

**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**

Sara de Assis Santana

**A organização dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da
Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova: desafios e propostas**

Juiz de Fora

2026

Sara de Assis Santana

**A organização dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da
Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova: 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 à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Rangel Miranda

Juiz de Fora

2026

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

Santana, Sara de Assis.

A organização dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova : desafios e propostas / Sara de Assis Santana. -- 2026.

195 p. : il.

Orientadora: Denise Rangel Miranda

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Apoio técnico-pedagógico. 2. Gestão do conhecimento. 3. Gestão de processos. 4. Organização do trabalho. 5. Divep. I. Miranda, Denise Rangel, orient. II. Título.

Sara de Assis Santana

A organização dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova: 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 dez de março de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª. Denise Rangel Miranda - Orientador
Prefeitura de Juiz de Fora - PJJ

Profª Drª. Victor Cláudio Paradela Ferreira
UFJF

Profª Drª. Maria Leopoldina Pereira
Prefeitura de Juiz de Fora - PJJ

Juiz de Fora, 09/02/2026.



Documento assinado eletronicamente por **DENISE RANGEL MIRANDA, Usuário Externo**, em 25/03/2026, às 02:59, 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 Leopoldina Pereira, Usuário Externo**, em 25/03/2026, às 15:19, 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 **Victor Claudio Paradela Ferreira, Professor(a)**, em 25/03/2026, às 19:38, 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 **2866212** e o código CRC **1D17BD0B**.

Dedico este trabalho ao meu pai, meu porto seguro. À memória de minha mãe, cuja presença permanece em cada conquista. Ao meu esposo, meu grande incentivador, pela parceria e pelo apoio em todos os momentos. E aos meus familiares, colegas e amigos que, com gestos de afeto e presença constante, tornaram esta jornada mais leve e possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela graça da vida, pela força nos momentos de incerteza e pela luz que guiou cada etapa desta jornada. À Nossa Senhora Sant'Ana, por sua intercessão materna e pela proteção que sempre senti ao longo do caminho.

À minha mãe Geraldina e ao meu irmão Mário, com saudades. Compartilho com vocês essa felicidade, na certeza de que onde estiverem, estarão orgulhosos! Ao meu pai Laudelino, e à toda a minha família, por me incentivar e acreditar que eu chegaria até aqui.

Ao meu esposo, Roberto, que sempre me apoiou e acompanhou, com todo amor, acreditando que seria possível alcançar este título.

Às minhas queridas colegas analistas educacionais da Divep e à diretora educacional, pela acolhida, pela disponibilidade em compartilhar conhecimentos e pela confiança depositada na realização desta pesquisa. O trabalho que desenvolvem diariamente em favor da educação pública inspira e reforça o sentido desta investigação. Expresso, ainda, minha gratidão às colegas da Diretoria Educacional pela compreensão e pelo apoio nos momentos em que precisei me ausentar para me dedicar com maior afinco ao estudo.

Aos diretores escolares da SRE Ponte Nova, cuja dedicação às escolas e aos estudantes inspira e dá sentido a este trabalho. A participação de cada um foi essencial para compreender, com maior profundidade, os desafios e as potencialidades do trabalho pedagógico na regional.

Agradeço também ao Superintendente Armindo Magalhães e às colaboradoras Luciana Leandro e Cláudia Ravaiano pela cessão de materiais e de dados essenciais ao desenvolvimento desta pesquisa.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por me proporcionar a oportunidade de concorrer à vaga e por propiciar as condições para que eu pudesse cursar o Mestrado.

À minha orientadora, professora Dra. Denise Rangel Miranda, que com sabedoria e generosidade me conduziu com firmeza e sensibilidade ao longo da pesquisa.

Aos Agentes de Suporte Acadêmico (ASA) Vitor Fonseca Figueiredo, Andreia Cristina Teixeira Tocantins e Juliana Alves Magaldi, que iniciaram essa caminhada comigo, agradeço por contribuírem para o amadurecimento da pesquisa. À Bruna de Oliveira Fonseca, registro minha profunda gratidão pela paciência, dedicação e compromisso, cuja assistência foi decisiva para compreender e realizar os ajustes, correções e reformulações necessárias ao texto até a defesa.

À professora Dra. Maria Leopoldina Pereira e ao Professor Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, pelas análises criteriosas e excelentes sugestões que tanto contribuíram para o aprimoramento do meu texto.

Aos queridos colegas de turma, especialmente ao meu grupo de trabalho dos “5 S” — Sandra, Sandro Moraes, Silas e Suzana — pela parceria, amizade e apoio ao longo do curso, e pelos mais de dois anos de convivência e partilha de experiências, desafios e conquistas.

Dirijo um agradecimento especial aos meus professores da Educação Básica, do Ensino Superior e deste Mestrado, cujos ensinamentos, orientações e contribuições marcaram profundamente minha trajetória acadêmica.

A cada pessoa que, de alguma forma, esteve ao meu lado durante este percurso, registro meu sincero agradecimento.

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento (Lück, 2009, p. 82).

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo geral identificar os desafios enfrentados pela Diretoria Educacional da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova na gestão dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) e propor ações para a sua otimização. O estudo justifica-se pela necessidade de aprimorar a eficiência do apoio técnico-pedagógico prestado às escolas estaduais, em um contexto marcado pela complexidade administrativa e pelas demandas de reorganização pós-pandemia. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa, descritiva e propositiva. Os procedimentos de coleta de dados incluíram levantamento bibliográfico, análise documental e pesquisa de campo, operacionalizada por meio de questionários aplicados a analistas educacionais e diretores de escolas, além de entrevista semiestruturada com a gestão da Diretoria Educacional. A fundamentação teórica está ancorada nos referenciais da gestão do conhecimento e da gestão de processos, com destaque para os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), Paim *et al.* (2009), Imen (2010), Luchesi (2012), Batista (2012), Silva (2015) e Eulálio (2017). Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), com o intuito de identificar categorias temáticas emergentes que permitam compreender as percepções dos sujeitos pesquisados, bem como os principais desafios e potencialidades da organização do trabalho da Divep. Os resultados diagnosticaram fragilidades na dimensão organizacional e pedagógica, tais como a ausência de padronização de rotinas, ruídos na comunicação interna, dependência de conhecimento tácito e limitações de infraestrutura, fatores que impactam a qualidade do monitoramento escolar. Como produto final, desenvolvemos um Plano de Ação Educacional (PAE) que contempla estratégias como a elaboração de um Manual de Processos, a instituição de Protocolos de Comunicação e a reorganização dos fluxos de visitas técnicas. Concluímos que as propostas permitirão a sistematização do conhecimento organizacional e, com isso, uma atuação institucional mais integrada, colaborativa e centrada na melhoria da gestão pedagógica.

Palavras-chave: Apoio técnico-pedagógico. Gestão do conhecimento. Gestão de processos. Organização do trabalho. Divep.

