrita na seção anterior.

Para preservar o conhecimento organizacional, as entrevistas apresentaram:

A gente tem algumas planilhas que são a maior parte no computador. A gente não tem esses registros porque muitas publicações estão no Diário Oficial (E2, entrevista realizada em julho de 2025).

A gente está usando drive hoje, né? Onde a gente está registrando os materiais (E4, entrevista realizada em julho de 2025).

Eu tenho pessoas que trabalham comigo que elas registram tudo em cadernos, né! Assim, até mesmo o trabalho rotineiro é registrado. Eu, eu arquivo tudo no computador, eu tenho uma pasta (E1, entrevista realizada em julho de 2025).

Os depoimentos revelam diferentes formas de preservar e gerenciar informações e, conseqüentemente, o conhecimento. As entrevistas mostram que elas são organizadas tanto em meios eletrônicos quanto em registros individuais.

Tais registros contribuem para a preservação da memória organizacional (Bernardino; Strauhs, 2024; Madureira, 2005), que se manifesta de várias maneiras. Essa memória é fundamental para o conhecimento e para as formações oferecidas (Ferreira; Henrique, 2024; Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008).

Ao se buscar informações sobre o mapeamento e a organização das formações oferecidas, os entrevistados informaram que:

É mapeamento, não (E4, entrevista realizada em julho de 2025).
Não fazemos um mapeamento porque o nosso público é sempre o mesmo (E1, entrevista realizada em julho 2025).
Especificamente assim, mapeamento acho que não (E5, entrevista realizada em agosto de 2025).
De forma tão completa, inclusive o que foi usado de material, não (E6, entrevista realizada em agosto de 2025).
A gente utiliza muito a análise das demandas que a gente vem recebendo. Seja por e-mail de dúvidas que a gente recebe. Pesquisa diretamente aos DIPE, não (E6, entrevista realizada em agosto de 2025).

Esses trechos revelam que a organização das formações, em alguns casos, ocorre a partir de demandas que surgem de dúvidas. No entanto, de modo geral, não se percebe a existência de um mapeamento que ajude a construir um fluxo de informações para identificar a necessidade de adequações e o aprimoramento, principalmente na forma como as formações são concebidas e implementadas.

Nesse ponto, a análise das entrevistas revela, de forma semelhante ao que emergiu na análise documental, que há conteúdo e uma organização consistente, mas não indica uma reflexão sobre a forma como as formações são desenvolvidas, o que demonstra os desafios enfrentados nesse aspecto.

A título de sistematização, o quadro 10 apresenta os pontos convergentes nas 6 entrevistas realizadas, em conformidade com as categorias de análise e os objetivos definidos para o estudo.

Quadro 10 – Pontos convergentes das entrevistas em relação às categorias de análise e objetivos da pesquisa

Categoria de análise 1 <i>Organização da informação, memória organizacional, transformação em conhecimento</i>	Categoria de análise 2 <i>Conhecimento tácito, sua conversão em conhecimento explícito e formas de compartilhamento</i>	Categoria de análise 3 <i>Organização e implementação das formações, dificuldades e possibilidades de aperfeiçoamento</i>
<p>As legislações são a fonte principal para informações e conhecimento.</p>	<p>As informações e o conhecimento produzido possuem formas diversas para se organizar, utilizando-se de registros individuais, planilhas e pastas em computadores (nem sempre compartilhados) e drive que são compartilhados;</p> <p>Presença de características marcantes do conhecimento tácito provindas de muita experiência profissional dos servidores que atuam há muito tempo na mesma área, tema ou setor.</p>	<p>Não há prática ou instrumentos rotineiros para o feedback;</p> <p>Os materiais utilizados não passam por revisões/adequações constantes, salvo em caso de publicação de nova ou alteração nas legislações;</p> <p>Envio de dúvidas são constantes, mesmo após capacitações ou orientações;</p> <p>Evidenciam que, quando há feedback se concentra nos materiais (conteúdo) e não na forma como são realizadas as formações;</p> <p>Percepção de quem realmente deveria participar das formações não está participando;</p> <p>Uma possibilidade de aperfeiçoamento seria formação presencial.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 10 evidencia os pontos de convergência presentes nas entrevistas, e foi elaborado com base na categorização e codificação do método de análise temática (Bardin, 2016; Rosa; Mackedanz, 2021). O processo de codificação permite a descoberta de novos dados e informações, podendo ser aplicado a diferentes contextos de pesquisa (Bardin, 2016; Valle; Ferreira, 2024).

Nesse sentido, os pontos de convergência são evidenciados pela repetição das mesmas informações em resposta às perguntas sobre a organização, a implementação, as dificuldades e as possibilidades de aprimoramento das formações. A análise também inclui as formas de organização e compartilhamento da informação e do conhecimento nos setores. Esses dados foram estudados e alinhados conforme as categorias de análise.

Desse modo, a principal convergência na categoria de análise 1 é a resposta, presente nas 6 entrevistas, de que as legislações são a fonte primária de informação e conhecimento. Para a categoria de análise 2, os pontos de convergência que se destacam são: como as informações e o conhecimento produzido possuem formas diversas para se organizar, utilizando-se de registros individuais, planilhas e pastas em computadores (nem sempre compartilhados) e *drive* que são compartilhados, essas informações estiveram presentes em 5 entrevistas; e a presença de características marcantes do conhecimento tácito provindas de muita experiência profissional dos servidores que atuam há muito tempo na mesma área, tema ou setor, informação presente em 3 entrevistas.

Já os pontos em comum que se evidenciam para a categoria de análise 3 versam sobre: não há prática ou instrumentos rotineiros para o feedback, informação presente em 5 entrevistas; os materiais utilizados não passam por revisões/adequações constantes, salvo em caso de publicação de novas leis ou alteração nas legislações, presente em 4 entrevistas; quando há feedback se concentram nos materiais (conteúdo) e não na forma como são realizadas as formações, presente nas repostas de 4 entrevistas; o envio de dúvidas é constante, mesmo após capacitações ou orientações, respostas contidas em 2 entrevistas; e a percepção de que quem realmente deveria participar das formações, não está participando, informação colhida em 2 entrevistas.

A análise do material categorizado para atender ao objetivo delineado para a entrevista, e que é objeto de discussão nesta subseção, percebe-se que as

informações coletadas evidenciam desafios no processo de produção e de oferta das formações da SDA. No que se refere à Gestão da Informação e do Conhecimento, os entrevistados demonstraram que a organização se baseia nas legislações e a preservação ocorre em arquivos digitais e pessoais.

O conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008) está presente devido à vasta experiência dos servidores na organização. Eles se tornaram detentores desse conhecimento que, muitas vezes, não é socializado. Isso faz com que não haja uma gênese completa do conhecimento, como proposto por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008). Esses autores preveem ciclos contínuos nos quais o conhecimento tácito se transforma em explícito por meio da socialização, externalização, combinação e internalização.

Nesta pesquisa pondera-se que, por meio da interação entre pares, as informações se tornam mais evidentes e o conhecimento, mais abrangente. Com base no referencial teórico, entende-se que a interação transforma o conhecimento tácito em conhecimento explícito (Ferreira; Henrique, 2024; Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008). Assim, ele se transforma em conhecimento organizacional e agrega valor intangível às suas ações (Koller; Moura; Freire, 2024; Terra, 2000).

Dessa forma, um desafio que surgiu nas entrevistas é a Gestão do Conhecimento como prática institucional. Isso garantiria que as formações oferecidas sejam subsidiadas e consubstanciadas, alcançando maior eficácia.

Outro ponto de destaque foram os relatos, presentes em 2 entrevistas, de que os participantes têm a impressão de que as pessoas que realmente precisam das formações oferecidas não estão presentes. Essa percepção se deve ao fato de que dúvidas são enviadas constantemente, mesmo após orientações e formações.

Esse ponto demonstra uma dificuldade relacionada à falta de mapeamento das formações já realizadas, que deveriam conter dados de quem participou e, principalmente, de quem deveria ter participado.

Os desafios também se configuram pela falta de revisão e adequação constante dos materiais e da forma como as formações são executadas. Isso traz o risco de as formações se tornarem obsoletas e, com isso, encontrarem mais dificuldades para atingir seus objetivos e a eficiência desejada.

Essa percepção também pode ser corroborada pela informação de que dúvidas são constantes, mesmo após orientações ou formações. Isso confirma as

evidências apresentadas na descrição do caso de gestão, no Capítulo 2 deste estudo.

Após a apresentação das reflexões sobre os desafios enfrentados pela SDA na produção e na oferta de suas formações, com base nas entrevistas, passa-se a descrever o contexto indicado pelo questionário aplicado aos demais servidores das diretorias da SDA.

3.4.2.3 Questionário I aplicado aos demais servidores da DAS: percepções sobre a prática

A aplicação do método qualiquantitativo na pesquisa possibilita que os dados quantitativos sirvam de base para as análises qualitativas, o que, por sua vez, enriquece a compreensão da realidade do estudo de caso.

Dessa forma, na tentativa de responder aos objetivos da pesquisa, que visam identificar e analisar os desafios da SDA na produção e na oferta de suas formações, também foi utilizado um questionário. Esse foi direcionado aos demais servidores das diretorias da SDA que não participaram das entrevistas.

O questionário consiste em uma série ordenada de perguntas pelas quais o pesquisador busca entender a percepção dos respondentes sobre os aspectos presentes na pesquisa (Sampaio, 2022; Oliveira *et al.*, 2016). Essa dinâmica fornece informações que auxiliam na compreensão do objeto investigado e do contexto em que o estudo de caso se desenvolve.

O Questionário I, cuja íntegra está no Apêndice B, foi elaborado com 8 questões. Elas estão focadas na opinião dos servidores sobre as formações oferecidas, buscando saber: se as consideram adequadas ou não; se percebem a existência de um processo organizativo anterior à realização das formações; e se consideram os materiais utilizados satisfatórios.

Na elaboração, o questionário seguiu o padrão de mensuração da escala Likert., segundo Silva Júnior e Costa (2014) e descrito na subseção 3.3.3. Portanto, o Questionário I foi elaborado com quatro escalas para que o respondente pudesse se posicionar de acordo com o grau de concordância ou discordância em relação a cada enunciado, conforme descrito no Quadro 6 (p. 95). O Questionário I foi aplicado a 61 pessoas e obteve 46 respostas, o que corresponde a 75,40% dos participantes.

A análise dos dados do questionário foi realizada com base nas recomendações bibliográficas sobre o uso da escala Likert (Bermudes *et al.*, 2016; Silva Júnior; Costa, 2014), seguindo-se a atribuição de valores conforme quadro 7 (p. 96).

Para facilitar a compreensão dos dados quantitativos obtidos, os resultados de cada questão são apresentados em duas tabelas. A primeira tabela indica as perguntas, a escala de concordância e o número de respondentes. Já a segunda apresenta a conversão numérica para a escala Likert, somando as respostas com base na escala de valores do referido quadro 7 (p. 96).

Assim, a tabela 10, a seguir, representa a primeira delas e mostra a distribuição do número de respostas para cada grau de concordância definido nas questões.

Tabela 10 - Número de respostas conforme grau de concordância obtida no Questionário I

(continua)

Ordem	Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
1	As informações que meu setor dispõe são suficientes para gerar o conhecimento organizacional necessário	0	8	25	13	46
2	Há critérios para a organização das informações que circulam no setor, resultando em um documento que sistematiza o conhecimento.	1	7	31	7	46
3	Existe alguma forma de organização para evitar a perda de informações importantes para o trabalho desenvolvido no setor.	0	4	31	9	44
4	A equipe gestora está sempre disposta a ouvir novas ideias, acolhendo e valorizando ações que possam melhorar as formações ofertadas.	1	2	28	15	46
5	Os recursos disponíveis (tempo, orientações, infraestrutura) são suficientes e permitem a uma boa organização e oferta das formações.	1	15	25	5	46

(conclusão)

Ordem	Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
5	Os recursos disponíveis (tempo, orientações, infraestrutura) são suficientes e permitem a uma boa organização e oferta das formações.	1	15	25	5	46
6	Para a organização das formações ofertadas por meu setor, há alguma consulta prévia às Diretorias de Pessoal ou análise do trabalho por elas realizado para identificar necessidades específicas.	1	16	18	7	42
7	Os materiais utilizados nas formações passam por alguma avaliação após as formações ou antes de serem utilizados em novas formações, com o objetivo de verificar sua adequação e necessidade de reformulação.	0	8	28	6	42
8	As formações ofertadas atendem às necessidades de conhecimento e atualização das Diretorias de Pessoal das Regionais de Ensino.	0	10	30	6	46

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Conforme apresentado na tabela 10, a distribuição das respostas por grau de concordância revela que nem todas as questões (3, 6 e 7) foram respondidas por todos os participantes. Este fato nos direcionou a duas possíveis interpretações: a incompreensão do enunciado; ou, no caso da questão 3, a não percepção da organização pessoal de informações como um processo institucional.

Considerando a familiaridade dos servidores com as ações desenvolvidas pelas diretorias, a falta de compreensão dos enunciados parece ser uma causa improvável para a ausência de respostas. Trabalha-se com hipótese de que a não-resposta nas questões 3, 6 e 7 pode estar relacionada à percepção de que suas experiências não refletem as características do setor. Isso pode ter impedido que os participantes se posicionassem em algum dos graus de concordância. As questões em questão referem-se, especificamente, à organização para evitar a perda de informações (questão 3), à avaliação dos materiais (questão 7) e à consulta prévia às diretorias regionais (questão 6).

Sobre a questão 3, a falta de resposta também pode indicar o que já foi percebido na pesquisa documental e nas entrevistas: a organização das informações e do conhecimento é, muitas vezes, pessoal. Assim, é possível que os participantes não vejam sua organização individual como parte de um processo institucional.

Com as respostas distribuídas ao longo do *continuum* da escala Likert, a tabela 11, a seguir, foi elaborada para mostrar a soma total de cada grau de concordância, com base nos valores definidos no quadro 7 (p. 96). Na tabela 11, a letra T corresponde à soma total da linha, enquanto M representa a média, calculada ao dividir T pelo número de respondentes de cada questão, cujos dados estão na tabela 10 (p. 117).

Tabela 11 – Soma dos graus de concordância do Questionário I conforme escala Likert

(continua)

Ordem	Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	T	M
1	As informações que meu setor dispõe são suficientes para gerar o conhecimento organizacional necessário	0	16	75	52	143	3,10
2	Há critérios para a organização das informações que circulam no setor, resultando em um documento que sistematiza o conhecimento.	1	16	93	28	138	3
3	Existe alguma forma de organização para evitar a perda de informações importantes para o trabalho desenvolvido no setor.	0	8	93	36	137	3,11
4	A equipe gestora está sempre disposta a ouvir novas ideias, acolhendo e valorizando ações que possam melhorar as formações ofertadas.	1	4	84	60	149	3,23
5	Os recursos disponíveis (tempo, orientações, infraestrutura) são suficientes e permitem a uma boa organização e oferta das formações.	1	30	75	20	126	2,73

(conclusão)

Ordem	Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	T	M
6	Para a organização das formações ofertadas por meu setor, há alguma consulta prévia às Diretorias de Pessoal ou análise do trabalho por elas realizado para identificar necessidades específicas.	1	32	54	28	115	2,73
7	Os materiais utilizados nas formações passam por alguma avaliação após as formações ou antes de serem utilizados em novas formações, com o objetivo de verificar sua adequação e necessidade de reformulação.	0	16	84	24	124	2,95
8	As formações ofertadas atendem às necessidades de conhecimento e atualização das Diretorias de Pessoal das Regionais de Ensino.	0	20	90	24	134	2,91

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

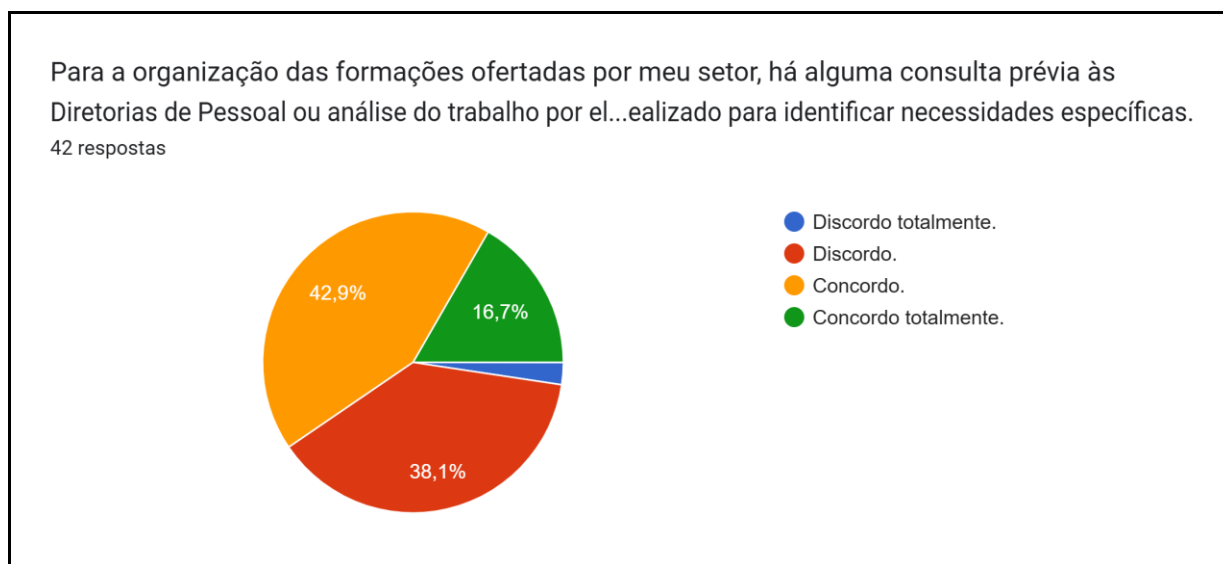
A análise dos dados da tabela 11 revela que, ao somar os valores das respostas convertidas para a escala Likert, os resultados se concentram nos graus de concordância "concordo" e "concordo totalmente". Essa concentração indica uma percepção majoritariamente positiva dos participantes sobre os temas abordados.

Ao analisar a média obtida pela divisão da soma de todas as respostas pelo número de respondentes, encontramos valores que oscilam entre 2,73 e 3,23. Para esta análise, optou-se por arredondar o valor de 2,73 para 3, o número inteiro mais próximo. Dessa forma, a média indicada para as respostas foi 3, o que aponta uma tendência central para o grau de concordância "concordo".

A análise desses dados sugere uma percepção positiva entre os servidores das diretorias da SDA em relação à organização e oferta das formações.

Apesar de os dados gerais apontarem para uma percepção positiva, é importante notar o resultado específico da questão 6 que segue representado na figura 8, a seguir.

Figura 8 – Distribuição respostas conforme questionário aplicado aos demais servidores da SDA



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados dos questionários aplicados (2025).

A figura 8 mostra a distribuição percentual das respostas para a questão 6. Essa pergunta foi respondida por 42 pessoas, conforme a distribuição apresentada na tabela 10 (p. 117).

Analisando as respostas sobre a consulta prévia para identificar necessidades na organização das formações, notou-se que 18 pessoas (42,9%) responderam "Concordo" que há uma consulta prévia às Diretorias de Pessoal das regionais de ensino antes das formações. Além disso, 7 (16,7%) responderam "Concordo Totalmente"; 1 pessoa (2,4%) respondeu "Discordo Totalmente" e 16 pessoas (38,1%) responderam "Discordo". Somando esses resultados, 40,5% dos participantes têm uma visão negativa sobre esse aspecto, o que representa um número considerável.

Isso nos levou de volta aos achados deste estudo, que, com base na pesquisa documental e nas entrevistas, não mostraram a evidência para uma organização clara nos fluxos de informações sobre as formações oferecidas pela SDA e que se relacionam ao mapeamento de necessidades específicas antes das formações. Essa ausência de organização é um de seus principais desafios.

De forma geral, o questionário aplicado aos demais servidores forneceu evidências de que existem formas de organizar informações e conhecimento na SDA, e que essas formas são percebidas pela maioria dos servidores.

No entanto, o questionário também permitiu entender que existem desafios para tornar o processo de produção e oferta das formações mais consistente e eficiente. Um dos objetivos é evitar retrabalhos, como a devolução de tarefas pelas diretorias regionais e a repetição de orientações sobre temas já abordados.

Analisamos o questionário aplicado aos servidores da SDA, buscando refletir sobre a relação entre as respostas e os desafios enfrentados pela instituição na produção e oferta de suas formações.

A seguir, com o objetivo de sintetizar os resultados, serão apresentadas as considerações sobre os pontos em comum identificados na pesquisa documental, nas entrevistas e no questionário aplicado.

3.4.2.4 Diversos instrumentos, um só objetivo: em busca de uma síntese para os desafios observados

Para investigar os desafios que a SDA enfrenta na produção e na oferta de suas formações, foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: análise documental, entrevistas com diretoras e coordenadores de equipe e um questionário aplicado aos demais servidores. O objetivo é responder às seguintes metas:

mapear, identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela SDA (na produção e na oferta).

O uso de diversos instrumentos de pesquisa é essencial em razão da abordagem qualiquantitativa adotada. Conforme já mencionado, as dimensões qualitativa e quantitativa complementam-se mutuamente para aprofundar a compreensão dos fenômenos investigados. Nesse sentido, os dados quantitativos obtidos por meio do questionário fornecem suporte fundamental para as análises qualitativas realizadas (Rangel; Rodrigues; Mocarzel, 2018; Souza; Kerbauy, 2017).

Para uma análise consistente, a metodologia combinou a análise de conteúdo, especificamente a temática, com a triangulação de dados. A análise temática permite compreender melhor as informações obtidas nas entrevistas que tem como objetivo identificar a percepção dos participantes sobre o tema investigado.

Por sua vez, a triangulação de dados possibilita o diálogo entre os diferentes instrumentos para a coleta e análise de dados. Esse método confere maior rigor às análises, permitindo identificar os resultados convergentes de forma mais eficaz (Armando, 2024; Ramalho; Klein; Azevedo, 2021; Suto *et al.*, 2021).

Ao realizar a triangulação de dados nessa perspectiva, é possível o diálogo entre as informações quantitativas, oriundas do questionário, e as qualitativas, obtidas das entrevistas e da pesquisa documental. Essa dinâmica evidencia uma convergência entre os dados no que se refere aos desafios enfrentados pela SDA.

Por um lado, a pesquisa documental e as entrevistas evidenciam desafios relacionados à falta de um mapeamento das formações já realizadas para subsidiar decisões sobre a forma como são implementadas, a não revisão sistemática dos materiais utilizados e a persistência de dúvidas mesmo após orientações. Também se manifesta a falta de uma prática institucional de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, superada por ações personalizadas de registro para a preservação das informações necessárias ao desempenho das atividades da SDA.

Já os dados quantitativos do questionário aplicado aos demais servidores sugerem que a maioria deles tem uma percepção positiva sobre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento. Entretanto, uma observação importante é que, nas questões de 5 a 8 (conforme descrito na tabela 11, p.107), foi necessário arredondar os valores para o número inteiro mais próximo, que foi 3, considerado como o grau de concordância "concordo".

Nesse contexto, para buscar melhores condições de interpretar os fatos e ter mais uma forma de convergir os dados quantitativos e qualitativos da pesquisa, propôs-se analisar os dados do questionário a partir da perspectiva da análise temática de Bardin (2016).

Dessa forma, realizaram-se a pré-análise e a exploração dos dados trazidos pelo questionário e identificou-se que as questões de 5 a 7 poderiam ser interpretadas como um tema relacionado à organização das formações oferecidas.

A pré-análise também permitiu definir uma categoria de análise para o questionário. Essa, por sua vez, busca compreender a organização e o gerenciamento do fluxo de informações na Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação.

O quadro 11, a seguir, apresenta a categoria de análise temática para o Questionário I, que abrange quase todas as suas questões.

Quadro 11 - Categoria de análise e objetivos pretendidos com o Questionário I, aplicado aos servidores da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação

Ordem	Categoria de Análise	Objetivo Pretendido	Questões utilizadas do questionário estruturado
1	A Organização e a Implementação das formações promovidas pela SDA com foco nas Gestões da Informação e do Conhecimento.	Esta categoria visa identificar quais as formas utilizadas para a organização e a oferta das formações, bem como suas impressões sobre esse processo.	1, 3, 4, 5, 6, 7

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 11 apresenta a categoria de análise e o objetivo, elaborados com base nos referenciais teóricos que subsidiam este estudo: Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação e Formação em Serviço. Esse quadro permite compreender o Questionário I a partir de um tema e, assim, obter uma melhor compreensão das questões de 5 a 7, cujas médias se situam entre 2 e 3.

O que chama a atenção é que, para essas questões que abordam a organização das formações oferecidas (como recursos, consulta prévia junto às DIPE para levantamento de necessidades e avaliação do processo), em nenhuma delas foi obtido um número absoluto que indicasse a resposta “concordo”.

Essa situação revela uma espécie de ponto de interseção entre os graus “não concordo” e “concordo”. A hipótese levantada é que a compreensão sobre as ações de organização do conhecimento e das formações oscila, o que sugere que, mesmo existindo informações, conhecimento e práticas para sua gestão, elas ainda podem ser frágeis e não institucionalizadas como uma prática gerencial. Isso é demonstrado nos resultados obtidos com o questionário aplicado.

Outro ponto quantitativo evidenciado pelo questionário foi a resposta à questão 6. Ao analisar as respostas sobre a consulta prévia para identificar as necessidades na organização das formações, 40,5% dos participantes optaram por “discordo totalmente” ou “discordo”. Isso representa um número considerável de pessoas com uma visão negativa sobre esse aspecto.

Nas evidências iniciais sobre a gestão, descritas no capítulo 2, são apontados os seguintes problemas: a) ausência de fluxo de informações bem definido para a organização de suas formações em serviço; b) ausência de mapeamento das formações necessárias e dos períodos adequados para a sua oferta, de modo a contribuir com o trabalho desenvolvidos pelas DIPE; c) instrumentos que melhor monitorem a frequência e avaliação dos cursos, capazes de verificar se os objetivos propostos foram atingidos; d) além de feedback capaz de contribuir para o desenvolvimento dos serviços atendidos.

Ao final desse percurso, a triangulação dos dados quantitativos e qualitativos confirma o contexto mencionado. Essa análise revela que a ausência de um fluxo de informações bem definido, que abranja todo o processo das formações oferecidas, representa um dos principais desafios enfrentados pela SDA.

Os desafios também se configuram pela falta de revisão e adequação constante dos materiais e da forma como as formações são executadas. O estudo também mostra que, embora existam informações e conhecimento, eles estão vinculados apenas ao conteúdo, e não se traduzem em ações para melhorar a maneira como as formações são oferecidas.

Ao se refletir sobre a forma como as formações poderiam ser oferecidas, seria possível analisar sua organização, dando sentido e significado a cada uma das

informações presentes no contexto (Davenport; Prussak, 1998; 2003). Essa prática proporcionaria as condições necessárias para a produção de conhecimento mais alinhado às necessidades existentes (Choo, 2003; Koller; Moura; Freire, 2024; Terra, 2000). Por sua vez, esse conhecimento poderia levar ao aperfeiçoamento constante e ao enfrentamento dos problemas relacionados à eficiência das formações.

A seção 3.4.2 e seus desdobramentos discutem os resultados obtidos com a pesquisa documental, as entrevistas com diretoras e coordenadores de equipe, e o questionário direcionado aos demais servidores da SDA. O foco desse processo são os desafios enfrentados pela SDA na produção e na oferta de suas formações.

A próxima seção tem como objetivo apresentar os resultados do questionário aplicado aos 47 diretores de pessoal das regionais de ensino. Esse questionário busca analisar a percepção dos integrantes das DIPE sobre a relevância e a eficácia das formações recebidas, identificando os impactos produzidos por elas nas ações rotineiras desses diretores.

3.4.3 Os impactos das formações em serviço na rotina das Diretorias de Pessoal das Regionais de Ensino

Um dos objetivos específicos deste estudo é analisar os impactos na produção e na oferta das formações em serviço. Para isso, investigou-se a percepção dos integrantes das DIPE sobre a relevância e a eficácia das formações que eles receberam.

Para tanto, foi elaborado o Questionário II e enviado aos diretores de pessoal das 47 regionais de ensino. Esta subseção tem o objetivo de apresentar os resultados obtidos e as análises realizadas a partir dessas respostas.

O questionário, que se encontra na íntegra no Apêndice C, foi elaborado com 7 questões. O objetivo foi coletar evidências sobre a relevância, a eficácia e o impacto das formações recebidas, especificamente em relação ao suporte que elas oferecem às ações desenvolvidas pelas Diretorias de Pessoal.

Para a descrição e a análise dos resultados, utilizou-se os mesmos procedimentos metodológicos aplicados no questionário dos demais servidores da SDA e que estão descritos na subseção 3.4.2.3. Ou seja, seguiu-se o padrão de mensuração da escala Likert (Bermudes *et al.*, 2016; Silva Júnior; Costa, 2014), pois

o questionário também tem como objetivo medir o nível de concordância dos diretores em relação às perguntas apresentadas.

Desse modo, foram utilizadas quatro escalas para que o participante pudesse se posicionar de acordo com o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada enunciado, conforme definidas pelo quadro 6 (p. 95).

O questionário foi enviado a 47 pessoas e obteve 44 respostas, o que corresponde a 93,61% dos participantes. No entanto, das 44 pessoas que responderam, 3 declararam que não desejavam participar da pesquisa. Dessa forma, a análise sobre os impactos foi realizada com base nas respostas de 41 pessoas.

Como dito, a análise dos dados do questionário foi realizada com base nas recomendações bibliográficas sobre o uso da escala Likert (Bermudes et al., 2016; Silva Júnior; Costa, 2014), utilizando-se os valores constantes no quadro 7 (p. 96).

A soma dos valores atribuídos permite a seguinte interpretação, a saber: uma pontuação alta e concentrada na extremidade esquerda do *continuum* indica uma percepção negativa sobre a organização do conhecimento no setor. Esse resultado sugere que as formações não são vistas como relevantes, eficazes ou capazes de gerar impactos positivos no trabalho diário das Diretorias de Pessoal. Por outro lado, uma pontuação alta e na extremidade direita indica uma percepção positiva. Isso aponta para a eficácia das formações em gerar impactos positivos nas ações desenvolvidas pelas DIPE.

Para facilitar a compreensão dos dados quantitativos, os resultados de cada questão são apresentados em duas tabelas. A primeira tabela indica as perguntas, a escala de concordância e o número de respondentes. Já a segunda apresenta a conversão numérica para a escala Likert (Bermudes et al., 2016; Silva Júnior; Costa, 2014), somando as respostas com base na escala de valores do quadro 7 (p. 96).

Dessa maneira, a tabela 12 mostra a distribuição do número de respostas para cada grau de concordância das questões.

Tabela 12 – Número de respostas conforme grau de concordância obtida no Questionário II

Ordem	Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
1	Os temas abordados nas formações oferecidas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação correspondem às minhas necessidades de trabalho.	0	1	29	11	41
2	As formações contribuíram para o desenvolvimento das competências necessárias para o desenvolvimento do meu trabalho.	0	2	30	9	41
3	Os conteúdos das formações estão atualizados e são relevantes para o meu contexto profissional.	0	1	25	15	41
4	O material utilizado nas formações (apostilas, apresentações, slides, etc.) era claro, objetivo e fácil de entender.	0	7	22	12	41
5	Os conhecimentos adquiridos contribuíram para a melhoria do meu desempenho.	0	3	21	17	41
6	As formações contribuíram para a resolução de problemas ou desafios que enfrentava no trabalho.	0	4	30	7	41
7	Utilizo os conhecimentos adquiridos para orientar minha equipe ou colegas de trabalho.	0	1	21	19	41

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A tabela 12 apresenta a distribuição das respostas dos 41 participantes que efetivamente responderam ao questionário. A tabela demonstra uma alta concentração de respostas para o grau de concordância "concordo", sem nenhuma resposta no grau "discordo totalmente". Isso leva a entender que as formações são percebidas de forma positiva em relação à sua relevância, impactando de forma positiva o trabalho desenvolvido pelas DIPE.

Já a tabela 13 foi elaborada a partir da distribuição das respostas ao longo do *continuum* da escala Likert (Bermudes *et al.*, 2016; Silva Júnior; Costa, 2014). Ela apresenta a soma total de cada grau de concordância, com base nos valores definidos no quadro 7 (p. 96).

Na tabela 13, a letra T corresponde à soma total da linha, enquanto M representa a média, calculada ao dividir T pelo número de respondentes de cada questão, cujos dados estão na tabela 12 (p. 129).

Tabela 13 – Soma dos graus de concordância do Questionário II conforme escala Likert

(continua)

Ordem	Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	T	M
1	Os temas abordados nas formações oferecidas pela SDA correspondem às minhas necessidades de trabalho.	0	2	87	44	133	3,24
2	As formações contribuíram para desenvolver as competências necessárias para desenvolver o meu trabalho.	0	2	90	36	128	3,12
3	Os conteúdos das formações estão atualizados e são relevantes para o meu contexto profissional.	0	2	75	60	137	3,34
4	O material utilizado nas formações (apostilas, apresentações, slides, etc.) era claro, objetivo e fácil de entender.	0	14	66	48	128	3,12
5	Os conhecimentos adquiridos contribuíram para a melhoria do meu desempenho.	0	6	63	68	137	3,34

(conclusão)

Ordem	Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	T	M
6	As formações contribuíram para a resolução de problemas ou desafios que enfrentava no trabalho.	0	8	90	28	126	3,07
7	Utilizo os conhecimentos adquiridos para orientar minha equipe ou colegas de trabalho.	0	2	63	76	141	3,27

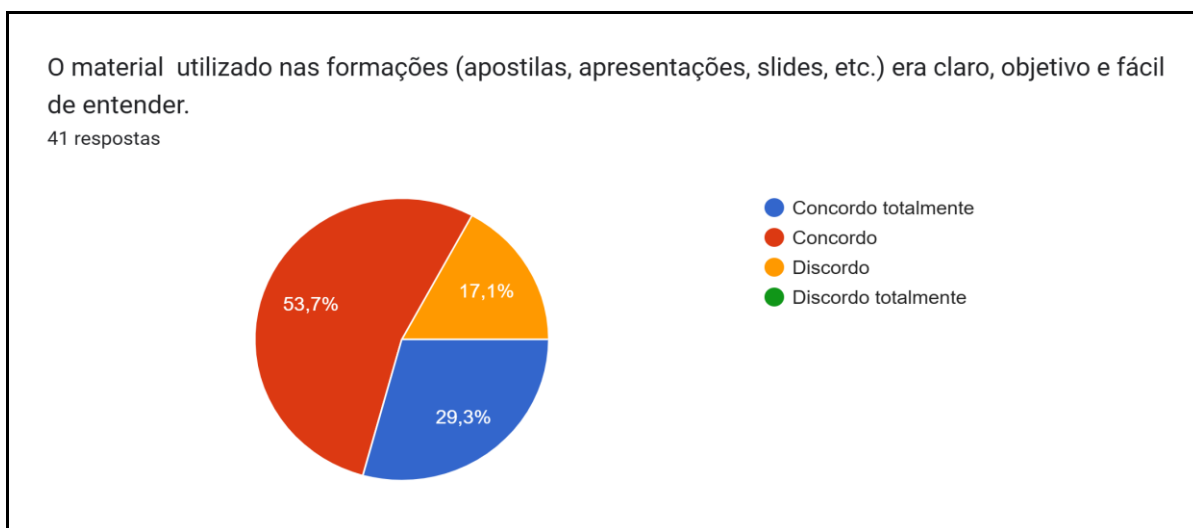
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise dos dados da tabela 13 revela que a soma dos valores das respostas convertidas para a escala Likert (Bermudes *et al.*, 2016; Silva Júnior; Costa, 2014) se concentra nos graus de concordância "concordo" e "concordo totalmente", confirmando a análise dos dados oriundos da tabela 12 (p. 129). Essa concentração indica uma percepção positiva dos participantes sobre a relevância e a eficácia das formações em serviço oferecidas aos diretores de pessoal das Regionais de Ensino.

Ao analisar a média obtida pela divisão da soma de todas as respostas pelo número de respondentes, encontram-se valores que variam entre 3,07 e 3,34. Isso também confirma a tendência de se considerar positivos os impactos gerados nas ações executadas pelas DIPE.

Embora os dados gerais apontem para uma percepção positiva, é necessário analisar o resultado das respostas para a questão 4, que aborda os materiais utilizados nas formações. A representação gráfica das respostas é apresentada pela figura 9, a seguir.

Figura 9 – Respostas dadas à questão 4 do questionário aplicado aos diretores de pessoal



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados dos questionários aplicados (2025).

A figura 9 demonstra as respostas sobre o material utilizado nas formações. Conforme a distribuição percentual, 53,7% (22 pessoas) declararam "Concordo"; 29,3% (12 pessoas) declararam "Concordo totalmente" e 17,1% (7 pessoas) declararam "Discordo" que o material utilizado nas formações seja claro, objetivo e

de fácil entendimento. Esse foi o maior número de respostas com o grau de concordância “Discordo”, em comparação com as outras questões.

A interpretação possível para esse dado é que, para essa amostra, a falta de clareza e objetividade dos materiais prejudica a eficiência das formações e, por consequência, não impacta positivamente nas ações desenvolvidas pelas DIPE. Essa interpretação levou a discussões que foram realizadas durante a apresentação dos resultados das entrevistas e do questionário aplicado aos demais servidores da SDA. Nesses foram evidenciados que os materiais não passam por revisões ou adequações após as formações serem realizadas.

Nessa perspectiva, o questionário aplicado aos diretores de pessoal permite corroborar os resultados obtidos por meio dos outros instrumentos.

Com relação aos materiais das formações em serviço, identificou-se um desafio: a organização deles como referência para a condução das formações. Como o questionário demonstra, para 31,81% dos respondentes, esses materiais precisam de revisões e adequações para corresponderem às expectativas e às percepções dos diretores de pessoal.

Pondera-se que uma formação, mesmo com o mesmo público, pode apresentar novos contextos influenciados por diversos fatores, como: a alteração no quadro de diretores de pessoal ou a necessidade específica gerada por uma demanda sazonal ou situacional. Essas situações apontam para a necessidade de contextualizar os materiais utilizados.

De maneira geral, observa-se que as formações em serviço oferecidas pela SDA são vistas como relevantes pelas Diretorias de Pessoal e trazem impactos positivos para suas ações. No entanto, a análise também revela que alguns aspectos das formações, como o material didático, precisam ser aprimorados para que se alcance a eficiência desejada.

Essa prática se enquadra na Gestão da Informação, pois agrega dados sobre novas necessidades e contextos, conferindo aos materiais mais significado e relevância para atender a novas demandas (Choo, 2003; Davenport; Prussak, 1998; 2003; Koller; Moura; Freire, 2024). Isso a transforma em Gestão do Conhecimento, permitindo agregar valor e maior eficiência às ações formativas (Ferreira; Henrique, 2024; Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008; Terra, 2000).

Esta subseção analisa a percepção das DIPE sobre as formações oferecidas pela SDA. O objetivo é identificar os impactos que essas formações trazem para as ações desenvolvidas pelos diretores de pessoal das regionais.

A próxima subseção aborda as possibilidades de aprimoramento das ações da SDA.

3.4.4 As possibilidades para o aperfeiçoamento das formações em serviço ofertadas pela SDA

Pensar em possibilidades é tentar perceber a condição do que é possível dentro de um contexto analisado. É buscar entender, por meio dos dados, as mensagens de oportunidades ali presentes que possam trazer melhorias, no caso deste estudo, para as formações em serviço ofertadas pela SDA. Nessa perspectiva, esta subseção se relaciona ao objetivo específico que buscou discutir as possibilidades existentes no contexto da SDA para o aperfeiçoamento de suas formações.

Durante o percurso para mapear as evidências para o caso de gestão que ora se apresenta, identificou-se que a SDA, no processo de organização de suas formações com as DIPE, encontra problemas, tais como: a) ausência de fluxo de informações bem definido para a organização de suas formações em serviço; b) ausência de mapeamento das formações necessárias e dos períodos adequados para a sua oferta, de modo a contribuir com o trabalho desenvolvidos pelas DIPE; c) instrumentos que melhor monitorem a frequência e a avaliação dos cursos, capazes de verificar se os objetivos propostos foram atingidos; d) além de feedback capaz de contribuir para o desenvolvimento dos serviços atendidos.

A situação apresentada leva ao diagnóstico que, mesmo após formações em serviço periódicas com os diretores de pessoal das regionais de ensino, não se verifica evidências do impacto, relevância e eficácia das formações em serviço ofertadas pela SDA por meio de suas diretorias. Tal indício é reforçado pelas constantes solicitações recebidas pelas diretorias, via e-mails, solicitações verbais em encontros síncronos e mensagens em grupos, para repetir formações com o mesmo tema. As devoluções de processos às Diretorias de Pessoal das Regionais, por causa de equívocos cometidos pelo público-alvo das formações também evidenciavam os problemas relatados.

Os dados coletados pelos instrumentos utilizados na pesquisa permitem mapear a SDA no contexto da produção e oferta de suas formações às Diretorias de Pessoal das regionais de ensino. As análises apresentadas nas subseções anteriores possibilitam identificar pontos de convergência entre os resultados da pesquisa documental, das entrevistas e do questionário dirigido aos demais servidores da SDA. Por sua vez, esses resultados corroboram as evidências apontadas para o caso de gestão.

No entanto, os dados da pesquisa também demonstram um contexto com potencial para implementar ações que podem aperfeiçoar as formações ofertadas às DIPE. A pesquisa documental mostra que as informações são registradas e transformadas em conhecimento, embora essa prática se concentre em ações pessoais de arquivamento, sejam elas digitais ou por meio de versões organizadas em cadernos para consulta. A pesquisa demonstra que essa prática assegura o registro da memória organizacional (Bernardino; Strauhs, 2024; Cavalcante; Sales; Guerra, 2024; Madureira, 2003) da SDA e indica um forte potencial para organizar formas mais institucionalizadas e compartilhadas das informações.

A possibilidade se apresenta em valorizar a experiência profissional dos servidores e de suas práticas, fomentando o compartilhamento de suas formas de registro para que cada um possa contribuir com sua experiência. Isso dará significado e significância institucional (Choo, 2003; Davenport; Prussak, 1998, 2003) às informações, transformando-as, de fato, em um conhecimento capaz de abarcar as necessidades do setor, que deve ser entendido como algo coletivo e imbuído de ações comuns direcionadas à eficácia do seu trabalho.

Há muita experiência e arquivos que demonstram o fluxo de conhecimento acumulado. No entanto, é preciso direcioná-los melhor para obter as informações que faltam, apontadas pelos próprios servidores e evidenciadas em nosso estudo. Essas informações promoveriam um fluxo de informações bem definido sobre a organização das formações ofertadas, por meio da qual seria possível mapear as necessidades das DIPE, os períodos em que elas devem acontecer e quem esteve ou deveria estar presente.

Outro ponto a ser destacado sobre as possibilidades no contexto da pesquisa documental se fundamenta na ampla experiência dos servidores e nos hábitos de registrar informações para preservar o conhecimento individual. A partir desse

hábito, torna-se mais compreensível para o grupo que a memória institucional construída possa ser redirecionada para algo coletivo.