ABSTRACT

This dissertation aims to identify the challenges faced by the Diretoria Educacional of the Superintendência Regional de Ensino (SRE) of Ponte Nova in managing the work processes of the Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) and to propose actions for their optimization. The study is justified by the need to enhance the efficiency of the technical-pedagogical support provided to state schools, in a context marked by administrative complexity and post-pandemic reorganization demands. Methodologically, the research is characterized as a qualitative, descriptive, and propositional case study. Data collection procedures included a bibliographic review, documentary analysis, and field research, conducted through questionnaires administered to educational analysts and school principals, as well as a semi-structured interview with the management of the Educational Directorate. The theoretical framework is grounded in the perspectives of knowledge management and process management, with emphasis on the studies of Nonaka and Takeuchi (1997; 2008), Paim et al. (2009), Imen (2010), Luchesi (2012), Batista (2012), Silva (2015), and Eulálio (2017). Data were analyzed using the content analysis technique, according to Bardin (2011), with the aim of identifying emerging thematic categories that enable an understanding of the participants' perceptions, as well as the main challenges and potentialities of the organization of the work processes of Divep. The results identified weaknesses in the organizational and pedagogical dimensions, such as the lack of standardization of routines, internal communication noise, dependence on tacit knowledge, and infrastructure limitations, factors that affect the quality of school monitoring. As a final product, we developed an Plano de Ação Educacional (PAE), which includes strategies such as the development of a Process Manual, the establishment of Communication Protocols, and the reorganization of technical visit workflows. We conclude that these proposals will enable the systematization of organizational knowledge and, consequently, a more integrated and collaborative institutional performance focused on improving pedagogical management.

Keywords: Technical-pedagogical support. Knowledge management. Process management. Work organization. Divep.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura hierárquica da SEE/MG.....	25
Figura 2 – Mapa estratégico da SEE/MG.....	28
Figura 3 – Composição da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica (SB).....	29
Figura 4 – Superintendências Regionais de Ensino (SRE) em Minas Gerais e a SRE Ponte Nova.....	31
Figura 5 – Distância em quilômetros entre os municípios da SRE de Ponte Nova e sua sede	35
Figura 6 – Estrutura orgânica da SRE Ponte Nova	37
Figura 7 – Subequipes da Divep.....	42
Figura 8 – Processo SECI: conversão espiralada do conhecimento	64
Figura 9 – Organograma do Gabinete da SEE/MG.....	190
Figura 10 – Organograma da Subsecretaria de Administração	191
Figura 11 – Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos.....	192
Figura 12 – Organograma da Subsecretaria de Desenvolvimento de Educação Básica	193
Figura 13 – Organograma da Subsecretaria de Articulação Educacional	194

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências legais da SEE/MG.....	26
Quadro 2 – Atribuições legais das SRE.....	32
Quadro 3 – Competências específicas da Divep	39
Quadro 4 – Principais eixos de atuação da Divep (2023 a 2025).....	40
Quadro 5 – Distribuição da Divep por regime de trabalho (2025).....	41
Quadro 6 – Análise comparativa de Programa, Projeto e Ação	43
Quadro 7 – Projetos, programas e ações acompanhados pela Divep na SRE Ponte Nova (2025)	44
Quadro 8 – Resumo das tarefas desempenhadas pela equipe do SAI (2025)	50
Quadro 9 – Eixos de análise e seus respectivos referenciais teóricos	60
Quadro 10 – Tipos de conhecimento	61
Quadro 11 – Modelo SECI de conversão do conhecimento.....	62
Quadro 12 – Elementos da gestão de processos segundo Silva (2015).....	68
Quadro 13 – Gestão por setores X Gestão por processos.....	69
Quadro 14 – Metodologia da coleta de evidências para o problema de pesquisa	73
Quadro 15 – Elementos metodológicos da pesquisa	75
Quadro 16 – Cronograma de realização da pesquisa.....	76
Quadro 17 – Instrumentos de pesquisa e atores pesquisados	79
Quadro 18 – Categorias temáticas das sugestões dos diretores sobre o apoio técnico- pedagógico da Divep da SRE Ponte Nova	96
Quadro 19 – Sugestões das ANE para otimização do trabalho da Divep.....	116
Quadro 20 – Sugestões da diretora educacional para otimização do trabalho da Divep.....	129
Quadro 21 – Relação entre dados da pesquisa e ações propositivas da Divep/SRE Ponte Nova	136
Quadro 22 – Ações para aprimoramento de processos e fluxos da Divep	140
Quadro 23 – Ações para aprimoramento das formações.....	145
Quadro 24 – Ações para aprimoramento da comunicação	149
Quadro 25 – Ações para aprimoramento do monitoramento	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Abrangência de atuação da SRE Ponte Nova (2025)	33
Tabela 2 – Distribuição de escolas estaduais da SRE Ponte Nova por localização	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de diretores escolares por faixa etária.....	83
Gráfico 2 – Formação acadêmica de diretores escolares.....	84
Gráfico 3 – Tempo de experiência como diretor(a) escolar da SRE Ponte Nova	85
Gráfico 4 – Tempo de exercício como diretor(a) escolar na escola atual	87
Gráfico 5 – Distribuição das escolas da SRE Ponte Nova por etapa de ensino e porte	88
Gráfico 6 – Percepção dos diretores sobre a estrutura da escola para participação em reuniões <i>online</i>	90
Gráfico 7 – Distribuição da distância aproximada (em km) entre as escolas e a sede da SRE Ponte Nova	92
Gráfico 8 – Avaliação do suporte da Divep para a gestão escolar	93
Gráfico 9 – Avaliação dos diretores escolares sobre a qualidade e a eficiência da comunicação com a Divep.....	94
Gráfico 10 – Distribuição das ANE por faixa etária	101
Gráfico 11 – Tempo de atuação das ANE na Divep.....	102
Gráfico 12 – Distribuição das ANE por grau máximo de escolarização concluído	104
Gráfico 13 – Percepção das ANE sobre a formação em serviço e a adequação às demandas	106
Gráfico 14 – Avaliação das ANE sobre as orientações e o suporte pedagógico prestado pela Divep às escolas.....	107
Gráfico 15 – Percepção das ANE sobre o fluxo de trabalho e as informações	109
Gráfico 16 – Frequência e efetividade da comunicação interna e externa da Divep.....	111
Gráfico 17 – Avaliação geral das ANE por eixos temáticos	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACLTA	Professor de Apoio à Comunicação, Linguagem e Tecnologias Assistivas
AEE	Atendimento Educacional Especializado
ANE	Analista educacional
CAF	Ciclo de Acompanhamento Formativo
CAP	Centro de Apoio Pedagógico às Pessoas com Deficiência Visual
CAS	Centro de Capacitação de Profissionais da Educação e de Atendimento às Pessoas com Surdez
CDG	Circuito de Gestão
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNCA	Compromisso Nacional Criança Alfabetizada
CREI	Centro de Referência em Educação Especial e Inclusiva
CRMG	Currículo Referência de Minas Gerais
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DED+	Diário Escolar Digital
DIEF	Diretoria de Educação Infantil e Ensino Fundamental
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVAE	Divisão de Atendimento Escolar
DIVEP	Divisão de Equipe Pedagógica
EEB	Especialistas da Educação Básica
EF	Ensino Fundamental
EFE	Escola de Formação e de Desenvolvimento Profissional de Educadores
EFTI	Ensino Fundamental em Tempo Integral
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Ensino Médio
EMTI	Ensino Médio em Tempo Integral
ENCCEJA	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio

EPT	Educação Profissional e Tecnológica
FDG	Fundação de Desenvolvimento Gerencial
FdG	Fundação da Gide
FINOM	Faculdade do Noroeste de Minas
GC	Gestão do Conhecimento
GIDE	Gestão Integrada da Educação Avançada
ICE	Instituto de Corresponsabilidade pela Educação
ICEB	Programa de Iniciação Científica na Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
JEMG	Jogos Escolares de Minas Gerais
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
LTS	Licença para Tratamento de Saúde
MAPA	Material de Apoio Pedagógico de Aprendizagem
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
NAE	Núcleo de Acolhimento Educacional
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
OMS	Organização Mundial da Saúde
PAE	Plano de Ação Educacional
PDCA	Ciclo Plan, Do, Check e Act
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDSC	Programa Dignidade e Saúde em Ciclo
PIBID	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PRA	Plano de Recomposição das Aprendizagens
PROEC	Programa Escola e Comunidade
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PSE	Programa Saúde na Escola
SAE	Superintendência de Avaliação Educacional

SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAI	Serviço de Apoio à Inclusão
SB	Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica
SE	Subsecretaria de Articulação Educacional
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEDINE	Serviço de Documentação e Informações Educacionais
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIMA	Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação em Direitos Humanos
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
SPP	Superintendência de Políticas Pedagógicas
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TILS	Tradutor e Intérprete de Libras
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNIPAC	Universidade Presidente Antônio Carlos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
2 A ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA (DIVEP) DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE) DE PONTE NOVA.....	24
2.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEE/MG E O PAPEL DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO	24
2.2 A SRE DE PONTE NOVA	33
2.3 O PAPEL DA DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA (DIVEP).....	39
2.3.1 Composição e funcionamento da Divep.....	41
2.3.2 Desafios e potencialidades nos processos de trabalho da Divep	54
3 ANÁLISE DA DINÂMICA DE TRABALHO DA DIVEP	59
3.1 REFERENCIAL TEÓRICO	59
3.1.1 Gestão do Conhecimento.....	60
3.1.2 Gestão de processos.....	65
3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	72
3.2.1 Ajustes no percurso metodológico	81
3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	82
3.3.1 Percepções dos diretores escolares sobre o trabalho da Divep.....	82
3.3.2 Percepções das analistas educacionais sobre os processos de trabalho da Divep ..	101
3.3.3 Percepções da diretora educacional sobre os processos de trabalho da Divep.....	121
3.4 PERSPECTIVAS EM DIÁLOGO: A DIVEP POR SUAS SERVIDORAS E DIRETORES ESCOLARES.....	132
4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)	135
4.1 PROCESSOS DE TRABALHO.....	138
4.2 FORMAÇÃO.....	144
4.3 COMUNICAÇÃO	149
4.4 MONITORAMENTO	153
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
REFERÊNCIAS	166
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – ENTREVISTA	171
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORA EDUCACIONAL ..	174

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – QUESTIONÁRIOS <i>ONLINE</i> AOS DIRETORES ESCOLARES	176
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO <i>ONLINE</i> AOS DIRETORES ESCOLARES.....	178
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – QUESTIONÁRIO <i>ONLINE</i> AOS ANALISTAS EDUCACIONAIS DA DIVEP	182
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO <i>ONLINE</i> AOS ANALISTAS EDUCACIONAIS DA DIVEP.....	185
ANEXO A – ORGANOGRAMA DA SEE/MG.....	190

1 INTRODUÇÃO

A Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova atua como órgão intermediário entre a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e as escolas estaduais de sua jurisdição, tendo como missão institucional “garantir acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes” (Minas Gerais, 2025a, recurso *online*). No âmbito de sua estrutura organizacional, a SRE Ponte Nova é composta por diferentes diretorias e divisões responsáveis pela gestão administrativa, financeira e pedagógica da rede estadual, dentre as quais se destaca a Diretoria Educacional (Dire).

Vinculada à Dire, a Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) tem como função central a orientação, o acompanhamento e o monitoramento das escolas estaduais da jurisdição, atuando na implementação e no acompanhamento de projetos, programas e políticas educacionais da SEE/MG. A equipe pedagógica da Divep é composta por 13 servidoras, que se organizam coletivamente para coordenar ações formativas, orientar as equipes escolares e monitorar os processos pedagógicos desenvolvidos nas unidades de ensino. Além dessas atribuições, a Divep também executa processos de natureza administrativa e de gestão interna, os quais impactam diretamente a efetividade do apoio técnico-pedagógico prestado às escolas.

É nesse contexto institucional que se insere a presente pesquisa, cuja origem está diretamente relacionada à minha¹ experiência profissional na SRE Ponte Nova, especialmente no acompanhamento das atividades desenvolvidas pela Divep. A partir da atuação cotidiana na Diretoria Educacional, foi possível observar desafios recorrentes relacionados à organização das rotinas de trabalho, aos fluxos de informação e à capacidade de resposta às demandas das escolas estaduais. Essas vivências profissionais suscitaram inquietações que motivaram a necessidade de compreender, de forma sistemática, como os processos de trabalho da Divep vêm sendo conduzidos e de que modo podem ser aperfeiçoados.

Minha trajetória acadêmica iniciou-se com a graduação em Normal Superior, pela Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac), e com a Especialização *Lato Sensu* em Supervisão Escolar, pela Faculdade do Noroeste de Minas (Finom). Sou Analista Educacional (ANE) na SRE Ponte Nova desde o ano de 2007, lotada na Diretoria Educacional (Dire), com atuação no monitoramento e no acompanhamento dos projetos e dos programas da SEE/MG.

Ao longo de aproximadamente 19 anos de experiência profissional na SRE Ponte Nova, foi possível identificar dificuldades associadas à ausência de padronização dos

¹ Optamos, nesta dissertação, pelo uso da 1ª pessoa do plural, mas, em alguns momentos, a escrita será em 1ª pessoa do singular, quando trouxer a experiência da própria pesquisadora.

processos, à dependência de estratégias individuais de organização e à limitada institucionalização do conhecimento produzido no cotidiano da equipe pedagógica. Tais constatações constituem o ponto de partida do problema investigado nesta pesquisa, posteriormente aprofundado por meio da análise documental, da aplicação de questionários e da realização de entrevista semiestruturada.

Essas dificuldades se intensificam no período delimitado para o estudo, que compreende os anos de 2023 a 2025, situando-se no contexto pós-pandemia de Covid-19². Essa delimitação temporal foi escolhida por representar uma fase de reorganização das práticas de gestão educacional no âmbito da SRE Ponte Nova, marcada pelos efeitos da pandemia, sobretudo no que se refere à intensificação do uso de tecnologias digitais e à necessidade de reestruturação dos processos de trabalho nas instituições educacionais. Assim, analisar esse período permite compreender como os fluxos de comunicação, de planejamento, de formação e de acompanhamento das escolas foram adaptados e redefinidos frente a esses desafios contemporâneos. Nesse contexto, emergiu a seguinte questão norteadora desta pesquisa: como propiciar a otimização dos processos de trabalho da Divep da SRE Ponte Nova?

Para responder à questão, estabelecemos o seguinte objetivo geral: identificar quais são os desafios enfrentados pela Diretoria Educacional (Dire) da SRE Ponte Nova na gestão dos processos de trabalho da Divep e propor ações para a otimização desses processos de trabalho. A partir desse objetivo geral, definimos os seguintes objetivos específicos: (i) descrever a Divep da SRE Ponte Nova e seus processos de trabalho para a orientação e o monitoramento das escolas estaduais; (ii) analisar os processos de trabalho da Divep da SRE Ponte Nova concernentes às atividades de orientação e ao monitoramento das escolas estaduais; e (iii) propor ações que otimizem os processos de trabalho da Divep para a orientação e o monitoramento das escolas estaduais.