A experiência de cada um carrega em si o potencial para colaborar na implementação eficaz da socialização do conhecimento, fazendo com que ele avance da dimensão tácita (como muitas vezes foi percebido) para a sua dimensão explícita, renovando, assim, o ciclo do conhecimento organizacional (Ferreira; Henrique, 2024; Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008).

Redirecionar as atividades já executadas pelos próprios servidores, com foco nos dados que, segundo a percepção, estão faltando e são importantes, faz com que a Gestão do Conhecimento se torne uma ferramenta que possibilita e permite a ampliação de habilidades, novos aprendizados e novos fluxos informacionais (Batista, 2012).

As entrevistas trazem um cenário que, novamente, evidencia a existência de conteúdo que respalda as orientações e formações oferecidas. Entretanto, esse conteúdo não se traduz em uma reflexão sobre a forma ou a prática como as formações são desenvolvidas. Dois dos entrevistados expressaram que acreditam que quem deveria estar presente nas formações parece que de fato não participa. Essa informação remete à falta de mapeamento da frequência dos participantes nas formações.

A possibilidade que se apresenta é que esse mapeamento identifique quem deveria estar presente e não participou. Além disso, um fluxo de informações que envolva as necessidades das DIPE contribuiria para identificar quem, de fato, deveria participar, indicando também a adequação da formação ao seu público-alvo.

O questionário aplicado aos demais servidores fornece evidências de que a compreensão sobre as ações de organização do conhecimento e das formações oscila, havendo quem as perceba ou não. Isso demonstra que os servidores identificam que, em alguma medida, o fluxo de informações pode ser aperfeiçoado para diminuir os desafios enfrentados. Tais desafios resultam na não percepção da eficiência das ações da SDA no que se refere às formações ofertadas.

A percepção dos servidores de que há aspectos a serem refletidos para a melhoria de seus processos e fluxos de trabalho contribui para a implementação de ações que otimizem as informações sobre público-alvo, necessidades e adequação da forma de apresentação das formações

Tal fato se torna um potencial relevante para a SDA. As ações que promovem a reflexão sobre a forma, e não apenas o conteúdo, partem da necessidade apontada pelos próprios servidores, que demonstraram preocupação em não conseguir a eficiência pretendida com suas ações.

Retomando os pressupostos sobre eficiência discutidos neste estudo, ela tem como característica direcionar as atividades e os serviços públicos para a efetividade da qualidade, implicando, para isso, um bom funcionamento que se traduza na satisfação da sociedade ou do público a quem as ações se destinam (Castro; Castro; Jacob, 2017; Malkut, 2004; Menezes, 2005).

A possibilidade de aperfeiçoamento encontra respaldo na percepção dos servidores, o que pode se traduzir em engajamento para encontrar respostas e se adequar aos desafios que se apresentam. No caso, busca-se maior eficiência para as formações (Ribeiro; Izquierdo, 2017).

Entende-se que as possibilidades destacadas, mesmo que se traduzam na forma de sistematizar as informações em documentos para consulta coletiva, agregam valor às formações ofertadas. O conhecimento compartilhado permitirá que todos os servidores tenham acesso às mesmas reflexões, ponderações e interpretações, sobretudo, dos funcionários mais experientes. Isso fortalece as formações ao homogeneizar procedimentos, possibilitando melhorias na eficiência.

O quadro 12, a seguir, busca sistematizar as possibilidades de aperfeiçoamento evidenciadas pelos instrumentos de pesquisa, que contribuem para a reflexão necessária sobre as ações desenvolvidas no processo de produção e de oferta das formações em serviço pela SDA.

Quadro 12 – Possibilidades de aperfeiçoamento para as formações em serviço da SDA

Instrumentos	Possibilidade para aperfeiçoamento	Fatores presentes no contexto que podem contribuir no processo
<p>Pesquisa Documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Questionário</p>	<p>Implementar práticas institucionais de organização das informações e do conhecimento, redirecionando práticas pessoais para algo coletivo e compartilhado;</p> <p>Desenvolver o mapeamento das formações ofertadas com dados sobre necessidades, contexto, participação, material.</p>	<p>Experiência profissional acumulada pelos servidores presentes no contexto;</p> <p>Hábito pessoal de registros;</p> <p>Percepção dos próprios servidores.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A sistematização apresentada no quadro 12 está organizada a partir do referencial teórico sobre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Ela evidencia que, no contexto da SDA, há possibilidades de aperfeiçoamento intimamente conectadas ao que já é executado atualmente. Há informação, há conhecimento, há organização. O que falta é uma reflexão sobre a forma, sobre o que está ausente no processo e o que ainda não se traduz em eficiência.

A Administração Pública, ao perseguir o princípio da eficiência, traz para si a responsabilidade de gerenciar suas ações. Ela deve buscar o aprimoramento constante para que seus serviços possam ser prestados em tempo hábil e de forma eficaz (Castro; Castro; Jacob, 2017).

Estudos como os de Guizzellini (2016), Eulálio (2017), Tito (2018), Martins (2024) e Souza (2024) apresentam considerações importantes que permitem perceber a necessária e constante reflexão que a Administração Pública deve empreender sobre suas ações e processos. Essa reflexão leva à reavaliação de

fluxos e, com essa prática, a adequações que trazem aperfeiçoamento, o que pode se traduzir em mais eficiência.

Finalizadas as discussões sobre os resultados encontrados na pesquisa, o Capítulo 4 se dedica à apresentação do Plano de Ação Educacional (PAE). Esse plano foi elaborado com base nas possibilidades e nos desafios presentes no contexto pesquisado.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA O CONTEXTO DAS FORMAÇÕES EM SERVIÇO OFERTADAS PELA SDA

Com o objetivo de analisar como as formações ofertadas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da SEE/MG são organizadas e implementadas para as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino, e quais são os principais desafios e possibilidades de aprimoramento desse processo, procura-se compreender quais fatores influenciam essa realidade.

Por meio de pesquisa documental, entrevistas e questionários, é possível entender o contexto das formações produzidas, identificando desafios, desdobramentos e as possibilidades de aperfeiçoamento.

Os resultados da pesquisa indicam que, na SDA, há muito conhecimento acumulado, referendado por legislações e normativas, bem como pela experiência profissional de seus servidores. Demonstram, também, uma percepção positiva em relação às suas formações e orientações.

No entanto, a pesquisa evidencia que, no processo de organização das formações para as DIPE, existem desafios a serem superados como: ausência de fluxo de informações bem definido para a organização de suas formações em serviço; ausência de mapeamento das formações necessárias e dos períodos adequados para a sua oferta, de modo a contribuir com o trabalho desenvolvidos pelas DIPE; melhor forma de compartilhamento das informações e do conhecimento entre os servidores, potencializando as formas já existentes de registros, bem como, a experiência de seus servidores.

Este capítulo, de caráter propositivo, tem como objetivo apresentar um conjunto de ações exequíveis para mitigar os problemas identificados na pesquisa, as quais compõem o Plano de Ação Educacional (PAE). Com base nos dados identificados e sua posterior análise, são apresentadas ações para melhorar o fluxo de informações, buscando o aperfeiçoamento das formações em serviço ofertadas as DIPE.

Ainda que a pesquisa não consiga responder e encontrar soluções para todos os desafios identificados, as propostas apresentadas buscam oferecer ações de suporte para a melhoria no processo de oferta das formações e trazer resultados que demonstrem maior eficiência no trabalho da SDA.

O PAE apresenta propostas que se relacionam a dois eixos: Gestão da Informação e do Conhecimento e Organização das Formações em Serviço. O plano é direcionado aos gestores da SDA, incluindo o autor desta pesquisa e suas diretorias, e será apresentado como sugestão à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG.

Diante dos desafios a serem superados na produção e oferta das formações, propõe-se como primeira ação a realização de um diagnóstico das lacunas identificadas. Esse diagnóstico pode auxiliar na conexão entre as dificuldades encontradas, os recursos já existentes e as possibilidades de melhorias, servindo como suporte para mudanças no fluxo de informação e, conseqüentemente, no aprimoramento das ações desenvolvidas pela SDA.

A ação seguinte é desenvolver propostas que se vinculem à forma de organizar e gerir informações e conhecimento. Como dito, na SDA, por meio de suas diretorias, há informação e conhecimento nos trâmites que envolvem a Secretaria de Educação. No entanto, a pesquisa evidencia que muitas informações necessárias às formações ainda não são registradas e utilizadas como material de análise e reflexão sobre sua eficiência. Desse modo, propostas que demonstrem a percepção necessária dos dados envolvidos nas formações em serviço, assim como o compartilhamento do conhecimento tácito, buscam contribuir para que a gênese do conhecimento, como discutido na revisão teórica desenvolvida no Capítulo 3, possa se instaurar de modo completo (Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008).

A pesquisa demonstra que o setor subsidia suas ações através de legislações específicas para a área de recursos humanos e, também, que muitas informações necessárias às formações ainda não são registradas e utilizadas como material de análise e reflexão sobre sua eficiência.

Por fim, propostas de ações que dialogam com a Organização das Formações em serviço, buscando destacar as reflexões que envolvem todo o processo de formação, desde a preparação até a pós-formação.

A presente pesquisa demonstra que alguns aspectos não são analisados na etapa da elaboração, nem após a oferta das formações, evidenciando que, embora haja um vasto referencial sobre o conteúdo, a forma como as formações são produzidas e oferecidas ainda apresenta lacunas.

Não foi encontrada, através da pesquisa, uma contextualização consistente sobre o público-alvo e o conteúdo a ser ministrado. Além disso, o material utilizado não passa pelas adequações necessárias para melhorar a eficiência das formações.

Ações que propõem um caráter mais assertivo para a organização das formações possibilitam o fortalecimento e a institucionalização de práticas que permitem analisar cada formação e seus objetivos, adequando-se a novos contextos para futura capacitações.

As propostas deste capítulo se fundamentam nos dados da pesquisa e na revisão bibliográfica, principalmente em Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Formações em Serviço e na aplicação desses eixos teóricos na Administração Pública.

O Capítulo 4, além desta introdução, está dividido em três seções que apresentam os títulos, respectivamente, “Diagnóstico das Necessidades da SDA”, “Plano de Ação Educacional na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento” e as “Plano de Ação Educacional para a Organização das Formações em Serviço”.

4.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DA SDA

Para este estudo, a Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento e a forma como a SDA organiza suas formações em serviço são fundamentais para todo o processo. Os resultados das subseções 3.4.2, 3.4.3 e 3.4.4 podem ser considerados o primeiro diagnóstico das necessidades existentes no contexto das formações em serviço da SDA. Ao longo dessas subseções, os diversos instrumentos de pesquisa demonstram fragilidades na Gestão do Conhecimento institucional e na organização das formações em serviço.

Por um lado, a pesquisa documental e as entrevistas evidenciam desafios relacionados: (i) à falta de um mapeamento das formações já realizadas, o que prejudica decisões sobre a forma como são implementadas; (ii) a não revisão sistemática dos materiais utilizados; e (iii) à persistência de dúvidas mesmo após orientações. Também evidenciam práticas não institucionalizadas para a preservação das informações necessárias ao desempenho das ações e, consequentemente, das formações em serviço.

Por outro lado, embora os Questionário I e II tragam informações de que há uma percepção majoritariamente positiva do processo de organização das

formações dirigidas às DIPE, eles ressaltam que, nesse processo, há fragilidades que impedem a percepção de uma organização efetiva e que promova a eficiência em sua totalidade.

Ao final da análise dos resultados, percebe-se que a SDA, por meio de suas diretorias, apresenta desafios no fluxo de informações para a produção e a oferta de suas formações. Desafios a serem trabalhados de modo a definir quais informações são necessárias, qual reflexão precisa ser feita para que sejam transformadas em conhecimento e que possam subsidiar as ações de todos os servidores, permitindo que o trabalho realizado encontre eficiência em seus resultados.

Dessa forma, há as necessidades na SDA que se relacionam à Gestão da Informação, à Gestão do Conhecimento e à maneira como o processo de organização de suas formações é realizado. O quadro 13 propõe uma sistematização das análises realizadas.

Quadro 13 – Sistematização para a proposta do Plano de Ação

(continua)

Instrumentos	Desafios Observados	Eixos que subsidiam o Plano de Ação proposto
Pesquisa Documental, Entrevistas, Questionários I e II	Institucionalizar práticas para a preservação da memória dos setores, de modo que as informações gerem conhecimento coletivo; Compartilhar conhecimentos tácitos para gerar conhecimento explícito, permitindo que a gênese do conhecimento se desenvolva conforme os estágios descritos na revisão bibliográfica;	Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento
	Evitar o retrabalho representado pelas devoluções de processos e na repetição de formações com o mesmo tema.	Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

(conclusão)

Instrumentos	Desafios Observados	Eixos que subsidiam os Planos de Ação a serem propostos
Pesquisa Documental, Entrevistas, Questionários I e II	Mapear de forma consistente as formações já realizadas e as que são necessárias, identificando: público-alvo, conteúdo e sua adequação; Monitorar as formações para controle da participação e obter feedback que contribua para evidenciar a eficiência ou a ineficiência das formações oferecidas; Melhor o controle na participação das formações, garantindo a correta relação entre participantes e temas das formações; Evitar o retrabalho representado pelas devoluções de processos e na repetição de formações com o mesmo tema.	Organização das Formações em Serviço

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 13 foi elaborado com o objetivo de sistematizar tanto as evidências do Capítulo 2 quanto os resultados e as discussões do Capítulo 3, apresentando os desafios observados e os eixos que servem de sustentação para os Planos de Ação elaborados.

Com base nos desafios observados, propõem-se Planos de Ação que se estruturam em dois eixos fundamentais: (i) Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento; e (ii) Organização das Formações em Serviço. É importante destacar que, para a elaboração desses Planos, as possibilidades existentes no contexto (conforme quadro 12, p. 126) são consideradas, pois representam fatores facilitadores para a implementação de propostas que visam ao aperfeiçoamento das ações e formações em serviço da SDA.

Para a proposta dos Planos de Ação, utiliza-se a técnica 5W2H¹². O quadro 14, a seguir, destaca os elementos presentes nesse método.

Quadro 14 – Elementos presentes na técnica 5W2H

What (O quê?)	Define a ação que precisa ser feita conforme o problema a ser abordado.
Why (Por quê?)	Justifica a necessidade da ação.
Who (Quem?)	Determina quem será o responsável pela ação.
When (Quando)	Estabelece o prazo para a realização da ação.
Where (Onde)	Indica o local onde será realizada a ação e onde o problema se encontra.
How (Como)	Descreve o método a ser utilizado para realizar a ação, estabelecendo prazos e recursos necessários.
How Much (Quanto Custa)	Avalia os possíveis custos ou recursos financeiros envolvidos na ação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base em Oliveira (2022).

Conforme o quadro 14 demonstra, a técnica 5W2H é uma ferramenta de gestão e planejamento que permite a alocação de recursos necessários. Ao fornecer uma representação clara de todos os fatores relevantes, ela garante que todos sejam considerados (Oliveira, 2022; Mamede, 2025).

Com essa ferramenta, procura-se considerar o contexto estudado, os desafios evidenciados e as possibilidades existentes. O objetivo é que os Planos de Ação apresentados possam efetivamente contribuir para superar os desafios, aprimorando o serviço oferecido e a eficácia das ações da SDA e, consequentemente, da Administração Pública (Batista, 2012).

Nesse sentido, Batista (2012) observa que as ações de inovação em setores públicos, especialmente as relacionadas à Gestão do Conhecimento, devem ser guiadas pela premissa de impulsionar a qualidade e a eficiência.

Os Planos de Ação elaborados respondem às necessidades diagnosticadas e dialogam com os pressupostos teóricos da revisão bibliográfica.

¹² Acrônimo formado pelas iniciais de cada um dos elementos presentes nessa ferramenta.

Com base no arcabouço teórico da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento, busca-se aprimorar o gerenciamento das ações da SDA no que diz respeito às formações em serviço. A intenção é direcionar melhor as atividades envolvidas, garantindo sua qualidade e eficácia (Batista, 2012; Castro; Castro; Jacob, 2017; Ribeiro; Izquierdo, 2017).

Portanto, as próximas seções detalham os Planos de Ação elaborados, sendo o primeiro referente ao Plano de Ação Educacional na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

4.2 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento em organizações, incluindo as públicas, têm como objetivo principal colaborar para o enfrentamento de desafios e fragilidades. Na Administração Pública, essas ferramentas são atualmente consideradas fundamentais para promover a eficiência dos serviços (Batista, 2012; Santana; Pereira, 2024; Silva; Souza, 2025).

Dessa forma, os resultados deste estudo, que apontam fragilidades na construção da memória institucional da SDA, servem de base para o primeiro Plano de Ação. A pesquisa verificou que, apesar da existência de um vasto conhecimento, representado tanto pela legislação que deve ser observada quanto pelo conhecimento adquirido e acumulado pelos servidores, não há uma prática institucionalizada para registro, conservação e atualização (Bernardino; Strauhs, 2024; Cavalcante; Sales; Guerra, 2024; Madureira, 2005)

Ou seja, a falta de uma prática institucionalizada de Gestão da Informação e de Gestão do Conhecimento nas diretorias da SDA motivou a criação deste plano. O objetivo é contribuir para a implementação de ações que aperfeiçoem o fluxo, o significado e a forma como as informações são gerenciadas. Dessa forma, pretende-se que as formações em serviço ganhem mais eficácia e os desafios observados nesse eixo, conforme descritos no quadro 13 (p. 144), possam ser mitigados.

Esta seção apresenta o Plano Educacional na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Esse plano se divide em quatro ações, que são detalhadas nas próximas quatro subseções.

4.2.1 Ação 1: “Compartilhar, Conscientizar e Engajar”

Ao se pensar em uma proposta que envolve a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, é fundamental considerar que esses elementos são reunidos e organizados pelos servidores das instituições. Por isso, é essencial que eles sejam envolvidos na ação, compartilhando o contexto que indicou a necessidade de intervenção. O objetivo é criar uma consciência coletiva sobre os desafios identificados na pesquisa e as estratégias para mitigá-los.

Através dessa dinâmica, será possível compartilhar conhecimento, conscientizar sobre a ação e promover o engajamento necessário para o sucesso das iniciativas que buscam aprimorar o fluxo de informações e as formações em serviço. O quadro 15 descreve a Ação 1, “Compartilhar, Conscientizar e Engajar”.

Quadro 15 – Ação 1: Compartilhar, conscientizar e engajar

(continua)

Desafios envolvidos: Institucionalizar práticas para a preservação da memória dos setores, de modo que as informações gerem conhecimento coletivo; Compartilhar conhecimentos tácitos para gerar conhecimento explícito, permitindo que a gênese do conhecimento se desenvolva conforme os estágios descritos na revisão bibliográfica.	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Compartilhar os pressupostos dos conceitos de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento com as diretorias. O objetivo é que, ao final da ação, todos compreendam como esses conceitos podem ser aplicados em suas rotinas de trabalho para otimizar processos e decisões.
Por quê?	Compartilhar conhecimento; Conscientizar a equipe sobre a necessidade de implementação da gestão das informações visando preservar a memória institucional; Engajar toda a equipe ao Plano de Ação.
Quem?	Gestor da SDA.

(conclusão)

Elemento 5W2H	Descrição
Onde?	Na SDA.
Como?	Reuniões Gerenciais com as diretoras, coordenadores de equipe e demais servidores para apresentar os conceitos de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, bem como das ações a serem desenvolvidas pelos setores para mitigar os desafios sinalizados pela pesquisa.
Quanto Custa?	Serão três Reuniões Gerencias, com duração de 1 hora cada. O custo corresponderá ao valor de 3 horas de trabalho para cada uma das seis pessoas participantes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Através do quadro 15 é apresentada a atividade inicial do Plano de Ação, focada no eixo Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Essa ação é direcionada ao gestor da SDA (autor da pesquisa), pois compreende-se que a iniciativa de evidenciar e iniciar o processo deve partir da gestão, buscando, assim, maior transparência e disseminação do conhecimento.

O objetivo é compartilhar o conhecimento gerado pela pesquisa e os pressupostos teóricos da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento. Além disso, a ação busca promover a conscientização sobre as fragilidades identificadas e incentivar o engajamento da equipe em aprimoramentos.

É importante ressaltar que, com o compartilhamento e a conscientização, o engajamento dos servidores pode se tornar mais efetivo. Isso acontece quando eles percebem que fazem parte do processo e que a atuação de cada um é crucial para o sucesso e a eficiência do que se pretende alcançar.

Assim, o papel do gestor é ser o primeiro a aproximar os servidores da proposta, ressaltando a necessidade de colaboração. Essa iniciativa demonstra o compartilhamento de um conhecimento tácito, obtido por meio da pesquisa, tornando-o explícito para o seu público-alvo (Ferreira; Henrique, 2024; Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008;).

Para as Reuniões Gerenciais a serem realizadas, foi elaborado o roteiro que se apresenta no quadro 16.

Quadro 16 – Roteiro para a realização das Reuniões Gerenciais previstas na Ação 1

<p>Título: Reunião Gerencial – Gestão das Informações e Gestão do Conhecimento nos setores da SDA</p> <p>Objetivo: Compartilhar os pressupostos dos conceitos de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento e resultados da pesquisa realizada.</p> <p>Pauta:</p> <p>Boas-vindas</p> <p>Contextualização da pesquisa</p> <p>Sobre a Gestão das Informações e Gestão do Conhecimento</p> <p>Interação e Compartilhamento – Exemplos de práticas inspiradoras realizadas por servidores</p> <p>Apresentação do Plano de Ação para a Gestão das Informações e Gestão do Conhecimento</p> <p>Próximos passos: Ações previstas e prazos</p> <p>Agradecimentos</p>
--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 16 esboça o planejamento previsto para as Reuniões Gerenciais definidas na Ação 1. O objetivo não é apenas apresentar o Plano de Ação, mas também permitir um momento para interação e compartilhamento de práticas e experiências, valorizando as possibilidades existentes e incentivando o engajamento futuro.