A presente pesquisa investiga, portanto, os desafios enfrentados pela Divep da SRE Ponte Nova na organização e na execução de seus processos de trabalho, considerando a articulação entre diferentes instrumentos de pesquisa e as múltiplas perspectivas dos atores envolvidos.

Buscamos compreender tais desafios à luz dos referenciais da gestão de processos e da gestão do conhecimento, com foco na eficiência, na sistematização das rotinas e no

² A pandemia de Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2, foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020. Teve impactos profundos na sociedade, especialmente na educação, exigindo a suspensão das atividades presenciais e a implementação emergencial de ensino remoto em muitos países (Organização Mundial da Saúde, 2020; Unesco, 2020).

fortalecimento do apoio pedagógico às escolas estaduais. O arcabouço conceitual desta pesquisa fundamenta-se, portanto, nas abordagens teóricas da gestão do conhecimento (GC) e da gestão de processos, compreendidas como dimensões que podem fundamentar a organização e o aprimoramento do trabalho pedagógico no âmbito da Divep, com destaque para as contribuições de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), Paim *et al.* (2009), Imen (2010), Luchesi (2012), Batista (2012), Silva (2015) e Eulálio (2017). Essas abordagens sustentam a proposição da sistematização do conhecimento organizacional, bem como a implementação de práticas de gestão orientadas para a promoção da eficiência e da inovação. As abordagens podem contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pela Divep da SRE Ponte Nova no que diz respeito à sistematização de rotinas, à circulação das informações e ao compartilhamento de saberes entre os profissionais da equipe.

A teoria da gestão do conhecimento, conforme proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), reconhece o conhecimento como um ativo estratégico das organizações, destacando a importância da conversão entre os conhecimentos tácito e explícito, por meio de processos como socialização, externalização, combinação e internalização. No contexto educacional, essa perspectiva permite refletir sobre como os saberes produzidos no cotidiano da Divep – muitas vezes não formalizados – podem ser sistematizados e utilizados como base para a construção de práticas mais eficientes, colaborativas e alinhadas às diretrizes da SEE/MG.

Já a gestão de processos, conforme definida por autores como Paim *et al.* (2009) e Silva (2012), enfatiza a necessidade de mapeamento, de análise e de melhoria contínua dos fluxos de trabalho organizacionais, promovendo maior integração entre as ações, com foco nos resultados e na transparência dos procedimentos. A aplicação desses princípios ao caso investigado permite identificar gargalos, sobreposições ou lacunas na dinâmica de atuação da equipe pedagógica regional, subsidiando a construção de propostas que favoreçam uma atuação mais eficaz e orientada por objetivos claros.

Assim, esses referenciais teóricos não apenas sustentam a análise crítica dos processos de trabalho da Divep, mas também fornecem fundamentos para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), ao indicarem caminhos para o fortalecimento da gestão do conhecimento institucional e da cultura de melhoria contínua dos processos pedagógicos e administrativos.

O estudo adota uma abordagem qualitativa e utiliza o método de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de levantamento documental, revisão bibliográfica e pesquisa de campo, com a aplicação de questionários às analistas educacionais da Divep e aos diretores das escolas estaduais, bem como pela realização de entrevista semiestruturada com a diretora

educacional. A articulação entre esses instrumentos possibilitou uma análise integrada da dinâmica de trabalho da Divep, sendo os dados analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011), com triangulação das evidências empíricas.

Ao tomar a experiência profissional como ponto de partida desta investigação, reconhecemos a inserção da pesquisadora no contexto analisado. Ao longo do estudo, o diálogo entre os dados empíricos e o referencial teórico orienta a compreensão dos processos de trabalho da Divep e subsidia a construção do Plano de Ação Educacional (PAE), concebido como produto da pesquisa e como expressão do percurso formativo desenvolvido no âmbito do mestrado.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, que apresenta o contexto do estudo, o problema de pesquisa, seus objetivos, as dimensões das gestões pesquisadas, a metodologia e os instrumentos de pesquisa e análise.

O capítulo dois, de caráter descritivo, é dedicado a apresentar a dinâmica de trabalho da Divep da SRE Ponte Nova e os fluxos de trabalho para acompanhamento e orientação das escolas estaduais da jurisdição quanto à gestão pedagógica, detalhando os desafios enfrentados pela Divep e sua organização estrutural. Apresentamos, ainda, a estrutura da SEE/MG, destacando o papel das SRE. Em seguida, aprofundamos na atuação da Dire, detalhando as divisões, a composição da equipe, os projetos acompanhados e os fluxos de trabalho da Divep.

No capítulo três são apresentados os referenciais teóricos que fundamentam a análise da dinâmica de trabalho da Divep, com destaque para os eixos de gestão do conhecimento e gestão de processos, que orientam a interpretação dos dados e a identificação das fragilidades e das potencialidades da equipe pedagógica. O capítulo também detalha o percurso metodológico efetivamente realizado, descrevendo os instrumentos utilizados — levantamento documental, pesquisa bibliográfica, questionários e entrevista semiestruturada —, os critérios de seleção dos participantes e os procedimentos de coleta e análise. Por fim, apresentamos a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, articulando as evidências empíricas às categorias teóricas que sustentam o estudo.

O quarto capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), construído a partir das fragilidades e potencialidades identificadas na análise dos dados. O plano organiza um conjunto de ações propositivas voltadas à reorganização e ao fortalecimento dos processos de trabalho da Divep, com vistas a aprimorar o acompanhamento técnico-pedagógico às escolas da SRE de Ponte Nova. A proposta busca promover maior sistematização, integração e

eficiência nas práticas da equipe, contribuindo para qualificar a gestão pedagógica das unidades escolares e favorecer a melhoria das aprendizagens dos estudantes.

Por fim, o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, retomando os principais resultados alcançados, destacando suas contribuições e limitações e apontando as implicações do estudo, bem como as sugestões para investigações futuras.

2 A ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA (DIVEP) DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE) DE PONTE NOVA

Este capítulo tem caráter descritivo e objetiva apresentar a organização dos processos de trabalho adotados pela Divep da SRE Ponte Nova no acompanhamento e no monitoramento das escolas estaduais, no período de 2023 a 2025. Para tanto, o conteúdo está estruturado em três seções principais.

A primeira seção descreve a estrutura organizacional da SEE/MG e o papel das SRE como instâncias intermediárias na implementação das políticas públicas educacionais. Em seguida, a segunda seção apresenta um panorama da SRE Ponte Nova, com ênfase em sua área de atuação e nas especificidades do território. Por fim, a terceira seção se dedica à análise da Divep, abordando sua composição e funcionamento, os principais programas, projetos e ações que acompanham, e, por último, os desafios enfrentados e as potencialidades identificadas na organização dos processos de trabalho da Divep, fornecendo subsídios para as análises a serem desenvolvidas nos capítulos seguintes.

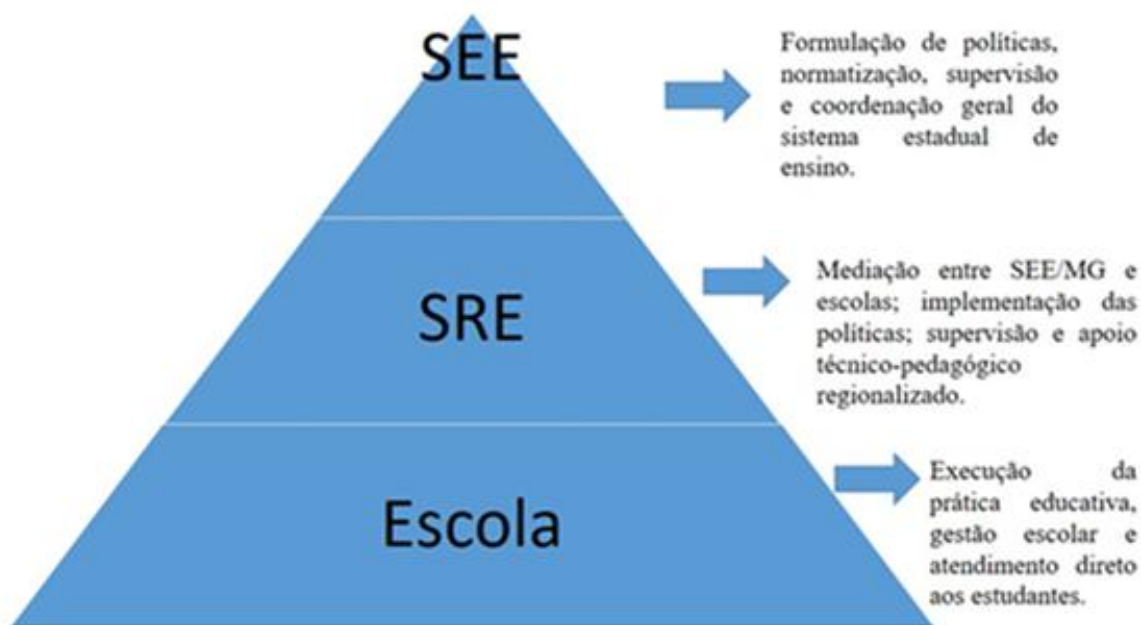
Assim, ao descrever a estrutura da SEE/MG, da SRE de Ponte Nova e, particularmente, da Divep, buscamos situar o campo empírico desta pesquisa. Contudo, mais do que a contextualização organizacional, o que se evidencia é a existência de fragilidades na dinâmica de trabalho da equipe pedagógica, especialmente no que diz respeito à organização dos processos, à comunicação com as escolas e ao monitoramento das ações pedagógicas. Essas dificuldades revelam um problema concreto que merece atenção, pois impacta diretamente a qualidade do apoio técnico-pedagógico ofertado às escolas estaduais. É nesse ponto que se encontra a questão norteadora deste estudo: “como propiciar a otimização dos processos de trabalho da Divep da SRE Ponte Nova?”. Logo, buscamos articular diagnóstico, análise e proposição de soluções.

2.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEE/MG E O PAPEL DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO

Nesta seção, apresentamos a estrutura hierárquica e orgânica da SEE/MG, suas atribuições institucionais e o papel desempenhado pelas SRE. Considerando que o objeto de pesquisa deste estudo está inserido nessa estrutura organizacional, buscamos contextualizar a atuação das instâncias que compõem o Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais.

O sistema de ensino na rede estadual de Minas Gerais se organiza em uma estrutura hierárquica, composta de três níveis – SEE (órgão central), SRE (órgãos regionais) e escolas (órgãos locais), que estão representados na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Estrutura hierárquica da SEE/MG



Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Minas Gerais (2023).

A compreensão da hierarquia organizacional da SEE/MG é fundamental para o contexto desta pesquisa, pois permite situar o objeto de estudo — a organização dos processos de trabalho da Divep — dentro do arranjo institucional da política educacional estadual mineira.

Tal estrutura encontra respaldo legal no Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, que dispõe sobre a organização da SEE/MG (Minas Gerais, 2023). De acordo com o artigo 2º do referido decreto, a SEE/MG tem por competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do estado. A seguir, no Quadro 1, apresentamos um resumo dessas competências.

Quadro 1 – Competências legais da SEE/MG

Item	Competências da SEE/MG
I	Garantir e promover a educação com participação social, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, à cidadania, ao trabalho e ao empreendedorismo.
II	Reduzir desigualdades regionais e promover a equidade e o reconhecimento da diversidade cultural.
III	Formular, coordenar e supervisionar a política estadual de educação.
IV	Estabelecer mecanismos que assegurem a qualidade do ensino público estadual.
V	Promover e acompanhar o planejamento e desenvolvimento de currículos e programas escolares.
VI	Realizar pesquisas sobre o desenvolvimento escolar para organizar o funcionamento das escolas.
VII	Avaliar a educação e os recursos humanos, com produção de indicadores e manutenção de sistemas de informação.
VIII	Desenvolver parcerias com entes federativos e organizações nacionais/internacionais.
IX	Fomentar a cooperação com os municípios para o desenvolvimento da educação básica.
X	Gerir e adequar a rede estadual de ensino, incluindo obras, equipamentos e ações de apoio ao aluno.
XI	Supervisionar atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência.
XII	Desenvolver ações de capacitação dos educadores e diretores da rede estadual.
XIII	Gerir as carreiras da educação, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag).
XIV	Divulgar as ações e os resultados da política educacional do estado.
XV	Supervisionar e avaliar o Ensino Superior do Sistema Estadual, em colaboração com o Conselho Estadual de Educação (CEE).
XVI	Organizar ações educacionais específicas para estudantes do campo, indígenas e quilombolas, respeitando sua diversidade em todos os aspectos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Minas Gerais (2023).

As competências descritas no artigo 2º do Decreto nº 48.709 (Minas Gerais, 2023) evidenciam a complexidade das atribuições da SEE/MG, que compreendem desde a

formulação de políticas públicas até a supervisão e avaliação das ações educacionais em todo o território mineiro. Para garantir a execução dessas competências de maneira eficaz e descentralizada, a SEE/MG organiza-se internamente por meio de uma estrutura orgânica composta por unidades administrativas distintas, cada uma com responsabilidades específicas no planejamento, na gestão e no acompanhamento das ações educacionais.

A estrutura orgânica da SEE/MG³ explicita a disposição e a inter-relação entre as subsecretarias, superintendências, diretorias, coordenações e demais órgãos vinculados. Essa estrutura ajuda a entender onde a Diretoria Educacional se insere na organização da SRE Ponte Nova e como se conecta com outras instâncias da SEE/MG, Subsecretaria de Articulação Educacional (SE) e Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica (SB), o que é importante para analisar suas funções e a forma como realiza seu trabalho.

Nesse contexto organizacional, assim como as demais áreas da SEE/MG, a Diretoria Educacional (Dire) atua em consonância com os objetivos estratégicos e valores institucionais definidos no Mapa Estratégico da SEE/MG, representado na Figura 2, a seguir.

³ O Anexo A apresenta o organograma de toda a SEE/MG. Para facilitar a visualização, o organograma foi dividido entre o Gabinete da SEE, a Subsecretaria de Administração, a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, a Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica e a Subsecretaria de Articulação Educacional.