O que se pretende com a Ação 1 é que a Administração Pública, representada pela SDA, aperfeiçoe seu papel junto às DIPE por meio de suas formações. O objetivo é que as propostas da SDA demonstrem e aprimorem a eficiência de seu trabalho (Amorim; Costa, 2020; Batista, 2021; Santana; Pereira, 2024; Silva; Souza, 2025). A Ação 1 visa propiciar o conhecimento que servirá de sustentação para a Ação 2, que está descrita a seguir.

4.2.2 Ação 2: Organização da Memória Institucional da SDA

O estudo indica que a SDA possui um grande volume de informações e conhecimentos que, geralmente, são sistematizados de forma individual pelos seus servidores.

Diante desse diagnóstico, a proposta de ação é construir, de maneira institucionalizada, a memória organizacional da SDA. Busca-se transformar as iniciativas individuais em um sistema coletivo, que servirá para registrar e preservar o conhecimento e as informações produzidas. Isso garantirá que as atividades rotineiras se tornem um registro formal, preservando o conhecimento e a memória coletiva da instituição. O quadro 17 detalha a constituição da Ação 2.

Quadro 17 – Ação 2: Organização dos registros institucionais

(continua)

Desafios envolvidos: Institucionalizar práticas para a preservação da memória dos setores, de modo que as informações gerem conhecimento coletivo; Compartilhar conhecimentos tácitos para gerar conhecimento explícito, permitindo que a gênese do conhecimento se desenvolva, conforme os estágios descritos na revisão bibliográfica	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Criar processo formal para documentar e arquivar informações de forma organizada, garantindo que o conhecimento gerado em cada área se torne um recurso coletivo, disponível para todos.
Por quê?	Necessidade de padronizar procedimentos na organização e registro de informações, tornando-as de fácil acesso aos servidores e possibilitando direcionamentos nos atendimentos e formações em serviço.
Quem?	Diretoras, coordenadores de equipe e servidores das diretorias da DAS.
Quando?	A partir de fevereiro/2026.

(conclusão)

Elemento 5W2H	Descrição
Onde?	Nas diretorias da SDA; E-mails institucionais dos servidores.
Como?	Checklist das legislações utilizadas pelos setores, conforme os temas que são trabalhados pelas equipes.
Quanto Custa?	Os custos dessa ação estão relacionados à utilização dos serviços prestados pela equipe da SDA.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Usando a ferramenta 5W2H, o quadro 17 evidencia os fatores presentes na Ação 2, que busca institucionalizar práticas para organizar as informações, gerar conhecimento e, assim, preservar a memória organizacional (Bernardino; Strauhs, 2024; Cavalcante; Sales; Guerra, 2024) da SDA.

Com práticas institucionalizadas, pretende-se padronizar registros que, como observado na análise dos resultados da pesquisa, mostram-se diversos.

Na SDA, há a prática do registro de informações, mas ela se materializa por meio de iniciativas individualizadas que reforçam o conhecimento tácito e dificultam seu compartilhamento.

Desse modo, ao pensar em ações, como um checklist digital, busca-se mapear os documentos necessários às atividades desenvolvidas, relacionando-os aos temas trabalhados. Com base nessa recomendação, propõe-se que o checklist siga o padrão demonstrado no quadro 18.

Quadro 18 – Checklist para a organização das legislações e informações necessárias às ações desenvolvidas

Diretoria:		Setor:	
Data:			
Tema/Assunto	Leis, Resoluções, Orientações, demais documentos necessários		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 18 apresenta as informações necessárias para a elaboração do checklist. O objetivo é mapear os temas e os assuntos desenvolvidos pelas diretorias da SDA, juntamente com seu referencial teórico.

Dessa forma, cria-se um registro institucional padronizado e de fácil visualização, com acesso coletivo para todos os servidores. O checklist deve ser disponibilizado em uma pasta no drive, acessível pelos e-mails institucionais da equipe. A adoção desse recurso possibilitará o mapeamento dos temas e auxiliará na elaboração do E-book Setorial, que é a Ação 3, apresentada na seção 4.2.3.

4.2.3 Ação 3: Criação do E-book Setorial

O e-book é um "livro eletrônico, escrito em seu formato original, mas disponibilizado e difundido através da internet, para ser lido em formato digital" (Ribeiro, [2025b], recurso *online*). Neste estudo, ele se reveste de uma ferramenta de trabalho, com o objetivo de reunir informações e propiciar o conhecimento coletivo.

Machado, Hoffmann e Wildauer (2012) observam que, em organizações com alta concentração de conhecimento tácito (representado pela experiência acumulada dos servidores), o uso de novas tecnologias pode auxiliar na disseminação desse conhecimento, transformando-o em conhecimento explícito.

Os autores ainda destacam que, entre as possibilidades das novas tecnologias, o e-book "pode auxiliar nos processos de disseminação, armazenamento e atualização de conhecimentos" (Machado; Hoffmann; Wildauer, 2012, p. 129), servindo, assim, como um instrumento para a preservação da memória institucional (Bernardino; Strauhs, 2024; Cavalcante; Sales; Guerra, 2024).

Desse modo, percebe-se que esse instrumento poderá auxiliar no compartilhamento do conhecimento gerado nos setores. Além disso, ele servirá como um recurso para treinamento e orientação de novos servidores, que terão acesso a um referencial teórico já consolidado para apoiar suas ações.

Os elementos que constituem a criação do E-book Setorial são apresentados, conforme a matriz 5W2H, no quadro 19.

Quadro 19 – Criação do E-book Setorial

Desafios envolvidos: Institucionalizar práticas para a preservação da memória dos setores, de modo que as informações gerem conhecimento coletivo; Compartilhar conhecimentos tácitos para gerar conhecimento explícito, permitindo que a gênese do conhecimento se desenvolva conforme os estágios descritos na revisão bibliográfica	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Elaborar e publicar o E-book Setorial que sirva como ferramenta para preservar e compartilhar a memória do setor. O e-book deve conter informações e orientações relevantes para o desenvolvimento das orientações e formações realizadas no âmbito da SDA.
Por quê?	Para organizar um recurso que sirva como ferramenta de trabalho coletivo, de estudo e consulta, garantindo que ele contenha informações uniformes e propicie a circulação do conhecimento em seu estágio explícito.
Quem?	Assessoria de Inovação.
Quando?	2º trimestre de 2026.
Onde?	E-mail institucional dos servidores; Ambiente virtual da SEE/MG.
Como?	Organização de E-book Setorial contendo o arcabouço teórico utilizado: leis, resoluções, memorandos e demais documentos necessários. O e-book deve ser organizado com pastas por tema/assunto.
Quanto Custa?	O valor está previsto na atividade laboral dos servidores da Assessoria de Inovação e terá o custo do desenvolvimento de Sprints ¹³ (ciclos de trabalho) para melhor organizar o e-book. O custo da hora de trabalho para essa atividade é de aproximadamente R\$ 167,00.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

¹³ Sprint é um ciclo de trabalho durante o qual uma equipe trabalha para completar um conjunto específico de tarefas e entregar um produto (Gupy, 2025). O valor aproximado de R\$ 167,00 foi sugerido pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais.

Com o E-book Setorial, apresentado no quadro 19, a intenção é inovar na forma como as informações são organizadas e gerenciadas. O e-book servirá como um instrumento tanto para consulta quanto para estudo dos servidores, permitindo que todos tenham acesso, em um só lugar, às informações necessárias para o exercício de suas atividades profissionais.

O ideal é que o e-book seja criado pela Assessoria de Inovação. Esse setor é responsável, na estrutura da SEE/MG, por realizar estudos, adequações e viabilizar propostas que envolvam recursos tecnológicos ou inovações de processos, como é o caso deste estudo, que apresenta inovação em relação à organização do fluxo de informações da SDA.

O e-book tem o potencial de ir além de um simples recurso para as ações das diretorias da SDA. Ele pode se tornar, adicionalmente, uma ferramenta de apoio e colaboração para as DIPE, ao permitir a interação dos diretores de pessoal das regionais com esse recurso.

Essa possibilidade é vislumbrada porque as informações reunidas no e-book também servem como referencial para o trabalho realizado pelas DIPE. Assim, ele contribui para que toda a linha de trabalho, iniciada na SDA e que prossegue através das ações das DIPE, seja aprimorada, com o objetivo de impulsionar a eficiência.

Na próxima subseção é descrita a Ação 4 que se refere à construção do Acervo Digital das Formações da SDA.

4.2.4 Ação 4: Construção do Acervo Digital das Formações da SDA

O caso de gestão analisado indica um contexto em que um dos desafios a ser enfrentado é a falta de evidência com relação a eficiência nas formações em serviço oferecidas às diretorias de pessoal.

Esse diagnóstico é o resultado da análise feita no Capítulo 2 e da discussão dos resultados da pesquisa realizada no Capítulo 3. Esses resultados revelam um padrão: as diretorias recebem constantes solicitações, via e-mail, encontros síncronos e mensagens de grupo, para repetir formações com o mesmo tema. Além disso, os processos são devolvidos às diretorias de pessoal das regionais devido a equívocos cometidos pelo público-alvo das formações.

Esse cenário aponta que as formações atuais não possibilitam o conhecimento necessário para garantir a eficiência nas ações rotineiras das Diretorias de Pessoal. Diante disso, a SDA busca meios para mitigar esse problema, de modo a cumprir os pressupostos do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Esse artigo instaura o princípio da eficiência para a Administração Pública.

Dessa forma, a SDA, assim como todos os entes que compõem a Administração Pública, deve não apenas buscar meios para alcançar seus objetivos institucionais, mas também refletir e articular ações que promovam a eficiência em seu trabalho (Santana; Pereira, 2024; Silva; Souza, 2025).

Ao analisar o contexto, os desafios, as possibilidades e as necessidades da SDA em relação às suas formações, os resultados obtidos por meio delas e a premissa de gerir as informações e o conhecimento que contêm, o autor desta pesquisa propõe uma ação para a criação de um acervo para organizar as informações que fundamentam o trabalho da SDA e as formações em serviço produzidas e oferecidas pela SDA. O acervo deve ser um recurso para preservar as informações de formações já realizadas e de formações futuras.

O Acervo Digital consiste em uma iniciativa que se desdobra em duas ações secundárias. A utilização dessa estratégica foi pensada para facilitar o acompanhamento e tornar o Plano de Ação mais eficaz em relação aos seus objetivos.

A primeira ação é a gravação de Vídeos Orientadores, que abordarão os principais conteúdos das diretorias da SDA e que demandam maior intervenção, seja em orientações ou retomadas em formações. O objetivo é sanar dúvidas e corrigir equívocos recorrentes.

A segunda é a organização de um Repositório Institucional da SDA, que reunirá o material utilizado em formações anteriores (organizado por meio de um inventário proposto no Plano de Ação para Organização das Formações em Serviço); o E-book Setorial proposto na subseção 4.2.3 e as gravações das reuniões e formações realizadas via *Google Meet*, cuja gravação será recomendada.

Assim, o Acervo Digital será composto por vídeos e materiais orientadores e por gravações dos encontros formativos que, por sua vez, comporão o Repositório Institucional da SDA.

A seguir, o quadro 20 demonstra a macroação "Acervo Digital" por meio da ferramenta 5W2H, evidenciando o alinhamento e o planejamento necessários.

Quadro 20 – Ação 4: Construção do Acervo Digital das formações da SDA – Alinhamento e Planejamento

Desafio envolvido: Evitar o retrabalho representado pelas devoluções de processos e na repetição de formações com o mesmo tema.	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Criar e organizar o Acervo Digital com as formações produzidas e ofertadas pela DAS.
Por quê?	Para ter uma ferramenta permanente para consulta e estudos.
Quem?	Gestor da DAS.
Quando?	Março/2026.
Onde?	Site eletrônico da SEE/MG.
Como?	O acervo será disponibilizado em uma pasta no site eletrônico da SEE/MG, com acesso e pesquisa abertos aos usuários. A forma ideal de apresentação, acesso e pesquisa serão definidos em conjunto com a Assessoria de Inovação da SEE/MG.
Quanto Custa?	O valor está previsto na atividade laboral dos servidores da Assessoria de Inovação e terá o custo do desenvolvimento de Sprints (ciclos de trabalho) para a organização do Acervo Digital. O custo da hora de trabalho para essa atividade é de aproximadamente R\$ 167,00.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Conforme o quadro 20, o Acervo Digital é uma iniciativa direcionada ao gestor da SDA. Para a sua execução, será necessária a articulação com outros setores que detêm a estrutura, a experiência e o conhecimento para viabilizá-lo. Dessa forma, a proposta de criar o Acervo Digital precisa ser apresentada e articulada com esses setores, para que a análise necessária à sua implementação seja realizada. Esse processo de diálogo e alinhamento deve ser conduzido pela gestão da SDA.

Para essa ação, será necessário alinhar procedimentos e recursos com a Assessoria Estratégica. O objetivo é organizar digitalmente o acervo, instalando-o no site eletrônico da SEE/MG, na seção da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Também será preciso definir como ele será alimentado e atualizado.

Além disso, será necessário dialogar com a Superintendência da Escola de Formação para obter suporte na gravação dos Vídeos Orientadores. A Escola de Formação, que é um órgão da Subsecretaria de Educação Básica, em seu quadro de servidores, possui professores, que podem contribuir didaticamente com os vídeos, e dispõe de recursos tecnológicos para viabilizar as gravações.

O papel da gestão da SDA é dialogar com esses setores e buscar a melhor forma de viabilizar a efetividade das ações secundárias que sustentam a criação do Acervo Digital.

O Acervo Digital visa organizar o conhecimento institucional, centralizando orientações e formações em uma ferramenta de fácil acesso que se torne um recurso de estudo permanente. A proposta busca, de forma colaborativa, favorecer a gênese do conhecimento e promover a percepção da eficiência das formações e do trabalho realizado (Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008).

A figura 10 a seguir representa a relação entre o Acervo Digital e suas ações secundárias.

Figura 10 – Ações complementares para a elaboração do Acervo Digital



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A figura 10 apresenta o fluxo de informações que vai subsidiar o Acervo Digital. Os Vídeos Orientadores e o Repositório Institucional servirão de base para o Acervo Digital.

Os próximos tópicos detalham as ações que sustentarão o Acervo Digital. Ao descrever as ações do Acervo Digital, cada uma delas será identificada com o número 4, correspondente à macroação "Construção do Acervo Digital das formações da SDA", seguido de um número sequencial que indica a ordem em que são apresentadas. A seguir, descreve-se a primeira ação, que aborda a gravação dos Vídeos Orientadores sobre os principais temas das diretorias.

4.2.4.1 Ação 4.1: Gravações dos Vídeos Orientadores

Ao se pensar em gravar os Vídeos Orientadores, a intenção é ter mais um meio para registro e conservação do conhecimento produzido pela SDA e, conseqüentemente, de sua memória organizacional.

Além disso, o acervo pretende ser uma ferramenta de consulta e estudo permanente, garantindo a continuidade das formações oferecidas. Nesse sentido, as formações, mesmo após serem ofertadas, continuarão a se traduzir em um processo construtivo de aprendizagem (Madureira, 2005; Souza; Farias, 2025).

Dessa forma, a ação será direcionada a diretoras e supervisores de equipe. Eles serão responsáveis por envolver e engajar suas equipes na organização dos materiais e na definição dos prazos para a tarefa.

No entanto, é fundamental que sejam criadas condições estruturais para a concretização da ação. Por essa razão, inicialmente, haverá uma macroação a ser desenvolvida pelo gestor da SDA. O quadro 21 detalha os elementos presentes na ação de gravar os Vídeos Orientadores.

Quadro 21 – Ação 4.1: “Gravação de Vídeos Orientadores”

Desafio envolvido: Evitar o retrabalho representado pelas devoluções de processos e na repetição de formações com o mesmo tema.	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Gravar os Vídeos Orientadores sobre os principais temas trabalhados nas diretorias da SDA.
Por quê?	Possibilitar material de consulta e estudo permanentes para reduzir os equívocos que geram retrabalho nas diretorias da SDA.
Quem?	Diretoras da SDA.
Quando?	Março/2026.
Onde?	Ambiente digital do site eletrônico da SEE/MG.
Como?	Coleta e seleção de materiais; Organização dos materiais; Gravação e disponibilização dos Vídeos Orientadores.
Quanto Custa?	O custo abrange as horas de trabalho do funcionário envolvido nas gravações, bem como o tempo dedicado à edição dos vídeos. Para a execução e a finalização de cada Vídeo Orientador, planeja-se um total de 12 horas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Conforme o quadro 21, as diretorias deverão providenciar, junto a seus funcionários, a gravação de vídeos sobre os principais temas sob sua gestão, que são frequentemente objeto de dúvidas e equívocos.

Com base na pesquisa e em seus resultados, propõe-se que os temas dos vídeos sejam os apresentados no quadro 22, a seguir.

Quadro 22 – Temas para a gravação dos Vídeos Orientadores

Diretoria	Temas
DDGE	Provimento dos cargos de diretor, vice-diretor, secretário; Afastamento para estudo.
DGFT	Evolução na carreira do servidor – progressão e promoção.
DIAD	Avaliação de Desempenho; Conciliação envolvendo denúncia de suposto assédio moral.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 22 apresenta a sugestão para os temas dos Vídeos Orientadores. Essa proposta se baseia nos resultados do estudo realizado. Conforme indicado no Capítulo 2 desta pesquisa, os temas listados no quadro abrangem as principais ações desenvolvidas pelas diretorias e representam a maioria das solicitações da DIPE para a repetição de formações. Além disso, esses temas estão diretamente relacionados aos equívocos cometidos pela DIPE, que causam retrabalho e atrasos nos processos. A recorrência desses temas também é observada nos e-mails enviados às diretorias em busca de orientações.

O objetivo desta proposta é criar um instrumento que ajude a reduzir equívocos e retrabalho, de forma a demonstrar a eficiência pretendida de maneira mais consistente.

O ideal é que os Vídeos Orientadores sejam gravados pelos próprios servidores das diretorias. Essa seria uma forma de valorizar o trabalho que eles já desenvolvem em sua rotina e dar destaque à competência de cada um. No entanto, sabe-se que a exposição em vídeos, algo que não é habitual, pode gerar resistência.

Nesse cenário, a gestão da SDA deve buscar outros meios para viabilizar as gravações, como: recorrer à Escola de Formação para que professores que estão lá lotados e que têm em sua rotina a gravação de vídeos possam desenvolver essa proposta. A outra, é o gestor da SDA assumir a responsabilidade de gravar os Vídeos Orientadores.

A seguir, descreve-se a segunda ação que ajuda a compor o Acervo Digital das formações da SDA.

4.2.4.2 Ação 4.2: Organização do Repositório Institucional da SDA

Com a organização de um repositório, a SDA terá um local específico para armazenar as formações já realizadas e que será atualizado regularmente à medida que novas formações sejam oferecidas. O repositório também armazenará informações fundamentais para a execução das atividades da SDA.

Esse repositório servirá de base para o trabalho nas diretorias da SDA, facilitando o acesso a informações sobre o que já foi feito. O Repositório Institucional também servirá para abrigar os Vídeos Orientadores propostos no tópico 4.2.4.1.

Isso permitirá identificar oportunidades de melhoria ao retomar temas específicos ou ao planejar novas formações. Além disso, as DIPE terão acesso a informações e vídeos que servirão como material de apoio e estudo contínuo.

O quadro 23, a seguir, detalha os elementos presentes na ação “Organização do Repositório Institucional da SDA”.

Quadro 23 – Ação 4.2: Organização do Repositório Institucional da SDA

(continua)

Desafio envolvido: Evitar o retrabalho representado pelas devoluções de processos e na repetição de formações com o mesmo tema.	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Organizar o Repositório Institucional da SDA.
Por quê?	Favorecer um local específico para armazenar as formações já realizadas e informações orientadoras para as ações executadas pela SDA.
Quem?	Assessoria de Inovação.
Quando?	Junho/2026.
Onde?	Ambiente digital do site eletrônico da SEE/MG.
Como?	Coleta e seleção de materiais; Organização dos materiais; Gravação e disponibilização dos Vídeos Orientadores.

(conclusão)

Elemento 5W2H	Descrição
Quanto Custa?	O valor está previsto na atividade laboral dos servidores da Assessoria de Inovação e terá o custo do desenvolvimento de Sprints (ciclos de trabalho) para a organização do Repositório Institucional da SDA no site da SEE/MG. O custo da hora de trabalho para essa atividade é de aproximadamente R\$ 167,00.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Através da ferramenta 5W2H, o quadro 23 apresenta os elementos que constituem a ação direcionada à Assessoria de Inovação da SEE/MG.

Como já mencionado, essa Assessoria possui os recursos necessários para o desenvolvimento do espaço digital no site da SEE/MG, possibilitando a criação do Repositório, o acesso e o armazenamento das informações e vídeos que comporão o Acervo Digital, assim como sua atualização.

O objetivo desta ação é que a Assessoria de Inovação crie as condições necessárias para que os materiais do inventário e os vídeos possam ser armazenados em um local de fácil acesso, tanto para os servidores da SDA quanto para os servidores da DIPE.

A criação do Repositório é uma sugestão para preservar a memória institucional da SDA, assim como as informações e o conhecimento já sistematizados. O objetivo é que esse recurso sirva não apenas para consulta, análise e preservação da memória, mas também para fornecer material que auxilie na organização e no aprimoramento de futuras formações. Dessa forma, a eficiência das formações poderá ser mais perceptível, e o retrabalho, que foi evidenciado no contexto atual, poderá ser reduzido.

Com as ações do Plano de Ação Educacional para a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, busca-se padronizar o registro das informações, dando-lhes um significado institucional (Choo, 2003; Davenport; Prussak, 1998; 2003) e garantindo o acesso às mesmas informações e orientações. Isso se traduz em uma iniciativa para preservar a memória organizacional de forma coletiva e colaborativa (Bernardino; Strauhs, 2024; Cavalcante; Sales; Guerra, 2024).

É fundamental que a gestão da SDA volte sua atenção para as práticas individuais existentes e o potencial que elas carregam para aperfeiçoar as formas de conservar a memória institucional. Assim, será possível gerenciar melhor as informações e o conhecimento.

Após descrever as ações que compõem o Plano de Ação para a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, a próxima seção apresenta o Plano de Ação Educacional para a Organização das Formações em Serviço.

4.3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A ORGANIZAÇÃO DAS FORMAÇÕES EM SERVIÇO

Este estudo demonstra que as Formações em Serviço trazem consigo o potencial de viabilizar aprendizados que são fundamentais para as organizações. Nessa perspectiva, ao possibilitarem aprendizado, as formações contribuem para a eficiência dos serviços prestados.

No contexto das instituições públicas, como a SDA, local de realização da pesquisa, as Formações em Serviço visam atender aos pressupostos derivados das mudanças sociais (Eulálio, 2017; Guizellini, 2016; Madureira, 2005; Souza, 2024; Souza; Farias, 2025; Tito, 2018). Além disso, elas refletem a preocupação contínua com a preservação do conhecimento, o que, por sua vez, permite alcançar a eficiência almejada pela Administração Pública (Batista, 2012; Malkut, 2004; Santana; Pereira, 2024; Silva; Souza, 2025).

Diante disso, este estudo, por meio dos instrumentos de coleta e análise de dados, demonstra a existência de fragilidades nas Formações em Serviço produzidas e oferecidas pela SDA. Tais deficiências manifestam-se por meio dos seguintes pontos: falta de mapeamento das formações necessárias e de ferramentas para monitorar a frequência ou fornecer feedback que contribua para a identificação de necessidades de aprimoramento; deficiências no registro de informações sobre a maneira como as formações são conduzidas; persistência de dúvidas mesmo após as capacitações ou orientações; o conteúdo do feedback, concentrando-se nos materiais (conteúdo) e não na metodologia de realização das formações; a percepção de que aqueles que de fato deveriam participar das formações não o fazem.

Essas fragilidades confirmam as evidências do Capítulo 2, que descreve o contexto da SDA. Na pesquisa, destaca-se a falta de clareza na organização dos fluxos de informações sobre as formações. A ausência de um mapeamento prévio das necessidades leva a retrabalho e impede que a eficiência desejada seja alcançada.

Observou-se que o registro desses dados é fundamental para avaliar o processo e, com isso, permitir reformulações, adequações e aprimoramentos. O Plano de Ação para a Organização das Formações em Serviço está estruturado em três ações.

A primeira delas está estruturada como uma macroação para a construção de uma Painel de Informações que sirva para subsidiar a organização das formações em serviço a serem ofertadas. Essa macroação se divide em duas atividades secundárias que têm por objetivo inventariar o material referente às formações já realizadas e indicar os pontos focais nas DIPE. A utilização de macroação e divisões em ações secundárias foi pensada para tornar o Plano de Ação mais eficaz em relação aos objetivos de buscar o aperfeiçoamento das formações produzidas e ofertadas pela SDA.

A segunda ação propõe a elaboração de um Calendário Anual para as Formações em Serviço da SDA. Já a terceira ação busca orientar que os materiais utilizados nas formações em serviço sejam avaliados e analisados após o evento e antes que seja realizada outra de mesmo tema. O objetivo é realizar uma revisão sistemática para melhor adequá-los ao contexto e ao público-alvo, ajustando o conteúdo e a forma às novas demandas que surgirem.

A fundamentação para o Plano de Ação que ora se apresenta reside na possibilidade, identificada no quadro 12 (p. 126), de se desenvolver um mapeamento abrangente das formações ofertadas, incluindo dados sobre as necessidades, o contexto, a participação e o material didático. Desse modo, o Plano se configura como um instrumento capaz de responder aos desafios sistematicamente observados para o eixo de Organização das Formações em Serviço, conforme detalhado no quadro 13 (p. 131).

A seguir, as atividades previstas para o Plano de Ação em destaque são descritas em três subseções.

4.3.1 Ação 1: Construção de Painel de Informações para subsidiar a organização das Formações em Serviço produzidas e ofertadas pela SDA

A questão-problema deste estudo trouxe a reflexão sobre como as formações ofertadas pela SDA da SEE/MG são organizadas, implementadas e quais seriam as possibilidades de aprimoramento existentes. Ao longo da pesquisa, não foram evidenciadas formas de mapeamento consistente das formações já realizadas, da organização e da revisão do material já utilizado, nem do público-alvo. Nesse contexto, há retrabalho, representado pela necessidade de retomar orientações ou temas que foram objeto de formações passadas, bem como por devoluções geradas por equívocos cometidos.

Os desafios percebidos foram objeto do diagnóstico realizado na primeira seção deste capítulo. Como forma de respondê-los, buscou-se refletir sobre um Plano de Ação que dialogasse com a organização das formações em serviço ofertadas. Para isso, levaram-se em conta as possibilidades existentes na SDA, e dessa forma, ponderou-se que a criação de um Painel de Informações poderia resgatar o histórico das formações já realizadas e o público-alvo que deveria participar, conforme os temas abordados nos encontros formativos. Com esses dados, seria possível construir um referencial para consulta e um subsídio para novas formações.

Para a organização do Painel de Informações, será necessário empreender duas ações complementares que têm por objetivo reunir dados que, após análise, comporão o Painel.

A fim de representar o fluxo que se quer implementar com as duas atividades complementares e a função de subsidiar a ação principal que elas possuem, foi elaboradora a figura 11.

Figura 11 – Ações Complementares para a organização do Painel de Informações



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A figura 11 demonstra, por meio do esquema criado, que cada ação complementar contribuirá com dados e informações fundamentais para a organização do Painel de Informações.

Utilizando a matriz 5W2H, o quadro 24 organiza os elementos presentes na ação que visa a construção do Painel de Informações sobre as Formações em Serviço da SDA.

Quadro 24 – Construção do Painel de Informações

(continua)

Desafios envolvidos: Mapear de forma consistente as formações já realizadas e as que são necessárias, identificando: público-alvo, conteúdo e sua adequação; Melhor controle na participação das formações, garantindo a correta relação entre participantes e temas das formações.	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Criar um Painel de Informações sobre as Formações em Serviço. Esse Painel tem por objetivo melhorar o fluxo de organização das formações ofertadas.

(continua)

Elemento 5W2H	Descrição
Por quê?	Para melhorar a eficiência das formações.
Quem?	Assessoria de Inovação.
Quando?	3º trimestre de 2026.
Onde?	O Painel deve ser acessado por meio do e-mail institucional dos servidores.
Como?	Será criado por meio de pastas e planilhas contendo informações coletadas a partir do inventário das formações, do levantamento dos pontos focais por temas nas regionais e do repositório de formações já realizadas, que será constantemente atualizado à medida que novas formações ocorrerem.
Quanto Custa?	O valor está previsto na atividade laboral dos servidores da Assessoria de Inovação e terá o custo do desenvolvimento de Sprints (ciclos de trabalho) para a organização do Repositório Institucional da SDA no site da SEE/MG. O custo da hora de trabalho para essa atividade é de aproximadamente R\$ 167,00.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 24 apresenta o que se pretende alcançar com a sugestão do Painel de Informações. Busca-se um local de fácil acesso que disponha de informações que gerem memória institucional (Molina; Valentim, 2015; Souza; Farias, 2025). Com isso, o objetivo é gerar conhecimento que, além de ser organizacional, seja coletivo, evidenciando a dimensão explícita do conhecimento acumulado pelos setores.

A construção do Painel de Informações será direcionada à Assessoria de Inovação, pois é o setor, dentro da estrutura da SEE/MG, que dispõe de recursos para viabilizar ações dessa natureza. Ela poderá contribuir com experiência e conhecimento específicos, que serão essenciais para a eficácia da proposta, alinhando-se, dessa forma, com o princípio de trazer eficiência para as ações desenvolvidas na Administração Pública (Castro; Castro; Jacob, 2017; Malkut, 2004; Menezes, 2005).

Como dito, para dar sustentação ao Painel de Informações, devem ser realizadas outras duas ações que lhe serão complementares. A seguir, descreve-se

cada uma delas, identificando-as com o número 1, correspondente à macroação "Construção do Painel de Informações", seguido de um número sequencial que indica a ordem em que são apresentadas.

4.3.1.1 Ação 1.1: Inventariar para Conhecer

Ao se pensar em uma ação que envolve inventariar, pretende-se resgatar e construir a trajetória histórica das formações já ofertadas. Busca-se reunir o maior número de dados que envolvam temas, público-alvo, participação, identificando o contexto em que as formações foram produzidas e ofertadas.

Além de resgatar e construir a trajetória histórica, o inventário se reveste como um instrumento que pode subsidiar as futuras formações, identificando oportunidade para aperfeiçoamentos.

A seguir, o quadro 25 descreve a Ação 1.1 do Plano de Ação para a Organização da Formações em Serviço, intitulada "Inventariar para Conhecer".

Quadro 25 – Ação 1.1: Inventariar para Conhecer

(continua)

Desafio envolvido: Mapear de forma consistente as formações já realizadas e as que são necessárias, identificando: público-alvo, conteúdo e sua adequação.	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Inventariar as Formações em Serviço já realizadas pelas diretorias da SDA.
Por quê?	Para registrar e conhecer dados fundamentais para a organização das formações produzidas e ofertadas; Melhor estruturar as informações existentes.
Quem?	Coordenadores de equipe e servidores responsáveis pelas Formações/Orientações em Serviço.
Quando?	A partir de fevereiro/2026.
Onde?	Nas diretorias da SDA.

(conclusão)

Elemento 5W2H	Descrição
Como?	Por meio de pesquisa: Nos registros existentes sobre as formações já ofertadas; Sobre os temas, conteúdo, público-alvo; Análise de dados.
Quanto Custa?	Os custos dessa ação estão relacionados à utilização dos serviços prestados pela equipe da SDA.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 25 apresenta a estrutura da Ação 1.1 do Plano de Ação para a Organização das Formações em Serviço. Essa ação busca, por meio do inventário das formações já realizadas, coletar dados para analisar o contexto em que foram produzidas e oferecidas.

Para realizar a ação “Inventariar para Conhecer”, recomenda-se que seja observado o roteiro que apresentado pelo quadro 26.

Quadro 26 – Roteiro para a Ação 1.1 Inventariar para Conhecer

Diretoria:		Setor:
Data:		
Formação:	Conteúdo utilizado (leis, resoluções, orientações, etc.)	
Tema:		
Data:		
Formato:	Processo SEI:	
() Presencial		
() Virtual		
Público-Alvo:		
Participante:		
Feedback:		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 26 apresenta as informações que devem orientar o inventário das formações anteriores. Com isso, a ação possibilitará o mapeamento dos temas

abordados, dos participantes e dos não participantes, criando um registro que materializa a memória das capacitações já ofertadas.

Adicionalmente, será possível analisar o perfil dos participantes. Segundo os resultados da pesquisa, constata-se um número elevado de solicitações para repetir temas já estudados e a impressão dada por 2 entrevistados de que quem deveria participar das formações não participa de fato.

Dessa forma, serão mapeados os temas, os participantes (e quem não participou), criando um registro que materializa a memória das formações já oferecidas.

Esses dados podem ajudar a analisar os equívocos cometidos pelas DIPE que resultam em devoluções ou retrabalho de processos. Conforme descrito no Capítulo 2, cerca de 7% dos processos analisados sobre, por exemplo, progressão e promoção, não podem ser publicados em tempo hábil devido a esses equívocos.

O mapeamento das formações já ofertadas pode ajudar a verificar com mais eficiência se os temas relacionados aos equívocos já foram abordados. Mesmo que tenham sido, a análise pode sugerir a adequação na maneira de abordar o conteúdo. Talvez não seja preciso abordar o conteúdo de forma integral, mas sim retomar aspectos pontuais que não foram compreendidos de forma satisfatória e que persistem como causa de equívocos.

Ao analisar esses dados, nosso objetivo é conferir-lhes significado e relevância (Choo, 2003; Davenport; Prussak, 1998; 2003), de modo a subsidiar adequações na maneira como as Formações em Serviço são ofertadas.

A Ação 1.1 visa, a partir de um melhor conhecimento das formações anteriores, sugerir alternativas para ações futuras. O propósito é otimizar a eficiência das Formações em Serviço produzidas e oferecidas pela SDA, atendendo ao pressuposto de que a Administração Pública deve garantir o princípio da eficiência em todas as suas atividades (Amorim; Costa, 2020; Batista, 2012; Brasil, 1988; Santana; Pereira, 2024; Silva; Souza, 2025).

A seguir será descrita a Ação complementar 1.2 – Identificando Pontos Focais nas DIPE.

4.3.1.2 Ação 1.2: Identificando Pontos Focais nas DIPE

Assim como a SDA possui diferentes temas geridos por diversos servidores, a organização interna das DIPE pode ter uma divisão de temas entre servidores distintos. No entanto, na maioria dos encontros de formação, somente o diretor de pessoal é convocado, ficando responsável por compartilhar as orientações com sua equipe.

A ideia de identificar os pontos focais ocorreu após a pesquisa apontar que a DIPE ainda comete equívocos, mesmo depois das formações, e que há solicitações constantes para a retomada de temas já abordados. Além disso, 2 entrevistados mencionaram a impressão de que as pessoas que realmente deveriam participar das formações, na verdade, não participam.

Dessa forma, conhecer a existência ou a ausência de pontos focais tornou-se necessário para ajustar a relação entre o público-alvo e o tema a ser abordado em determinada formação.

Quadro 27 – Ação 1.2: Identificando Pontos Focais nas DIPE

(continua)

Desafio envolvido: Melhor controle na participação das formações, garantindo a correta relação entre participantes e temas das formações.	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Identificar os servidores que são pontos focais e responsáveis pela execução das ações conforme o assunto/tema dentro das Diretorias de Pessoal das Regionais de Ensino ou confirmar que é o próprio diretor de pessoal o responsável por executar determinada ação.
Por quê?	Para ter melhor informação sobre quem deve participar das formações ofertadas.
Quem?	Gestor da SDA.
Quando?	Janeiro/2026.
Onde?	Gabinete da SDA.

(conclusão)

Elemento 5W2H	Descrição
Como?	Através de formulário elaborado no <i>Google Forms</i> para que as DIPE indiquem o nome dos servidores que exercem a função de pontos focais aos assuntos afetos às questões de sua rotina.
Quanto Custa?	Custo de adesão ao pacote <i>Google One</i> . No entanto, a SEE/MG já possui assinatura, o que elimina a necessidade de nova adesão nos próximos anos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A ação demonstrada no quadro 27 busca mapear quem são os servidores que exercem a função de pontos focais dos temas trabalhados dentro da estrutura da DIPE. Devido à complexidade dos assuntos que são administrados pelas Diretorias de Pessoal, em sua rotina, é comum que aos servidores lotados seja atribuído o papel de pontos focais de um determinado tema para que exerçam a interlocução específica junto à SEE/MG.

Dessa maneira, o que se deseja com a Ação 1.2 é identificar quem são os pontos focais ou se o diretor de pessoal está executando esse papel. Assim, pode-se ter mais certeza de quem convocar para cada capacitação, evitando concentrar a participação em todas as formações na figura do diretor de pessoal.

Outra recomendação dada em relação ao formulário é que, caso não haja um ponto focal, as DIPE devem indicar servidores para assumir esse papel.

Após a descrição da Ação 1 do Plano de Ação para a Organização das Formações em Serviço e de suas ações complementares, a próxima subseção se dedica à Ação 2, que também faz parte do Plano.

4.3.2 Ação 2: Elaboração do Calendário Anual para as Formações em Serviço da SDA

Com relação à organização das Formações em Serviço produzidas e ofertadas pela SDA, esta investigação deparou-se com o diagnóstico da ausência de um mapeamento das formações necessárias e dos períodos adequados para a sua oferta, de modo a contribuir com o trabalho desenvolvido pelas DIPE.

O princípio da eficiência, trazido pelo artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988) e a bibliografia consultada sobre o tema (Amorim; Costa, 2020; Batista, 2012; Santana; Pereira, 2024; Souza; Silva; Souza, 2025), levam a entender que o planejamento das Formações em Serviço deve incluir uma reflexão sobre os períodos em que elas devem ser oferecidas. Assim, alinhando necessidades e objetivos, é possível ter resultados mais eficazes, que se traduzem em aperfeiçoamento constante.

Dessa forma, propõe-se a elaboração de um Calendário Anual, com a previsão das formações que se pretende ofertar. Esse calendário, ao alinhar necessidades e objetivos, poderia, por exemplo, no início do ano civil, abordar e retomar as ações gerais desenvolvidas pelas DIPE, atualizar os pontos focais e sondar as dificuldades que ainda persistem, para que sejam incluídas em futuros encontros formativos.

Outro ponto para o qual o Calendário Anual poderia contribuir é indicar um período para a retomada de conceitos, a partir da verificação de equívocos existentes nos processos entregues pelas DIPE ao longo do 1º trimestre do ano civil. Desse modo, os conteúdos são retomados a partir dos equívocos cometidos, e não de todo o conteúdo previsto. O quadro 28, a seguir, descreve os elementos presentes nessa ação.

Quadro 28 – Ação 2: Elaboração Calendário Anual para as Formações e Serviço da SDA

(continua)

Desafio envolvido:	
Mapear de forma consistente as formações já realizadas e as que são necessárias, identificando: público-alvo, conteúdo e sua adequação.	
Elemento 5W2H	Descrição
O quê?	Elaborar o Calendário Anual para as formações ofertadas pela SDA.
Por quê?	Para indicar os períodos mais adequados para as formações.
Quem?	Diretoras e coordenadores de equipe das diretorias da SDA.
Quando?	Janeiro/2026.
Onde?	Diretorias da SDA.

(conclusão)

Elemento 5W2H	Descrição
Como?	Planilha <i>Excel</i> . Esse recurso está incluído no pacote <i>Office</i> adquirido pela SEE/MG e pode ser acessada pelo e-mail institucional disponível a todos os servidores.
Quanto Custa?	Custo de adesão ao pacote <i>Microsoft Office</i> . No entanto, a SEE/MG já possui assinatura, o que elimina a necessidade de nova adesão nos próximos anos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Através da matriz 5W2H, o quadro 28 detalha o percurso a ser seguido para que a elaboração do Calendário Anual tenha êxito. Destaca-se o objetivo desse recurso, que é indicar os períodos mais adequados para as formações. Ao fazer essa análise, torna-se possível verificar a conveniência de estabelecer períodos específicos para capacitações, contemplando temas necessários ou para retomada de conteúdos presentes nas rotinas das DIPES.

Pretende-se, com a ação 2, agregar mais uma estratégia para que a eficiência necessária seja demonstrada e percebida por todos os envolvidos. Dessa maneira, a SDA e suas diretorias demonstrarão sua constante atenção aos princípios que regem a Administração Pública no tocante à qualidade de seus serviços (Batista, 2012; Ribeiro; Izquierdo, 2017). O próximo tópico descreve a terceira ação prevista para a construção do Painel de Informações.

4.3.3 Ação 3: Recomendações para atualização sistemática e constante dos materiais utilizados nas formações em serviço

A terceira atividade do Plano de Ação para a Organização das Formações em Serviço se traduz em recomendações a serem feitas para as diretorias da SDA no tocante à atualização dos materiais utilizados nas formações em serviço.

As análises, a partir dos impactos percebidos pelas DIPE com relação às formações ofertadas, indicaram que um percentual dos que responderam ao Questionário II teve dúvidas quanto à clareza e objetividade dos materiais utilizados.

Nessa perspectiva, faz-se necessário que os materiais utilizados sejam revisitados antes e após as formações para verificar sua adequação e a necessidade de aperfeiçoamento. Isso se deve ao fato de que o contexto de uma formação pode ser diferente em outra oportunidade, devido a mudanças no perfil dos envolvidos.

Para que a atualização dos materiais seja eficaz, é necessário que se busque aperfeiçoar o feedback até então recebido pela DIPE, que, segundo este estudo, concentra-se nos materiais e não na metodologia de realização das formações.

Diante desse diagnóstico, a Administração Pública deve refletir sobre o que é necessário desenvolver para que se instaure um processo que possa reunir informações que subsidiem tomadas de decisão em prol da eficiência e qualidade de seus serviços (Castro; Castro; Jacob, 2017; Santana; Pereira, 2024; Silva; Souza, 2025).

Nesse contexto, o autor desta pesquisa e gestor da SDA apresenta as seguintes recomendações que serão levadas a uma Reunião Gerencial com as diretorias e coordenadores de equipe da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação:

- (i) ao realizar uma formação em equipe, o formulário para registro de frequência deverá ser ampliado para que evidencie a compreensão das informações trabalhadas. A título de sugestão, o formulário pode conter perguntas que levem o participante à reflexão, tais como: Qual foi o principal tema trabalhado hoje e como ele vai auxiliá-lo em sua rotina? Outra pergunta pode sondar a compreensão do participante sobre o tema e se ele consegue explicá-lo a um colega de trabalho. Essa verificação pode ser feita pela escala Likert utilizada nos Questionários I e II deste estudo;
- (ii) após as formações em serviço, o feedback reunido deve ser analisado e o resultado obtido deve ser cotejado com o material utilizado e o público-alvo participante, a fim de identificar possíveis adequações necessárias;
- (iii) antes da oferta de formações, os materiais devem ser sistematicamente avaliados, tendo em vista o contexto no qual serão realizadas as novas capacitações e o público-alvo que estará presente.