Figura 2 – Mapa estratégico da SEE/MG

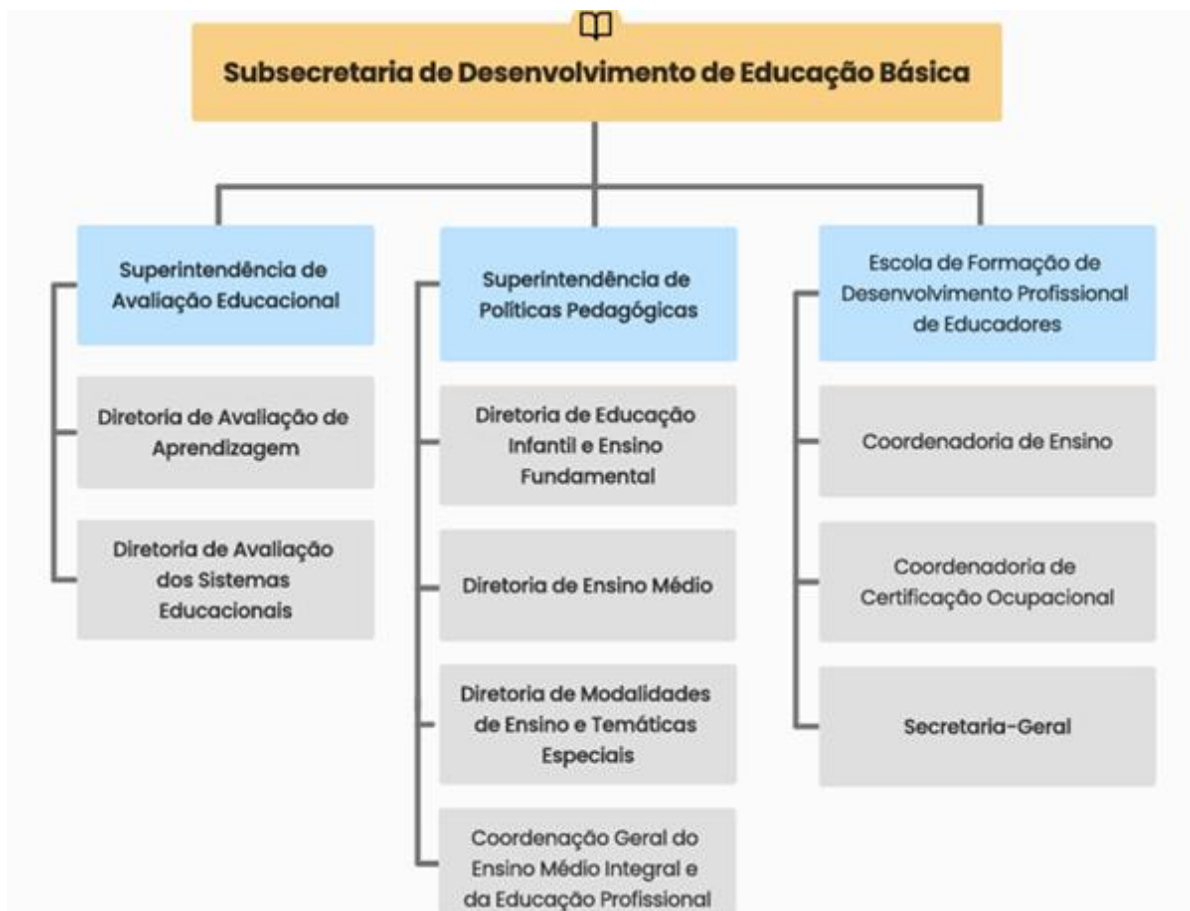


Fonte: Minas Gerais (2025a).

Assim, o trabalho orienta-se pelo propósito de promover uma educação pública com qualidade e equidade. A visão institucional estabelece a meta de tornar a educação de Minas Gerais referência nacional por sua qualidade do ensino e na equidade (Minas Gerais, 2025a).

Para compreender como esses objetivos se desdobram no funcionamento da SEE, a Figura 3 apresenta a organização da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica (SB), à qual a Dire, através da Divep, está diretamente vinculada em suas ações pedagógicas.

Figura 3 – Composição da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica (SB)



Fonte: Minas Gerais (2024a).

A Figura 3 apresenta a composição da SB, cuja estrutura é formada por três unidades principais: a Superintendência de Avaliação Educacional (SAE), a Superintendência de Políticas Pedagógicas (SPP) e a Escola de Formação e de Desenvolvimento Profissional de Educadores (EFE). Essas unidades se desdobram em diretorias e coordenações responsáveis por áreas distintas, como avaliação da aprendizagem, Educação Infantil e Ensino Fundamental (EF), Ensino Médio (EM), modalidades de ensino, educação integral e profissional, além da formação e certificação de educadores. A organização evidenciada no organograma permite visualizar a distribuição das responsabilidades técnicas relacionadas à formulação, ao acompanhamento e à execução das políticas educacionais voltadas à educação básica na rede estadual de ensino.

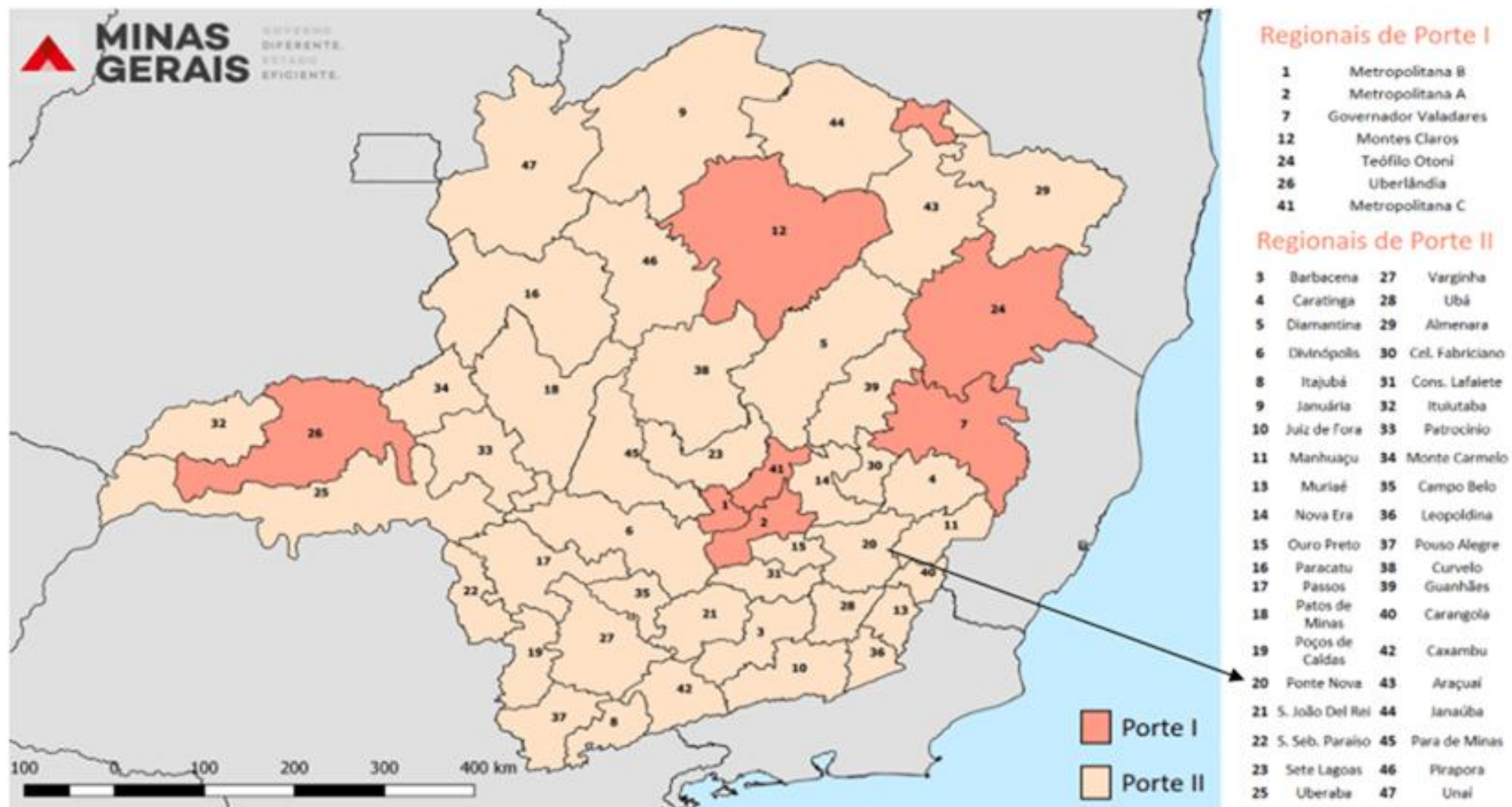
Conforme o organograma da SEE/MG (Minas Gerais, 2024a), as SRE estão vinculadas à Subsecretaria de Articulação Educacional (SE). As superintendências e as diretorias que compõem a SB são responsáveis pela formulação das políticas públicas de