As três recomendações acima têm por objetivo registrar a compreensão dos participantes para que sejam efetivamente munidos de conhecimento, a fim de que suas ações sejam eficazes. Além disso, as recomendações visam indicar as

necessidades de adequação, com vistas ao aperfeiçoamento constante das Formações em Serviço produzidas e ofertadas pela SDA.

Essas recomendações se revestem de importância para a Administração Pública em sua busca por “desenvolvimento institucional de forma a identificar as falhas que deverão ser alvo de melhorias” (Guizellini, 2016, p. 56). Ao fazer isso, a Administração Pública estará gerenciando o conhecimento produzido e, conseqüentemente, seus processos.

O capítulo 4 apresenta os Planos de Ação relacionados aos eixos da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento para a Organização das Formações em Serviço. As propostas têm como sustentação o estudo de caso realizado e a fundamentação teórica. Por um lado, o contexto analisado trouxe seus desafios e possibilidades. Por outro, o arcabouço teórico apresentou saberes, conceitos e construtos sociais sobre informação e conhecimento.

No meio, se assim pode-se dizer, havia uma instituição pública que, como muitas outras, busca em seu fazer diário alcançar a eficiência em seus atos e realizar melhor suas entregas.

Para que fosse possível alinhar propostas que conjugassem esse cenário, foi necessária uma reflexão sobre os objetivos definidos e um foco nas especificidades encontradas. Dessa forma, as propostas delineadas nos Planos de Ação se fundamentam no contexto da SDA, refletindo sobre os desafios e as possibilidades presentes.

São apresentadas propostas que encontram aderência nas possibilidades percebidas na SDA. Privilegiam-se propostas que não demandam investimentos financeiros ou que envolvem recursos disponíveis fora da estrutura da SEE/MG. Compreende-se que ao buscar, junto à realidade estudada, suas reais possibilidades de aperfeiçoamento, isso traz um potencial para que os Planos de Ação se tornem mais exequíveis. Portanto, articulam-se aos eixos teóricos, os desafios e as possibilidades para contribuir com os evidentes esforços promovidos pela SDA em seu trabalho, a fim de bem executar suas ações dentro da Administração Pública do Estado de Minas Gerais.

A seguir como encerramento do percurso realizado pela pesquisa, são apresentadas as Considerações Finais, que congregam a síntese desta trajetória e de seu aprendizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa traz como questão central a investigação e a análise de como as formações ofertadas pela SDA da SEE/MG são organizadas e implementadas para as DIPE das SRE, e quais são os principais desafios e possibilidades de aprimoramento desse processo.

Para abordar a questão, a pesquisa estabelece como objetivos específicos mapear as formações ofertadas pela SDA para as Diretorias de Pessoal das SRE; analisar a percepção dos integrantes das DIPE sobre a relevância e a eficácia das formações recebidas; identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela SDA (tanto na produção quanto na oferta) e propor estratégias para o aprimoramento das formações ofertadas pela SDA aos servidores das Diretorias de Pessoal da SRE.

No Capítulo 2 é apresentada uma descrição detalhada do contexto da SDA, no qual foi possível identificar diversas dificuldades. Fatores como a ausência de fluxo de informações bem definido para a organização de suas formações em serviço, a falta de um mapeamento das formações necessárias e dos períodos adequados para a sua oferta, de modo a contribuir com o trabalho desenvolvidos pelas DIPE, a ausência de instrumentos que monitorem melhor a frequência e avaliação dos cursos para verificar se os objetivos propostos foram atingidos, além da carência de um feedback capaz de contribuir para o desenvolvimento de seus serviços, fazem com que a eficiência pretendida pela SDA em seu trabalho não seja evidenciada.

Na seção 2.3.5, o quadro 5 (p. 69) apresenta uma síntese dos desafios detectados na SDA, demonstrando exemplos e as consequências trazidas para a eficiência da SDA e, por conseguinte, para a Administração Pública.

Em busca da premissa de perseguir e demonstrar a eficiência em seu trabalho, a SDA procura atender aos pressupostos trazidos pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Segundo o texto legal, a Administração Pública e seus agentes devem se atentar para a qualidade de seus serviços, visando servir melhor os interesses públicos e àqueles a quem o serviço é oferecido (Brasil, 1988).

O Capítulo 3 apresenta uma revisão bibliográfica dos eixos teóricos que norteiam o estudo: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Formações em Serviço e a aplicação desses eixos na Administração Pública. As seções 3.1 e 3.2

fundamentam teoricamente cada eixo e essa relação. A discussão teórica foi importante para entender que a produção e a oferta das Formações em Serviço da SDA passam por um fluxo de informações que se estabelece a partir de uma gênese que atravessa dados, informações, reflexões e se organiza em conhecimento, subsidiando as interações e orientações promovidas com as Diretorias de Pessoal das Regionais de Ensino.

A seção 3.3 detalha a proposta metodológica, destacando os instrumentos para a pesquisa e a coleta de dados. Com base em uma metodologia qualiquantitativa, foi realizado um estudo de caso, alternando instrumentos que buscavam dados qualitativos, como entrevistas; e dados quantitativos, como questionários. Essa estratégia permitiu uma compreensão melhor dos aspectos investigados, além de identificar os desafios e as possibilidades existentes na SDA.

Na seção 3.4 são apresentadas as análises realizadas com os dados coletados e as discussões dos resultados obtidos. O estudo indica que, no contexto pesquisado, de forma geral, há ausência de um fluxo de informações bem definido para as formações em serviço produzidas e ofertadas.

Foi observado que, para que o fluxo de informações contribuísse para a eficiência das formações em serviço, tornam-se necessárias as seguintes informações: dados sobre as formações anteriores, os períodos adequados, os conteúdos mais indicados, um controle mais rigoroso da frequência do público-alvo e feedback mais precisos sobre a qualidade das formações.

A pesquisa demonstra que, na rotina da SDA, há muito conhecimento tácito, proveniente da experiência acumulada de seus funcionários. Há também um potencial para que o conhecimento tácito se converta em explícito através da interação entre os pares (Ferreira; Henrique, 2024; Nonaka; Takeuchi, 1997, 2008). Nessa perspectiva, o estudo também evidencia que há um grande volume de informações na SDA, que passam por um grande ciclo para que o conhecimento se estabeleça e, para esse processo, é fundamental a interação e o compartilhamento entre os pares.

Outro ponto a se destacar é que, de forma geral, as formações em serviço oferecidas pela SDA são vistas como relevantes pelas Diretorias de Pessoal e geram impactos positivos para suas ações. No entanto, a análise também revelou que alguns aspectos das formações, como o material utilizado, precisam de aprimoramento para que se alcance a eficiência desejada.

É possível observar que, no contexto da SDA, há possibilidades de aprimoramento intimamente conectadas ao que já é executado atualmente. A instituição já dispõe de informação, conhecimento e organização. O que falta é uma reflexão sobre a forma como esses elementos são trabalhados e sobre o que está ausente em seu fluxo de informação para que suas ações produzam e resultem em eficiência.

Face aos resultados, o Capítulo 4 apresenta dois Planos de Ação relacionados aos eixos teóricos do estudo: Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento e as Formações em Serviço. Os Planos de Ação buscam refletir sobre a realidade apresentada, alinhando desafios e possibilidades. Contudo, mesmo que as propostas busquem conciliar as demandas identificadas e contribuir para o êxito da SDA em suas ações, é preciso reconhecer que a implementação dessas ações pode gerar novos desafios ao contexto estudado.

Um deles é a articulação necessária com outros setores, visto que toda busca por cooperação pode apresentar dificuldades ou morosidade. Outro desafio pode ser a resistência à aceitação de inovações, mudanças ou novas práticas, ou seja, a necessidade de superar possíveis resistências, tanto de servidores quanto de outros gestores.

Ainda que este estudo tenha procurado mapear uma realidade, verificando desafios e possibilidades, é preciso cuidado para que não se façam generalizações e não haja a pretensão de que as recomendações e sugestões abarquem todas as possíveis soluções para os casos que envolvem a Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento e a Formações em Serviço

É preciso refletir sobre as limitações presentes neste estudo, considerando a impossibilidade de verificar todos os fatores presentes em realidades fortemente permeadas por interações humanas, como a relação profissional entre os funcionários da SDA e a deles com os diretores de pessoal das Regionais de Ensino. Nesses casos, a dimensão humana inerente ao contexto pode se manifestar de forma diferente, trazendo desdobramentos significativos e, por vezes, difíceis de identificar, que podem fugir ao estudo proposto.

Apesar das limitações, este estudo oferece contribuições analíticas e práticas no que se refere à Gestão da Informação, à Gestão do Conhecimento, às Formações em Serviço e sua relação com a Administração Pública. A pesquisa contribui para a temática abordada ao demonstrar que a eficiência na Administração

Pública é influenciada pelas ações cotidianas de seus agentes, e que é fortemente impactada pelos dados, informações e conhecimentos ali gerados, bem como pela interação de seus funcionários. Os resultados permitiram entender melhor a gênese do conhecimento em uma realidade funcional específica (Ferreira; Henrique, 2024; Nonaka; Takeuchi, 1997; 2008).

A pesquisa destaca, ainda, a importância do interesse e da problematização das questões que envolvem o conhecimento e seu gerenciamento nas instituições públicas. Observou-se que o tema, após os anos de 1990, despertou grande interesse nas empresas e na área acadêmica. Ultimamente, embora ainda em menor número, há interesse em estudar o tema sob a ótica das instituições públicas. Desse modo, pesquisas como esta valorizam o tema, demonstram a aplicabilidade na esfera pública e incentivam a sua continuidade.

A dissertação apresenta uma base teórica que pode ser utilizada em futuras pesquisas voltadas para a Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento e a Formações em Serviço em instituições públicas e sua relação com a eficiência pretendida por esses órgãos. A pesquisa também contribui para ampliação do escopo temático, com uma investigação específica sobre a interação humana nesses processos, evidenciando como os funcionários aprendem o que devem aprender e como compartilham seus saberes.

Outra perspectiva de pesquisa é a compreensão de como o conhecimento adquirido ao longo de uma trajetória profissional pode ser compartilhado e, dessa forma, gerenciado para que o conhecimento tácito se transforme em explícito e seja conservado na instituição.

As contribuições práticas, representadas pelos Planos de Ação Educacional elaborados, também devem ser destacadas, pois representam ferramentas para a indução de melhorias com vistas à eficiência da Administração Pública. Neste caso, as propostas buscam refletir a realidade e o potencial existentes na SDA, elencando ações contextualizadas aliadas aos esforços já existentes. Dessa forma, o estudo contribui para a percepção de que as propostas, muitas vezes, devem partir da realidade e serem ponderadas em relação à sua exequibilidade e corresponsabilidade.

Em resumo, as contribuições teóricas e práticas da pesquisa ampliam a compreensão dos fenômenos existentes nas Formações em Serviço e no fluxo de

suas informações, além de oferecerem orientações para a melhoria das ações e o enfrentamento dos desafios.

Enfim, conclui-se que esta investigação apresenta uma realidade específica, com seus desafios e suas possibilidades que levaram a análises que, embora particulares, por tratar da busca pela eficiência através de Formações em Serviço, puderam ser percebidas semelhanças em outros estudos.

Essas análises apontam para possibilidades de trabalhos futuros que envolvam a reflexão sobre as relações internas de trabalho desenvolvidas na SDA. É fundamental compreender melhor a Formação em Serviço dos servidores lotados e dos que venham a ser lotados na SDA e, assim, indicar aperfeiçoamentos para a dinâmica do aprendizado envolvido. Isso contribui para que os servidores executem as tarefas que lhe são atribuídas com eficiência.

Outra perspectiva futura se refere à implementação das ações sugeridas no PAE. O acompanhamento e a análise de seus resultados trazem a oportunidade de refletir sobre a rotina desenvolvida na SDA, a eficácia das propostas e os ajustes necessários para que a eficiência pretendida seja promovida. Além disso, trabalhos futuros trazem consigo a possibilidade de resgatar o que já foi proposto e permitem atentar-se permanentemente para a eficiência na Administração Pública.

Que este estudo contribua para aumentar o interesse nas Formações em Serviço e em seu potencial para a difusão do conhecimento. Sirva, também, de estímulo ao demonstrar a necessidade de compreender melhor os aspectos envolvidos na Gestão da Informação, no gerenciamento do conhecimento e na busca pela eficiência por meio da Formação em Serviço em instituições públicas. Afinal, aprender é um ato permanente e subsequente, que permeia todas as interações humanas, em qualquer contexto.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. A. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: o caso do campus da UFJF em Governador Valadares**. 2016. 138f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3615/1/leonardoalexandrinodealmeida.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2024.
- ALVES, B. H.; VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: uma análise dos trabalhos científicos indexados na Brapci. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto (SP), v. 13, n. 2, p. 107-123, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/193130/189469>. Acesso em: 14 abr. 2025.
- AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 8, p. 57870–87884, ago. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960>. Acesso em: 6 set. 2025.
- ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-70432013000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 27 jul. 2024.
- ARMANDO, A. Os desafios de triangulação metodológica na produção científica: um relato de experiência. **Revista Disserata**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2024. Disponível em: <https://ojs.disserata.com.br/index.php/revistadisserata/article/view/4>. Acesso em: 18 ago. 2025.
- BANDEIRA, H. M. M. Como elaborar plano de análise dos dados na pesquisa qualitativa: descrição, explicação ou interpretação? **Educação e Filosofia**, Uberlândia (MG), v. 36, n. 77, p. 1141–1166, 2022. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/65312>. Acesso em: 15 ago. 2025.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v. 13, n. esp., p.1-25, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1espp1>. Acesso em: 2 ago. 2024.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 25, n. esp, p. 168–186, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22287>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2016.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/f0c13585-e4d2-40b6-8ec3-6b9d6b0f5371/content>. Acesso em: 23 ago. 2025.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-11, mar. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/dHgsVCBkPZJsYZL6DWgwrBn/?lang=pt>. Acesso em: 3 fev. 2025.

BELLO, J. L. P. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: [S. n.], 2004. Disponível em: https://maurooliveira.blog/wp-content/uploads/2013/03/metodologia-cientc3adfica_josc3a9-luiz-de-paiva-bello.pdf. Acesso em: 17 abr. 2025.

BELLUZZO, R. C. B. Bases teóricas da gestão da informação: das origens aos desafios da sociedade contemporânea. **Palavra-chave**, La Plata (Argentina), v. 7, n. 1, p. [1-12], 2017. Disponível em: <https://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCe027>. Acesso em: 12 abr. 2025.

BERMUDES, W. L.; SANTANA, B. T.; BRAGA, J. H. O.; SOUZA, P. H. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **Revista Vértices**, Campos dos Goytacazes (RJ), v. 18, n. 2, p. 7–20, 2016. Disponível em: <https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/1809-2667.v18n216-01>. Acesso em: 16 ago. 2025.

BERNARDINO, J.; STRAUHS, F. R. Memória Organizacional – uma prática de gestão do conhecimento na Administração Pública Sustentável? **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa (MG), v. 16, n. 2, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/15456>. Acesso em: 11 jul. 2025.

BÍBLIA. Português. **Bíblia de Estudo de Genebra**. 2ª. Ed. Barueri (SP): Sociedade Bíblica do Brasil; São Paulo: Cultura Cristã, 2009.

BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Casa Civil, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 fev. 2025.

CANUTO, B. S.; SILVA, M. M. O.; MELO, M. L. D.; MATIAS, S. K. R. Aprendizagem contínua e gerenciamento do conhecimento. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INFORMAÇÃO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, VI, Maceió, 2024. **Anais Siti**. Maceió: UFAL, 2024. p. 2-16. Disponível em: <https://observinter.al.org.br/index.php/siti/article/view/e204/248>. Aceso em: 17 abr. 2025.

CASTRO, M. B. M.; CASTRO, M. A.; JACOB, M. M. C. Princípio da eficiência da Administração Pública: qualidade de serviços prestados à sociedade. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, ano MMXVII, n. 113, p. 1-16, 16 out. 2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/principio-da-eficiencia-da-administracao-publica-qualidade-de-servicos-prestados-sociedade>. Acesso em: 27 fev. 2025.

CAVALCANTE, L. E.; SALES, O. M. M.; GUERRA, M. A. M. A. Interseções entre memória institucional, representação da informação e gestão do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 30, e-137828, p.1-23, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-5245.30.137828>. Acesso em: 8 abr. 2025.

CHAER, G.; DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, Araxá (Minas Gerais), v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/646540528/CHAER-DINIZ-RIBEIRO-A-Tecnica-Do-Questionario-Na-Pesquisa-Educacional>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CORREA, R. W. **Gestão da informação no setor de gestão de pessoas da Superintendência Regional de Ensino de São João Del-Rei**: um desafio para a melhoria do atendimento ao público. 2018. 149f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/9574>. Acesso em: 10 set. 2024.

COUTINHO, C.; LISBOA, E. Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem: Desafios para educação no século XXI. **Revista de Educação**, Lisboa (Portugal), v. XVIII, n. 1, p. 5-22, 2011. Disponível em: https://arquivo.pt/wayback/20120121130713/https://revista.educ.fc.ul.pt/arquivo/vol_XVIII_1/artigo1.pdf. Acesso em: 12 abr. 2025.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, J. S.; DIAS, C. C. Arquitetura da informação em sistemas educacionais: contribuições da avaliação da propriedade de visualização de dados. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 12, p. e17838, 2025. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/17838>. Acesso em: 27 jun. 2025.

DIAS, Ernandes Gonçalves; MISHIMA, Silvana Martins. Análise temática de dados qualitativos: uma proposta prática para efetivação. **Revista Sustinere**, Rio de

Janeiro, v. 11, n. 1, p. 402–411, 2023. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/sustinere/article/view/71828>. Acesso em: 14 ago. 2025.

EULÁLIO, A. O. **Gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais: desafios e perspectivas**. 2017. 158f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/6744>. Acesso em: 25 set. 2024.

FERREIRA, A. C. F; CUNHA, P. H. B. Compartilhamento do conhecimento nas organizações: contribuições e desafios. **Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, 40, jan. 2024. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/1098>. Acesso em: 11 jul. 2025.

FERREIRA, L. S. Discursos em análise na pesquisa em educação: concepções e materialidades. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 25, p. 1-11, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/5RT6P594sk7ccDp6NKYX6qK/?lang=pt>. Acesso em: 18 abr. 2025.

FONTANA, F.; PEREIRA, A. C. T. Pesquisa Documental. *In*: MAGALHÃES JUNIOR, C. A. O.; BATISTA, M. C. (org.). **Metodologia da Pesquisa em Educação e ensino de Ciências**. 2ª Ed. Ponta Grossa (PR): Editora Atena, 2023. p.42-58. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Magalhaes-Junior/publication/370364182_Metodologia_da_Pesquisa_em_Educacao_e_Ensino_de_Ciencias/links/644c3dd797449a0e1a645b35/Metodologia-da-Pesquisa-em-Educacao-e-Ensino-de-Ciencias.pdf#page=45. Acesso em: 7 ago. 2025.

FORMAÇÃO. *In*: **DICIO, Dicionário Online de Português**, [S. l.], 7Graus, [2025]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/formacao/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIZELLINI, P. S. **A gestão do conhecimento em instituições federais de ensino: o caso de um setor da UFJF**. 2016. 185f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/3660>. Acesso em: 15 set. 2024.

GUPY. O que é Sprint: guia completo sobre planejamento, execução e resultados. *In*: **Gupy Blog**, [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/sprint>. Acesso em: 30 out. 2025.

KOLLER, E. R.; MOURA, P. R; FREIRE, P. S. Gestão do Conhecimento como Ferramenta Estratégica de Inovação nas Organizações. Uma Revisão Integrativa. **Interfases**, Lima (Peru), n. 19, p. 179-195, 2024. Disponível em: <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/view/7114>. Acesso em: 11 jul. 2025.

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

LOPES, L. F. L. **Análise da formação em serviço como fator de qualificação profissional dos servidores do quadro administrativo da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. 2015. 120f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1280>. Acesso em: 18 set. 2024.

LOURENÇO, R. S. L. L.; SOUZA, N. C. A. T.; INFORSATO, E. C. Formação continuada em serviço: relações entre seus aspectos fundamentais e as práticas instituídas. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista (BA), v. 15, n. 32, p.481-498, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1182884>. Acesso em: 15 abr. 2025.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: E.P.U, 2020.

MACEDO, N. A. M. **Criando uma Arquitetura de Memória Corporativa Baseada em um Modelo de Negócio**. 2033. 172f. Tese (Doutorado em Informática) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <https://www-di.inf.puc-rio.br/~julio/teseNestor.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2025.

MACHADO, A. I.; HOFFMANN, F. P.; WILDAUER, E. W. Uso do E-book Como Meio de Compartilhamento Formal e Disseminação do Conhecimento Explícito em Organizações. **Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 8, n. 14, p. 115-135, 2012. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2591#:~:text=Constatou%2Dse%20que%20materializar%20o,que%20gera%20uma%20competitividade%20e>. Acesso em: 5 set. 2025.

MACUCULE, A. J.; VALENTIM, M. L. P. Informação, conhecimento e inteligência organizacional: das bases conceituais ao comportamento epistemológico na Ciência da Informação. **TransInformação**, Campinas, v. 36, e248501, p. 1-13, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/7XDVPG8hXfT4ZcNcntwpxhv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 abr. 2025.

MADUREIRA, C. A. formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109-1135, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6581>. Acesso em: 9 set. 2024.

MALKUT, R. A. S. O princípio da eficiência na administração pública brasileira. **Revista Jurídica Uniaraxá**, Araxá (MG), v.8, p.152-166, 2004. Disponível em: <https://ojs.uniaraxa.edu.br/index.php/juridica/article/view/236>. Acesso em: 27 fev. 2025.

MAMEDE, W. **Planejamento estratégico**: uma possibilidade metodológica para programas de pós-graduação. Coleção Cadernos Técnicos, v. 1, n. 1. Brasília: CAPES, 2025. 38p. Disponível em: https://prppg.ufes.br/sites/prppg.ufes.br/files/field/anexo/planejamento_estrategico_-_uma_posibilidade_metodologica_para_ppgs.pdf. Acesso em: 3 set. 2025.

MARQUES, S. M. S. *et al.* Métodos de pesquisa: revisão sistemática, revisão integrativa e pesquisa documental. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais (PR), v.18, n.2, p. 01-15, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/15914>. Acesso em: 8 ago. 2025.

MARTINS, K. G. **Gestão do Conhecimento no setor de prestação de contas da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães**. 2024. 141 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/18154>. Acesso em: 25 ago. 2025.

MARTINS, R. R. **Gestão do conhecimento**: Práticas adotadas para a divulgação e uso do conhecimento científico na Pró-Reitoria de Extensão da UFMG. 2015. 140f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo (MG), 2015. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2015/dissertacao_rosilene_reis_martins_2015.pdf. Acesso em: 28 set. 2024.

MENEZES, J. B. O princípio da eficiência na administração pública brasileira: instrumentalização, destinação e controle. **Pensar - Revista de Ciências Jurídicas**, Fortaleza, v. 10, n. 1, p. 57-66, fev. 2005. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/53793/1/2005_art_jbmenezes.pdf. Acesso em: 27 fev. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 1.147, de 06 de setembro de 1930**. Dá nova denominação às quatro Secretarias de Estado, distribui os seus serviços e autoriza o poder executivo a reformar as Secretarias de Estado e demais repartições públicas. Belo Horizonte: ALMG, 1930. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/1147/1930/>. Acesso em: 1 mar. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Constituição do Estado de Minas Gerais de 21 de setembro de 1989**. Belo Horizonte: ALMG, 1989. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/CON/1989/1989/?cons=1>. Acesso em: 28 fev. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 15.293, de 05 de agosto de 2004**. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Belo Horizonte: ALMG, 2004a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto Estadual nº 43.764, de 16 de março de 2004**. Regulamenta a avaliação especial de desempenho do servidor público civil em período de estágio probatório na administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2004b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/43764/2004/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto Estadual nº 44.682, de 19 de dezembro de 2007**. Dispõe sobre a primeira progressão do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo das carreiras do poder executivo, considerado apto após a conclusão do período de estágio probatório. Belo Horizonte: ALMG, 2007a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/44682/2007/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto Estadual nº 44.559, de 29 de junho de 2007**. Regulamenta a avaliação de desempenho individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual. Belo Horizonte: ALMG, 2007b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/44559/2007/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto Estadual nº 44.871, de 7 de agosto de 2008**. Regulamenta a certificação ocupacional no âmbito do poder executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2008a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/44871/2008/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto Estadual nº 44.981, de 12 de dezembro de 2008**. Altera os decretos nº 44.353, de 19 de julho de 2006, e nº 44.682, de 19 de dezembro de 2007. Belo Horizonte: ALMG, 2008b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/44981/2008/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei Estadual nº 19.837, de 02 de dezembro de 2011**. Promove alterações na política remuneratória das carreiras do grupo de atividades da educação básica e das carreiras do pessoal civil da polícia militar e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2011a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/19837/2011/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto Estadual nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011**. Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: ALMG, 2011b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/45851/2011/?cons=1>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei Estadual nº 21.058, de 26 de dezembro de 2013**. Reajusta o subsídio das carreiras do grupo de atividades de educação básica do poder executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2013. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/21058/2013/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução Conjunta Seplag/SEE nº 9.114, de 23 de maio de 2014**. Dispõe sobre a concessão de progressão nas carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica. Belo Horizonte: Seplag/SEE, 2014. Disponível em: <https://sind-utegovernadorvaladares.blogspot.com/2014/06/resolucao-see-n-9114-de-23-de-maio-de.html>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei Estadual nº 21.710, de 30 de junho de 2015**. Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, altera a estrutura da carreira de Professor de Educação Básica e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2015. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/21710/2015/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Resolução Seplag nº 27, de 27 de junho de 2016**. Dispõe sobre o Programa de Saúde Vocal do Professor, direcionado aos professores da rede estadual de ensino. Belo Horizonte: Seplag, 2016. Disponível em: https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-de-pessoas/saude-do-servidor/resolucao_seplag_27_de_27-06-2016_-_programa_de_saude_vocal_do_professor.pdf. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Advocacia-Geral do Estado. Assessoria Jurídica da Secretaria de Estado de Educação. Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. **Nota Jurídica 00333/2017**. Expediente 0350-0/2017 – Decreto Estadual nº 46.206/2013 – Progressão Especial por Exercícios de Cargo em Comissão de Diretor de Escola – Servidores das Carreiras da Educação – Dúvidas Hermenêuticas – Implementação do Benefício. Belo Horizonte: Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, 2017.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução SEE nº 4.129/2019**. Estabelece normas para escolha de servidor ao cargo de diretor e à função de vice-diretor de escola estadual atendendo de forma específica e diferenciada às comunidades indígenas de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Belo Horizonte: SEE, 2019. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/891154363/Resolucao-SEE-no-4-129-de-04-05-2019>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. Diretoria de Gestão de Força de Trabalho. **Orientação de Serviço DGFT/Promoção nº 02/2020**. Dispõe sobre a interpretação do §2º do art. 16 da Lei no 15.293/2004, acrescentado pelo art. 4º. da Lei nº 20.591/2012, e estabelece novos procedimentos e modelos de formulários para requerimento e análise de promoção. Belo Horizonte: SEE, 2020a. Disponível em:

https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/component/gmg/documents?category_id=16893&start=900. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 43, de 22 de maio de 2020**. Estabelece os procedimentos pertinentes à assinatura e à ciência do servidor, em meio eletrônico, na realização das etapas referentes aos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: Seplag, 2020b. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1n8d1YorbnGPJ0TS0EygEPo9zYwtE593F/view>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto Estadual nº 48.092, de 09 de dezembro de 2020**. Altera o Decreto nº 47.528, de 12 de novembro de 2018, que regulamenta, no âmbito do Poder Executivo, a Lei Complementar nº 116, de 11 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual. Belo Horizonte: ALMG, 2020c. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48092/2020/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 48.176, de 15 de abril de 2021**. Dispõe sobre as concessões de afastamento para estudo ou aperfeiçoamento profissional ao servidor público da Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2021a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48176/2021/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 043, de 14 de junho de 2021**. Estabelece os fluxos, as diretrizes e os formulários referentes às concessões de afastamento para estudo ou aperfeiçoamento profissional ao servidor público da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Belo Horizonte: Seplag, 2021b. Disponível em: https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-de-pessoas/resolucoes/resolucao_seplag_no_432021_afastamento_para_estudo_ou_a_perfeicoamento_profissional_public_site.pdf. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto Estadual nº 48.187, de 06 de maio de 2021**. Altera o Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, o Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008, que regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, e o Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011, que regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta,

autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: ALMG, 2021c. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48187/2021/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 042, de 11 de junho de 2021**. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: Seplag, 2021d. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/11XAINBqd_CWhjChhQ6-vsreCodMvtIzB/view. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução SEE nº 4.550/2021**. Institui o Serviço de Acompanhamento Sociofuncional - SAS, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG). Belo Horizonte: SEE, 2021e. Disponível em: <https://www.acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4550-21-r%20-%20Public.%2030-04-21.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto Estadual nº 48.249, de 05 de agosto de 2021**. Dispõe sobre a concessão de licença para tratamento de saúde para servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2021f. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48249/2021/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução SEE Nº 4.782, de 04 de novembro de 2022**. Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Belo Horizonte: SEE, 2022a. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1G_9UZznbxm1vyAwqEAEt6khoqQKR_Za/view. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução SEE nº 4.783, de 4 de novembro de 2022**. Estabelece normas para o processo de escolha de servidor ao cargo de provimento em comissão de diretor e à função gratificada de vice-diretor para exercício em escolas estaduais quilombolas de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Belo Horizonte: SEE, 2022b. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4783-22-r%20-%20%20Public.%2005-11-22.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Ouvidoria Geral. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Resolução OGE/SEPLAG/CGE nº 01, de 23 de março de 2022**. Estabelece procedimentos para o acolhimento, o registro, o tratamento e a apuração de denúncia sobre a prática de assédio moral no âmbito da Ouvidoria-Geral do Estado, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e da Controladoria-Geral do Estado. Belo Horizonte: Seplag, 2022c. Disponível em:

<https://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/files/1397/2022/14618>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 48.709, de 25 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: ALMG, 2023a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/dec/48709/2023/>. Acesso em: 1 mar. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 24.313, de 28 de abril de 2023**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2023b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/?cons=1>. Acesso em: 1 mar. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução SEE nº 4.834, de 13 de abril de 2023**. Dispõe sobre a participação de servidores da Secretaria de Estado de Educação em cursos de aperfeiçoamento profissional e de pósgraduação lato sensu (especialização e MBA) e stricto sensu (mestrado e doutorado), ofertados por instituições de ensino superior com vagas financiadas pelo Projeto de Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional dos Servidores da Educação, e dá outras providências. Belo Horizonte: SEE, 2023c. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/resolucao-see-n-4-834-2023/#gallery>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 48.872, de 02 de agosto de 2024**. Dispõe sobre a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2024a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48872/2024/#:~:text=%C2%A7%201%C2%BA%20%E2%80%93%20A%20Pol%C3%ADtica%20de,a%20sua%20valoriza%C3%A7%C3%A3o%20e%20a>. Acesso em 25 fev. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução SEE nº 5.072, de 04 de outubro de 2024**. Altera o Art. 42 da Resolução SEE nº 4.782, de 04 de novembro de 2022, que estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Belo Horizonte: SEE, 2024b. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/791716853/Resolucao-5072>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução SEE nº 5.085, de 30 de outubro de 2024**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte: SEE, 2024c. Disponível em: https://amie.org.br/wp-content/uploads/2025/03/Resolucao-SEE-n%C2%B0-5085_2024-QP-_Versao-comentada-Quadro-de-Pessoal-das-Escolas-Estaduais-Orientacao-sobre-codigos-do-SISAP.pdf. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. **Memorando – Circular 138/2024/SEE/SG – ORIENTAÇÃO**. Orientações Correlatas ao Cargo em Comissão de Secretário de Escola Estadual. Belo Horizonte: SEE/SG, 2024d.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução SEE nº 5.065, de 18 de setembro de 2024**. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE, 2024e. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/09/5065-24-r-Public.-19-09-24.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução SEE nº 5.066, de 18 de setembro de 2024**. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar nas escolas indígenas da rede estadual de ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE, 2024f. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/883607503/5066-24-r-Public-19-09-24#:~:text=A%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SEE%20n%C2%BA%205066%20e%20stabelece%20diretrizes,a%20gest%C3%A3o%20democr%C3%A1tica.%20A%20Ass%20embleia%20C3%A9%20composta&text=by%20mary4ps%20in%20Orphan%20Interests%20%3E%20Leadership..> Acesso em: 9 nov. 2025.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em gestão e conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015. Disponível em: <http://www.arquivistica.fci.unb.br/wp-content/uploads/tainacan-items/476350/833316/18962-Texto-do-artigo-57728-1-10-20151221.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação e Dialética do Conhecimento. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA. (Org.). **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONATO, R. S.; AGANETTE, E. C. Gestão da informação: rumo a uma proposta de definição atual e consensual para o termo. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 27, n.1, p. 133-159, jan./mar. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/X3WNQHDXTFSNXNspLV73DRw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 9 set. 2024.

NONATO, R. S.; AGANETTE, E. C.; LEAL, H. R. Gestão da Informação: uma Revisão Sistemática da Literatura sobre teorias, modelos e metodologias. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Marília (SP), v. 17, p. 1-29, 2023. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/12579>. Acesso em: 10 set. 2024.

OLIVEIRA, J. C. P. *et. al.* O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em Ciências Humanas. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO*, III, 2016, Natal. **Anais III CONEDU**. Natal: Editora Realize, 2016. p. 1-13. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/21719>. Acesso em: 21 abr. 2025.

OLIVEIRA, M. F. **Proposta de implantação da Gestão do Conhecimento no setor de pagamento de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. 2020. 128f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11620>. Acesso em: 20 ago. 2024.

OLIVEIRA, T. M. O ciclo PDCA e o 5W2H: as ferramentas administrativas aplicadas na organização X. **Revista Valore**, Volta Redonda (RJ), v. 7, n. 1, p. 1–15, 2022. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1089>. Acesso em: 3 set. 2025.

RAMALHO, W.; KLEIN, S. B.; AZEVEDO, S. S. As diferentes abordagens epistemológicas no uso dos cinco tipos de triangulação / The different epistemological approaches in the use of the five types of triangulation. **Brazilian Journal of Business**, São José dos Pinhais (PR), v. 3, n. 5, p. 3668–3683, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/37952>. Acesso em: 22 abr. 2025.

RANGEL, M.; RODRIGUES, J. N.; MOCARZEL, M. Fundamentos e princípios das opções metodológicas: Metodologias quantitativas e procedimentos qualiquantitativos de pesquisa. **Omnia**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 5-11, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Mocarzel/publication/325864000_Fundamentos_e_principios_das_opcoes_metodologicas_Metodologias_quantitativas_e_procedimentos_quali-quantitativos_de_pesquisa/links/5cc9cb1392851c8d2213e482/Fundamentos-e-principios-das-opcoes-metodologicas-Metodologias-quantitativas-e-procedimentos-quali-quantitativos-de-pesquisa.pdf. Acesso em: 22 abr. 2025.

RIBEIRO, D. Serviço. *In: DICIO, Dicionário Online de Português*, [S. l.], 7Graus, [2025a]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/servico/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

RIBEIRO, D. e-book. *In: DICIO, Dicionário Online de Português*, [S. l.], 7Graus, [2025b]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/e-book/>. Acesso em: 6 set. 2025.

RIBEIRO, E. M.; IZQUIERDO, O. C. **Gestão do conhecimento e governança no setor público**. 1ª Ed. Salvador: UFBA, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/30873/1/eBook%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20e%20Governanca%20no%20Setor%20Publico%20Especializaca%20em%20Gestao%20de%20Pessoas%20UFBA.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2025.

ROSA, L. S., MACKEDANZ; L. F. A Análise Temática como metodologia na pesquisa qualitativa em Educação em Ciências. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau (SC), v. 16, e8574, p.1-23, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351175878_A_ANALISE_TEMATICA_COM_O_METODOLOGIA_NA_PESQUISA_QUALITATIVA_EM_EDUCACAO_EM_CIENCIAS. Acesso em: 14 ago. 2025.

SALGE, E. H. C. N. C.; OLIVEIRA, G. S.; SILVA, L. S. Saberes para a construção da pesquisa documental. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 123-139, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/47>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SAMPAIO, T. B. **Metodologia da Pesquisa**. Santa Maria: UAB/CTE/UFSM, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/26138>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SANTANA, L. D.; PEREIRA, F. M. Gestão do conhecimento na administração pública: temas e modelos. **Ciência da Informação Express**, Lavras (MG), v. 5, p. 1–25, 2024. Disponível em: <https://cienciadainformacaoexpress.ufla.br/index.php/revista/article/view/109>. Acesso em: 5 set. 2025.

SANTOS, C. S.; GUIMARÃES, M. L. O. Gestão da informação e processos organizacionais: análise de conceitos apresentados na perspectiva histórica à contemporânea. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, XXX, 2024, Recife. **Anais [...]**. Recife, 2024. p. 1-15. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/cbbd2024/article/view/3104>. Acesso em: 11 jul. 2025.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande (RS), ano I, n. 1, p. 1-15, jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS (SEE/MG). **Mapa Estratégico da SEE/MG**. Belo Horizonte: SEE, 2025a. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principios-institucionais/#gallery-1>. Acesso em: 28 fev. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS (SEE/MG). **Princípios Institucionais**. Belo Horizonte: SEE, 2025b. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principios-institucionais/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS (SEE/MG). **Organograma da SEE/MG**. Belo Horizonte: SEE, 2025c. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/2.-Organograma-Educacao.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS (SEE/MG). **Distribuição das Superintendências Regionais de Ensino**. Belo Horizonte: SEE, 2025d. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a->

secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/#gallery-1. Acesso em: 1 mar. 2025.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência & Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 187-192, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/8MGqFCjhjvXKQsq37t6q7PK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 31 jan. 2025.

SILVA, C. C. **Proposta de reorganização dos procedimentos administrativos na Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. 2014. 146f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/674>. Acesso em: 19 set. 2024.

SILVA, E. S.; SOUZA, T. S. L. Desafios e perspectivas da gestão do conhecimento na administração pública. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado (RS), v. 17, n. 1, 2025. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/4061>. Acesso em: 5 set. 2025.

SILVA JUNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out 2014. Disponível em: https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2022/01/1_Mensuracao-e-Escalas-de-Verificacao-uma-Analise-Comparativa-das-Escalas-de-Likert-e-Phrase-Completion-1.pdf. Acesso em: 16 ago. 2025.

SOUZA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo (MG), v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 21 de abr. de 2025.

SOUZA, J. R.; SANTOS, S. C. M. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora (MG), v. 10, n. 2, p. 1396–1416, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em: 14 ago. 2025

SOUZA, A. L. L. **Desafios e possibilidades da gestão da pasta funcional na Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG**. 2024. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/18156>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SOUZA, R. S.; BIZOTTO, B. L. S. Governança corporativa e Gestão do conhecimento. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**,

São Paulo, v. 11, n. 1, p. 506–519, 2025. Disponível em:
<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17778>. Acesso em: 27 jun. 2025.

SOUZA, M. A.; FARIAS, L. M. Políticas de desenvolvimento de pessoas nos estados brasileiros: implicações para servidores, administração pública e cidadãos. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 23, n. 6, p. 1-25, 2025. Disponível em:
<https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/10468>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, Uberlândia (MG), v. 31, n. 61, p. 21–44, 2017. Disponível em:
<https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099>. Acesso em: 31 jan. 2025.

SUTO, C. S. S. *et al.* Análise de dados em pesquisa qualitativa: aspectos relacionados a triangulação de resultados. **Revista Enfermagem Contemporânea**, Salvador, v. 10, n. 2, p. 241–251, 2021. Disponível em:
<https://www5.bahiana.edu.br/index.php/enfermagem/article/view/3863>. Acesso em: 18 ago. 2025.

TATAGIBA, A. B. **A gestão da informação e do conhecimento: desafios, abordagens e perspectivas do INEP**. 2013. 167 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em:
<https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1079>. Acesso em: 23 set. 2024.

TEODORO, N. R.; OLIVEIRA, G. S. Análise de Conteúdo: um método qualitativo. **HUMANIDADES & TECNOLOGIA**, Paracatu (MG), v. 46, n. 1, p. 1-8, 2024. Disponível em:
https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/4876/2586. Acesso em: 21 abr. 2025.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TITO, F. V. **Fluxo Informacional do Sistema de Administração de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG**. 2018. 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em:
<https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/7103>. Acesso em: 21 ago. 2025.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31 n. 3, p. 443-466, 2005. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyyq5bV4TCL9NSH/?format=pdf>. Acesso em: 18 abr. 2025

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em organizações: Dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2003. Disponível em: https://biblioufal.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/10/inteligencia-competitiva-em-organizacoes_-dado-informacao-e-conhecimento1.pdf. Acesso em: 25 fev. 2025.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 41-59, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/31/1512>. Acesso em: 10 abr. 2025.

VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da informação e do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 207–231, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/48642>. Acesso em: 12 abr. 2025.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. L. Análise de Conteúdo na perspectiva de Bardin: Contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **Educ. Rev.**, Belo Horizonte, v. 41, p. 1-21, jan. 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/hhywJFvh7ysP5rGPn3QRFWf/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O Uso da triangulação na pesquisa científica. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 241–273, 2015. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238>. Acesso em: 27 fev. 2025.

**APÊNDICE A - INSTRUMENTOS DE PESQUISA E SUA RELAÇÃO COM OS
OBJETIVOS DEFINIDOS PARA A PESQUISA**

(continua)

Instrumentos de Pesquisa	Principais informações a serem investigadas	Objetivos do Projeto que se busca responder
Entrevista semiestruturada	<p>Percepção que os atores envolvidos nas capacitações dirigidas às Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino, possuem sobre a organização das formações e sobre as dificuldades percebidas.</p> <p>Nesse sentido, buscaremos saber sobre como é o processo de organização para produção, execução e avaliação das formações, bem como, o material utilizado.</p>	<p>Identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação na produção e oferta de suas formações;</p> <p>Propor estratégias para o aprimoramento das formações ofertadas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação aos servidores das Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino.</p>
Questionário – servidores das diretorias da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação	<p>Como o processo de organização para produção, execução e avaliação das formações dirigidas às Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino é percebido pelos servidores.</p> <p>Levantar informações sobre dificuldades existentes.</p>	<p>Identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação na produção e oferta de suas formações.</p>

(conclus]ao)

Instrumentos de Pesquisa	Principais informações a serem investigadas	Objetivos do Projeto que se busca responder
Questionário – Diretores de pessoal das Superintendências Regionais de Ensino	Relevância e eficácia das formações recebidas; Impacto das formações recebidas em seu trabalho: auxiliam nas ações que precisam desenvolver, o material utilizado nas formações é adequado para suporte em suas ações.	Analisar a percepção dos integrantes das Diretorias de Pessoal sobre a relevância e eficácia das formações recebidas.
Pesquisa bibliográfica	Conceitos: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Formação em Serviço.	Analisar os principais desafios enfrentados pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação na produção e oferta das formações; Propor estratégias para o aprimoramento das formações ofertadas.
Pesquisa documental	Quantidade de formações já oferecidas, protocolos utilizados, mapeamento de necessidades, materiais utilizados.	Mapear as formações ofertadas pela SDA para as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos instrumentos de pesquisa e seus objetivos (2025).