ensino, avaliação e formação, que são posteriormente descentralizadas para execução nas SRE.

Nesse processo, a Dire, à qual está vinculada a Divep, assume a função de articular e acompanhar a implementação dessas políticas nas escolas estaduais sob a jurisdição da SRE. Assim, o trabalho da Divep se insere como elo operacional entre a política educacional formulada em nível central e as práticas pedagógicas desenvolvidas nas unidades escolares. Contudo, cabe destacar que as atividades desenvolvidas pela Divep se relacionam diretamente à SB, pois atuam na execução das políticas pedagógicas, logo suas ações estão alinhadas às diretrizes estabelecidas pela SB.

De acordo com a estrutura orgânica da SEE/MG, em 2025, são 47 SRE classificadas como de porte I e II. A Figura 4, a seguir, apresenta a distribuição das 47 SRE presentes no estado de Minas Gerais, com ênfase na localização da SRE de Ponte Nova.

Figura 4 – Superintendências Regionais de Ensino (SRE) em Minas Gerais e a SRE Ponte Nova



Fonte: Adaptado pela autora (2025) de Minas Gerais (2025a).

Vale destacar que a SRE Ponte Nova faz parte do grupo de SRE de porte II, composta por três Diretorias: Diretoria Administrativa e Financeira (Dafi), Diretoria Educacional (Dire) e Diretoria de Pessoal (Dipe).

A partir desse arranjo, observamos que as SRE integram a estrutura da SEE/MG como instâncias intermediárias descentralizadas, vinculadas diretamente à SAE, conforme disposto no Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023 (Minas Gerais, 2023). Nesse contexto, a Dire aparece como uma das diretorias estruturantes das SRE, com atribuições diretamente relacionadas à mediação pedagógica entre SEE/MG e escolas, o que reforça sua relevância para o desenvolvimento da política educacional no estado.

A estrutura de funcionamento e as competências das SRE, por sua vez, também estão definidas no Decreto (Minas Gerais, 2023). De acordo com esse dispositivo legal, as SRE têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração entre estado e município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. As atribuições das SRE estão definidas no supracitado decreto, cujo artigo 56 detalha as principais responsabilidades dessas unidades no âmbito da política educacional do estado (Minas Gerais, 2023). A seguir, no Quadro 2, apresentamos um resumo dessas atribuições.

Quadro 2 – Atribuições legais das SRE

(continua)

Item	Atribuições das SRE
I	Coordenar e implementar a política educacional nas instituições do sistema estadual de ensino.
II	Orientar escolas estaduais na elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e projetos educacionais, integrando ações com os municípios.
III	Planejar, coordenar e controlar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial da SRE.
IV	Acompanhar a celebração e execução de convênios e contratos com Caixas Escolares.
V	Zelar pelo cumprimento das normas de administração de pessoal.
VI	Orientar a gestão de recursos humanos, conforme diretrizes estaduais e federais.
VII	Coordenar ações de avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal.

(conclusão)

Item	Atribuições das SRE
VIII	Coordenar o serviço de Inspeção Escolar e o fluxo de informações entre escolas, SRE e Unidade Central.
IX	Inspeccionar escolas do sistema estadual e avaliar a qualidade dos cursos.
X	Organizar e distribuir os setores de inspeção aos inspetores escolares, podendo definir critérios complementares.
XI	Promover a produção de dados e informações educacionais.
Parágrafo único	As SRE podem organizar internamente seus processos de trabalho por meio de ato do Secretário de Estado de Educação.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Minas Gerais (2023).

A partir dessa compreensão mais ampla, a próxima seção apresenta a estrutura e o funcionamento da SRE de Ponte Nova, com foco na atuação da Dire, à qual está vinculada a Divep, unidade diretamente investigada neste estudo.

2.2 A SRE DE PONTE NOVA

A SRE pesquisada localiza-se na Zona da Mata mineira, sendo a sua sede situada no município de Ponte Nova, a aproximadamente 180 km de Belo Horizonte.

A Tabela 1, a seguir, traz o quantitativo da rede escolar jurisdicionada à SRE Ponte Nova em 2025, evidenciando a sua complexidade e a diversidade de instituições de ensino atendidas.

Tabela 1 – Abrangência de atuação da SRE Ponte Nova (2025)

Abrangência	Número de escolas			
	Estaduais	Municipais	Privadas	Federais
Municípios 29	77	189	73	3

Fonte: Elaborado pela autora (2025) a partir de dados extraídos do Catálogo de escolas (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, [2024]).

A Tabela 1 oferece um panorama quantitativo importante para compreender a estrutura da rede de ensino na área de atuação da SRE Ponte Nova. O dado mais expressivo é

a predominância das escolas municipais, que representam mais da metade do total. Isso indica que, embora a SRE tenha responsabilidade direta pelas escolas estaduais, seu trabalho também precisa considerar as especificidades e as parcerias com os sistemas municipais e outras redes, em uma lógica de colaboração interfederativa. A presença significativa de escolas privadas e, ainda que em menor número, federais, reforça a necessidade de articulação entre diferentes atores e instâncias de gestão educacional.

Essa diversidade institucional amplia os desafios da SRE no planejamento e na execução de ações que atendam às diferentes realidades presentes no território. A distribuição geográfica dos municípios atendidos também é um elemento relevante no que concerne aos desafios da SRE Ponte Nova. A distância geográfica pode impactar também o tempo de resposta da equipe às demandas mais específicas que requerem o atendimento presencial, a frequência de visitas in loco e a efetividade das ações de apoio pedagógico e de gestão. Além disso, essa dispersão territorial reforça a importância do planejamento estratégico e da utilização de tecnologias de comunicação para garantir uma presença ativa da SRE nas escolas, mesmo quando o deslocamento físico não é viável com frequência. Para compreender melhor essa dimensão territorial, assim como os possíveis impactos na gestão regional, faz-se relevante observar a abrangência da SRE Ponte Nova e a dispersão territorial dos municípios que a compõe. As distâncias entre os municípios a sua sede estão representadas na Figura 5, a seguir.