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO I - APLICADO AOS SERVIDORES DAS SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO

Prezado (a) Analista,

Meu nome é Sandro Moraes Martins, sou aluno do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora – Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou desenvolvendo pretende analisar a oferta das formações que são produzidas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação para as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino com o objetivo conhecer seus impactos, desafios e propostas de aperfeiçoamento. Dessa forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para melhor entendermos o processo de organização, produção e oferta das formações.

O sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente.

Desde já é importante agradecê-lo (a) pela colaboração e ter reservado uma parte de seu tempo para participar da pesquisa.

Muito obrigado!

Solicitamos que responda à pesquisa abaixo, marcando um "X" na alternativa que melhor representa sua opinião sobre cada afirmativa.

Questionário I – Demais Servidores da SDA

(continua)

Qual a sua opinião para as afirmativas abaixo:	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
O conhecimento organizacional pode ser entendido, em linhas gerais, como um conjunto de informações, experiências, habilidades e conhecimentos que uma organização acumula ao longo do tempo e que é utilizado para desenvolver suas ações, serviços ou até mesmo formações em serviço. As informações que meu setor dispõe são suficientes para gerar o conhecimento organizacional necessário.				
Há critérios para a organização das informações que circulam no setor, resultando em um documento que sistematiza o conhecimento.				
Existe alguma forma de organização para evitar a perda de informações importantes para o trabalho desenvolvido no setor.				
A equipe gestora está sempre disposta a ouvir novas ideias, acolhendo e valorizando ações que possam melhorar as formações ofertadas.				

(conclusão)

Qual a sua opinião para as afirmativas abaixo:	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os recursos disponíveis (tempo, orientações, infraestrutura) são suficientes e permitem a uma boa organização e oferta das formações.				
Para a organização das formações ofertadas por meu setor, há alguma consulta prévia às Diretorias de Pessoal ou análise do trabalho por elas realizado para identificar necessidades específicas.				
Os materiais utilizados nas formações passam por alguma avaliação após as formações ou antes de serem utilizados em novas formações, com o objetivo de verificar sua adequação e necessidade de reformulação.				
As formações ofertadas atendem às necessidades de conhecimento e atualização das Diretorias de Pessoal das regionais de ensino.				

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO II - APLICADO AOS DIRETORES DE PESSOAL DAS REGIONAIS DE ENSINO

Prezado (a) Diretor (a) de Pessoal,

Meu nome é Sandro Moraes Martins, sou aluno do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora – Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou desenvolvendo pretende analisar a oferta das formações que são produzidas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação para as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino com o objetivo conhecer seus impactos, desafios e propostas de aperfeiçoamento. Dessa forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para melhor entendermos o processo de organização, produção e oferta das formações.

O sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente.

Desde já é importante agradecê-lo (a) pela colaboração e ter reservado uma parte de seu tempo para participar da pesquisa.

Muito obrigado!

Ao refletir sobre as formações em que participou, ofertadas pelas diretorias da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, solicitamos que responda ao questionário abaixo, marcando um “X” na alternativa que melhor representa sua opinião sobre cada afirmativa.

Questionário II – Diretor(a) de Pessoal

(continua)

Qual a sua opinião para as afirmativas abaixo:	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os temas abordados nas formações oferecidas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação correspondem às minhas necessidades de trabalho.				

(conclusão)

Qual a sua opinião para as afirmativas abaixo:	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
As formações contribuíram para o desenvolvimento das competências necessárias para o desenvolvimento do meu trabalho.				
Os conteúdos das formações estão atualizados e são relevantes para o meu contexto profissional.				
O material utilizado nas formações (apostilas, apresentações, slides, etc.) era claro, objetivo e fácil de entender.				
Os conhecimentos adquiridos contribuíram para a melhoria do meu desempenho.				
As formações contribuíram para a resolução de problemas ou desafios que enfrentava no trabalho.				
Utilizo os conhecimentos adquiridos para orientar minha equipe ou colegas de trabalho.				

**APÊNDICE D - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA –
DIRETORAS E SUPERVISORES DAS DIRETORIAS DA SUPERINTENDÊNCIA DE
DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO**

Senhor (a) gestor (a),

Senhor (a) Coordenador (a),

Meu nome é Sandro Moraes Martins, sou aluno do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora – Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Inicialmente é importante agradecer-lo (a) pela colaboração ao participar da pesquisa e conceder esta entrevista que tem o intuito de levantar dados e informações para minha dissertação que tem o título **A oferta de formações pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da SEE/MG para as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino: Impactos, desafios e propostas de aperfeiçoamento**. Para realizar esse diagnóstico faz-se necessário ouvir gestores e coordenadores das diretorias que lideram os processos formativos e atuam no gerenciamento das equipes.

A pesquisa possui, portanto, caráter acadêmico e o teor das entrevistas servirão para subsidiar nossa pesquisa. O sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente.

1. Qual seu nome e quanto tempo atua na gestão ou supervisão da equipe?
2. O conhecimento organizacional pode ser entendido, em linhas gerais, como um conjunto de informações, experiências, habilidades e conhecimentos que uma organização acumula ao longo do tempo e que é utilizado para desenvolver suas ações, serviços ou até mesmo formações em serviço. Nesse sentido, quais materiais ou fontes de apoio que são utilizados por seu setor para organizar seu conhecimento? Você considera esses materiais suficientes? Há alguma atualização nesses materiais de forma a contextualizá-los a uma nova formação ou orientação necessárias?
3. Ainda sobre o processo de organização do conhecimento, quais são as formas utilizadas para organizar, registrar e preservar o conhecimento da organização, visando a construção de sua memória organizacional? Como a organização evita perder informações importantes para o trabalho desenvolvido? Existe algum

mapeamento com informações sobre as formações realizadas, incluindo data, público-alvo, conteúdo, objetivo e materiais utilizados?

4. Para a organização das formações ofertadas por seu setor, há alguma consulta prévia às Diretorias de Pessoal ou análise do trabalho por elas realizado para identificar necessidades específicas?
5. Em sua opinião, a diretoria dispõe de recursos suficientes (informações, humanos, financeiros e tecnológicos) para oferecer as formações?
6. Os materiais utilizados passam por alguma avaliação após as formações ou antes de serem utilizados em novas formações, com o objetivo de verificar sua adequação e necessidade de reformulação?
7. Existe algum processo de coleta e análise de feedback dos participantes? Caso haja, esses dados são utilizados para avaliar possíveis melhorias em futuras formações?
8. Seria possível destacar os pontos fortes e fracos dessas formações? O senhor (a) teria alguma sugestão para o aperfeiçoamento das formações?

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTA

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “A Oferta de Formações pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da SEE/MG para as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino: Impactos, desafios e propostas de aperfeiçoamento”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a necessidade de melhor compreender a dinâmica em que se desenvolve a oferta de formações pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA), de modo a refletir sobre os processos envolvidos e contribuir para a construção de soluções alternativas para problemas suscitados. Pretendemos analisar o processo de organização, implementação e impacto das formações ofertadas para as Diretorias de Pessoal (DIPE) das Superintendências Regionais de Ensino (SRE), identificando os desafios enfrentados e propondo estratégias para o aperfeiçoamento das ações formativas.

Caso você concorde em participar, faremos as seguintes atividades com você: entrevista semiestruturada, e sua participação consistirá em responder às perguntas dessa entrevista. Durante a entrevista, usaremos um dispositivo para gravação de voz (celular ou gravador). Esta pesquisa tem alguns riscos, que podem se apresentar através de constrangimento, timidez, vergonha, cansaço, risco de exposição da identidade devido às informações coletadas nas entrevistas.

Mas, para diminuir a chance de esses riscos acontecerem, tomaremos as seguintes precauções e procedimentos, a fim de criar um ambiente acolhedor e privativo para as entrevistas, estando atentos aos sinais verbais e não verbais que demonstrem qualquer desconforto. O participante terá a liberdade de interromper a participação ou recusar-se a responder a qualquer uma das perguntas. Será garantido o sigilo sobre a identificação dos participantes, o anonimato dos participantes e das informações. Além disso, utilizaremos nomes fictícios quando for preciso citar e apresentar trechos das entrevistas, com o objetivo de preservar o anonimato dos entrevistados. Iremos assegurar a todos os participantes, ao final do estudo, acesso gratuito e por tempo indeterminado aos resultados da pesquisa. A pesquisa pode ajudar no conhecimento do contexto da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, onde seu trabalho é realizado, como forma de melhor desenvolver suas ações; no desenvolvimento de propostas para o aperfeiçoamento

das ações desenvolvidas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação e Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino da SEE/MG; e contribuir para a melhoria do serviço público a partir da possibilidade de aperfeiçoamento das formações ofertadas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2025.

Assinatura do (a) Participante

Assinatura do pesquisador

Sandro Moraes Martins

*Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação
Pública/CAEd/Faculdade de Educação/Universidade Federal de Juiz de Fora*

CEP: 36036-900

Fone: (31) 99537-6721

E-mail: sandromm.ppgp2023.see.caed.ufjf.net

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – QUESTIONÁRIOS ON-LINE

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “A Oferta de Formações pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da SEE/MG para as Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino: Impactos, desafios e propostas de aperfeiçoamento”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a necessidade de melhor compreender a dinâmica em que se desenvolve a oferta de formações pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA), de modo a refletir sobre os processos envolvidos e contribuir para a construção de soluções alternativas para problemas suscitados. Pretendemos analisar o processo de organização, implementação e impacto das formações ofertadas para as Diretorias de Pessoal (DIPE) das Superintendências Regionais de Ensino (SRE), identificando os desafios enfrentados e propondo estratégias para o aperfeiçoamento das ações formativas.

Caso você concorde em participar, convidamos você para responder a esse questionário com duração de aproximadamente 15 minutos sobre suas impressões sobre as formações ofertadas pela SDA. Esta pesquisa tem alguns riscos, que podem se apresentar através de constrangimento, cansaço, risco de exposição da identidade devido às informações coletadas e, devido às limitações das tecnologias utilizadas, riscos adicionais podem se apresentar em riscos de violação de dados coletados em ambientes virtuais, como e-mail, programas de coleta de dados, entre outros e risco de violação de dados armazenados em plataformas virtuais, ambientes compartilhados ou nuvem. Informa-se que há limitações ao pesquisador para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação.

Mas, para diminuir a chance de esses riscos acontecerem, tomamos as seguintes precauções e procedimentos: o participante terá a liberdade de responder ou não ao questionário em sua totalidade ou em parte. Será garantido o sigilo sobre a identificação dos participantes, o anonimato dos participantes e das informações e os dados serão estatisticamente apresentados. Iremos assegurar a todos os participantes, ao final do estudo, acesso gratuito e por tempo indeterminado aos resultados da pesquisa. Ao final da coleta de dados, será feito para o computador pessoal do pesquisador download dos dados e registros, sendo os mesmos excluídos de qualquer outro dispositivo. A qualquer momento e sem nenhum

prejuízo, você pode retirar seu consentimento de utilização dos dados na pesquisa. O pesquisador se compromete a enviar-lhe uma resposta confirmando a ciência de sua solicitação de retirada de consentimento.

A pesquisa pode ajudar no conhecimento do contexto da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, como forma de melhor desenvolver suas ações; no desenvolvimento de propostas para o aperfeiçoamento das ações desenvolvidas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação e Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino da SEE/MG; e contribuir para a melhoria do serviço público a partir da possibilidade de aperfeiçoamento das formações ofertadas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Desde já agradecemos! Aceita participar dessa pesquisa?

- () sim, li o Termo de Consentimento Livre e esclarecido e aceito participar da pesquisa.
- () Eu não desejo participar do estudo.

ANEXO I - PARECER – APROVAÇÃO CONSELHO DE ÉTICA UFJF

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA - UFJF**

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: A OFERTA DE FORMAÇÕES PELA SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DA SEE/MG PARA AS DIRETORIAS DE PESSOAL DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO: IMPACTOS, DESAFIOS E PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO.

Pesquisador: SANDRO MORAES MARTINS

ÁREA TEMÁTICA:

Versão: 2

CAAE: 86975725.1.0000.5147

Instituição Proponente: Faculdade de Educação da UFJF

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.492.201

APRESENTAÇÃO DO PROJETO:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios " foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa e/ou do Projeto Detalhado.

De acordo com as Informações Básicas e/ou Projeto Detalhado, o Desenho da pesquisa está assim descrito:

Pesquisa em ciências humanas que envolve uma abordagem quali/quantitativa, pois serão utilizados diferentes recursos metodológicos no levantamento de dados quantitativos, que serão, posteriormente, analisados conforme o contexto do local de pesquisa. Destacam-se como recursos a revisão bibliográfica, pesquisa documental,

entrevista e questionários. A população envolvida no estudo é composta por 114 pessoas, das quais pretende-se entrevistar 6 pessoas e aplicar questionário para 108 pessoas. A diversificação das abordagens metodológicas se baseia no objetivo de buscar informações e compreendê-las na perspectiva de formular respostas para a questão central da pesquisa. Todo o formato da pesquisa e seus recursos estarão em conformidade com os padrões éticos e científicos pertinentes.

OBJETIVO DA PESQUISA:

De acordo com as Informações Básicas e/ou Projeto Detalhado, os objetivos são:

Objetivo Primário:

Analisar o processo de organização, implementação e impacto das formações ofertadas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação (SDA) da SEE/MG para as Diretorias de Pessoal (DIPE) das Superintendências Regionais de Ensino (SRE), identificando os desafios enfrentados e propondo estratégias para o aperfeiçoamento das ações formativas.

Objetivo Secundário:

Mapear as formações ofertadas pela SDA para as Diretorias de Pessoal das SRE; Analisar a percepção dos integrantes das DIPE sobre a relevância e eficácia das formações recebidas; Identificar e analisar os principais desafios enfrentados pela SDA (produção e oferta) e pelas DIPE na implementação das formações; Propor estratégias para o aprimoramento das formações ofertadas pela SDA aos servidores das Diretorias de Pessoal das SRE.

AVALIAÇÃO DOS RISCOS E BENEFÍCIOS:

Os riscos e benefícios estão assim especificados:

Riscos:

mínimo possível: constrangimento, timidez, vergonha, cansaço, risco de exposição à identificação devido às informações coletadas nas entrevistas. Como a pesquisa terá fases/etapas não presenciais e devido às limitações das tecnologias utilizadas, riscos adicionais podem se apresentar em riscos de violação de dados coletados em ambientes virtuais, como e-mail, programas de coleta de dados, entre outros e risco de violação de dados armazenados em plataformas virtuais, ambientes compartilhados ou nuvem. Informa-se que há limitações ao pesquisador para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação. Medidas de

prevenção ou minimização dos riscos: criar ambiente acolhedor e privativo para as entrevistas, estar atento aos sinais verbais e não verbais que demonstrem qualquer desconforto. O participante terá a liberdade de interromper a participação ou recusar-se a responder qualquer das perguntas. Será garantido o sigilo sobre a identificação dos participantes, o anonimato dos participantes e das informações. Além disso, utilizaremos nomes fictícios quando for preciso citar e apresentar trechos das entrevistas, com o objetivo de prezar pelo anonimato dos entrevistados. Iremos assegurar a todos os participantes, ao final do estudo, acesso gratuito e por tempo indeterminado, aos resultados da pesquisa. Ao final da coleta de dados, será feito para o computador pessoal do pesquisador download dos dados e registros, sendo os mesmos excluídos de qualquer outro dispositivo.

Benefícios:

Ao participar da pesquisa, os participantes terão e contribuirão para os possíveis benefícios: conhecimento do contexto da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, onde seu trabalho é realizado, como forma de melhor desenvolver suas ações; no desenvolvimento de propostas para o aperfeiçoamento das ações desenvolvidas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação e Diretorias de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino da SEE/MG; e contribuir para a melhoria do serviço público a partir da possibilidade de aperfeiçoamento das formações ofertadas pela Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG.

COMENTÁRIOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

O projeto está bem estruturado, delineado e fundamentado, sustenta os objetivos do estudo em sua metodologia de forma clara e objetiva, e se apresenta em consonância com os princípios éticos norteadores da ética na pesquisa científica envolvendo seres humanos previstos na resolução 466/12 do CNS e com a Norma Operacional Nº 001/2013 CNS.

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS TERMOS DE APRESENTAÇÃO OBRIGATÓRIA:

O protocolo de pesquisa está em configuração adequada, apresenta FOLHA DE ROSTO devidamente preenchida, com o título em português, identifica o patrocinador pela pesquisa, estando de acordo com as disposições definidas na Norma Operacional CNS 001 de 2013 item 3.3 letra a; e 3.4.1 item 16. Apresenta o

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO em linguagem clara para compreensão dos participantes, apresenta justificativa e objetivo, campo para identificação do participante, descreve de forma suficiente os procedimentos, informa que uma das vias do TCLE será entregue aos participantes, assegura a liberdade do participante recusar ou retirar o consentimento sem penalidades, garante sigilo e anonimato, explicita riscos e desconfortos esperados, indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, contato do pesquisador e do CEP e informa que os dados da pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador pelo período de cinco anos, de acordo com as normas definidas na Resolução CNS 466 de 2012, itens: IV letra b; IV.3 letras a, b, d, e, f, g e h; IV. 5 letra d e XI.2 letra f. Apresenta o INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS de forma pertinente aos objetivos delineados e preserva os participantes da pesquisa. O Pesquisador apresenta titulação e experiência compatível com o projeto de pesquisa, estando de acordo com o que prevê o Manual Operacional para CEPs. Apresenta DECLARAÇÃO de infraestrutura e de concordância com a realização da pesquisa de acordo com a regulamentação definida na Norma Operacional CNS 001 de 2013 item 3.3 letra h.

CONCLUSÕES OU PENDÊNCIAS E LISTA DE INADEQUAÇÕES:

Diante do exposto, o projeto está aprovado, pois está de acordo com os princípios éticos norteadores da ética em pesquisa estabelecidos na Res. 466/12 CNS e Norma Operacional Nº 001/2013 CNS. Data prevista para o término da pesquisa:30/11/2025.

CONSIDERAÇÕES FINAIS A CRITÉRIO DO CEP:

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa CEP/UFJF, de acordo com as atribuições definidas na Res. CNS 466/12 e com a Norma Operacional Nº001/2013 CNS, manifesta-se pela APROVAÇÃO do protocolo de pesquisa proposto. Vale lembrar ao pesquisador responsável pelo projeto, o compromisso de envio ao CEP de relatórios parciais e/ou total de sua pesquisa informando o andamento da mesma, comunicando também eventos adversos e eventuais modificações no protocolo.

**ESTE PARECER FOI ELABORADO BASEADO NOS DOCUMENTOS ABAIXO
RELACIONADOS:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_D O_PROJETO_2509824.pdf	03/04/2025 08:02:52	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	Carta_de_pendencias_CEP_UFJF SandroMoraesMartins.pdf	03/04/2025 07:58:55	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	TCLEmodificadoSandroMoraes.pdf	03/04/2025 07:51:11	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	ProjetoPPGPSandroMoraesmodific ado.pdf	03/04/2025 07:49:43	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	Modelo_EmailIbinformacoesasere menviadasnosegundoemailaosDire toresdasDiretoriasdePessoaldasre gionaisdeensino.pdf	03/04/2025 07:48:11	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	Modelo_EmailIainformacoesasere menviadasnosegundoemailaosDiret oresdasDiretoriasdePessoaldasreg ionaisdeensino.pdf	03/04/2025 07:46:11	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	Modelo_EmailIcontatopreviopartici pantesquestionarioonline.pdf	03/04/2025 07:41:25	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	Modelo_emailcontatopreviopesquis adorcomp participantesdaentrevista. pdf	03/04/2025 07:41:01	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	MODELO_CONVITEASERENVIA DOPELOCONTROLADORDEDAD OSAOSPOSSIVEISPARTICIPANT	03/04/2025 07:40:20	MARTINS	Aceito

	ESDAPESQUISA.pdf			
Outros	DeclaracaoEnviodeconviteaospossiveisparticipantesdepesquisa.pdf	03/04/2025 07:39:31	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	Declaracaoconsultaaosdadosparapesquisadocumental.pdf	03/04/2025 07:38:46	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Projeto Detalhado/ Brochura Investigador	ppgp_SandroMoraes.pdf	12/03/2025 17:16:12	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto_sandromoraes.pdf	12/03/2025 17:14:29	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	TermodeSigiloSandroMoraesMartinsassinado.pdf	12/03/2025 17:12:17	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	Instrumento_de_coleta_de_dados_questionarios.pdf	12/03/2025 17:11:43	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	Intrumento_de_coleta_de_dados_e_intrevista.pdf	12/03/2025 17:11:15	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	CurriculolattesVanelyAndressaSilva.pdf	12/03/2025 17:10:29	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	CuriculolattesLiamaraScortegagna.pdf	12/03/2025 17:09:50	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
Outros	CurriculoSandroMoraesMartins.pdf	12/03/2025 17:09:23	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito
TCLE/	tcle_sandromoraes.pdf	12/03/2025	SANDRO	Aceito

Termos de Assentimento/ Justificativa de Ausência		17:08:15	MORAES MARTINS	
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracaodeinfraestrutura.pdf	12/03/2025 17:07:23	SANDRO MORAES MARTINS	Aceito

SITUAÇÃO DO PARECER:

Aprovado

NECESSITA APRECIÇÃO DA CONEP:

Não

JUIZ DE FORA, 07 de abril de 2025

 Assinado por:

Patrícia Aparecida Baumgratz de Paula (Coordenador(a))