Figura 5 – Distância em quilômetros entre os municípios da SRE de Ponte Nova e sua sede



Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base em dados extraídos do portal Distâncias entre cidades ([2024]) e com dados internos da SRE Ponte Nova.

A Figura 5 permite visualizar a extensão territorial da área de atuação da SRE Ponte Nova, evidenciando a distância entre os municípios jurisdicionados e a sede da regional. Essa representação espacial complementa o panorama quantitativo da Tabela 1 (p. 33) ao destacar os desafios logísticos enfrentados no acompanhamento das escolas, especialmente naquelas localizadas em regiões mais distantes ou de difícil acesso. Cabe enfatizar que, das 77 escolas estaduais da SRE Ponte Nova, 55 estão localizadas nas sedes de seus 29 municípios, enquanto 22 encontram-se em distritos ou áreas rurais desses municípios. Portanto, a Figura 5 não representa a distância entre a sede da SRE e cada escola estadual da jurisdição, mas apenas entre os municípios. Isso significa que os desafios logísticos vão além do percurso entre cidades, envolvendo também o acesso a escolas localizadas em distritos e áreas rurais, o que pode dificultar o acompanhamento presencial e exigir estratégias específicas de suporte.

A fim de compreender melhor a distribuição territorial das unidades escolares sob a jurisdição da SRE Ponte Nova, a Tabela 2, a seguir, apresenta a localização⁴ das escolas estaduais entre as zonas urbana e rural. Essa distinção é importante para analisar as condições de acesso às instituições, principalmente aquelas situadas em áreas rurais, onde o deslocamento é mais difícil e o acompanhamento presencial se torna mais desafiador.

Tabela 2 – Distribuição de escolas estaduais da SRE Ponte Nova por localização

Localização	Número absoluto	Percentual (%)
Escolas urbanas	55	71,43
Escolas rurais	22	28,57

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base em dados internos da SRE Ponte Nova ([2025]).

Embora a maioria das escolas estaduais da SRE Ponte Nova esteja localizada em áreas urbanas, a presença de quase 29% em áreas rurais é bastante expressiva e traz implicações importantes para o trabalho das equipes pedagógica e administrativas da SRE. Essas escolas, situadas em localidades de difícil acesso, representam um desafio para o acompanhamento pedagógico mais próximo e frequente por parte da SRE. Além disso, a distância e as limitações de transporte dificultam também o deslocamento dos diretores das escolas rurais até a sede da Superintendência, especialmente quando são convocados para reuniões presenciais. Essa realidade reforça a importância de estratégias que considerem a logística e o contexto territorial no planejamento das ações da SRE (Minas Gerais, 2024b).

⁴ As informações sobre a localização das escolas estaduais da SRE Ponte Nova podem ser consultadas em: <https://sreponnova.educacao.mg.gov.br/index.php/home/lista-de-escolas>.

Nesse cenário, compreender a estrutura interna da SRE Ponte Nova torna-se importante para analisar como as equipes se organizam para enfrentar tais desafios. Para o desenvolvimento das atividades, conforme o organograma da SEE/MG (Minas Gerais, 2024a) (Anexo A), a SRE Ponte Nova, considerada de porte II, é composta por três diretorias: Administrativa e Financeira, de Pessoal e Educacional, como mencionado anteriormente. A Figura 6⁵, a seguir, apresenta a sua estrutura orgânica, com destaque para a composição das equipes de cada diretoria pertencente à referida SRE.

Figura 6 – Estrutura orgânica da SRE Ponte Nova



Fonte: Assessoria de Gabinete da SRE Ponte Nova ([2025]).

Conforme representado na Figura 6, cada equipe apresenta uma função dentro da estrutura orgânica da SRE Ponte Nova. No caso da Dafi, seu papel perpassa programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas, em âmbito regional, realizando os repasses financeiros para as escolas estaduais (através das Caixas Escolares). Já a Dipe planeja, coordena, acompanha, avalia e executa as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos.

Por sua vez, a Dire, na qual atua a equipe pedagógica, objeto deste estudo, é responsável pela coordenação das ações pedagógicas e de atendimento escolar. É importante reiterar que a Dire coordena em âmbito regional o desenvolvimento das ações pedagógicas, sob a orientação, supervisão técnica e o acompanhamento da Subsecretaria de

⁵ A imagem faz parte de uma apresentação realizada na cerimônia de posse de servidores nomeados em 2024 e disponibilizada por e-mail aos servidores após a apresentação em reunião gerencial no dia 13 de agosto de 2024.

Desenvolvimento da Educação Básica (SB). Nesse sentido, a Dire orienta e acompanha o processo de implementação e desenvolvimento das políticas públicas educacionais nas escolas, bem como as questões sobre ensino-aprendizagem, avaliação e resultados.

De acordo com os dados disponibilizados pela assessoria de gabinete, em 2025, a SRE Ponte Nova conta com o total de 110 servidores, sendo 80 efetivos, 18 contratados pela SEE/MG, um cedido por uma prefeitura municipal, três cedidos por escola estadual, seis contratados pela Minas Gerais Administração e Serviços S.A (MGS⁶) e 2 ocupando cargo comissionado de recrutamento amplo⁷. Desse grupo, 14 estão diretamente associados ao estudo aqui desenvolvido, sendo a diretora educacional e as 13 analistas educacionais (ANE) que compõem a Divep.

Para organizar de forma mais eficiente as suas atribuições, a Diretoria Educacional (Dire) estrutura-se em duas divisões: a Divisão de Atendimento Escolar (Divae) e a Divisão de Equipe Pedagógica (Divep). No que se refere à Divae, esta se subdivide no Serviço de Documentação e Informações Educacionais (Sedine), responsável por orientar as escolas na operacionalização dos principais sistemas de gestão escolar da SEE/MG⁸, voltados ao registro da vida escolar, do acompanhamento pedagógico e da consolidação de dados educacionais. O Sedine também acompanha as ações das escolas estaduais, municipais e da rede privada no cumprimento das rotinas de inserção e validação de dados educacionais em sistemas nacionais, bem como orienta as escolas da rede estadual quanto aos procedimentos relacionados à oferta da Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

De modo mais amplo, cabe à Divae gerenciar aspectos como o planejamento e a gestão de vagas nas escolas estaduais, a regulamentação e autorização de funcionamento de escolas particulares, a coleta e organização de documentos escolares, e a resolução de problemas relacionados à vida escolar dos alunos (Minas Gerais, 2024b). O trabalho da Divae

⁶ A Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS) é uma empresa pública, vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) e tem como linha de negócios a prestação de serviços técnicos, administrativos e gerais aos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios (Minas Gerais, 1994). As áreas de atuação da MGS incluem: limpeza e conservação, apoio operacional e administrativo, mão de obra especializada — incluindo serviços de Engenharia Civil, Arquitetura, Contabilidade, Psicologia, Advocacia, Administração de Empresas, entre outros — e gestão de documentos (Minas Gerais Administração e Serviços S.A., [2025]).

⁷ É o cargo de ocupação transitória. O titular é nomeado em função da relação de confiança existente entre ele e a autoridade que o nomeia (deputados, por exemplo). Trata-se de cargo de livre nomeação e exoneração, podendo ser ocupado por todos que atendam aos requisitos previstos em lei. Para ocupar cargo de recrutamento amplo, não é necessária aprovação em concurso público.

⁸ Entre os sistemas utilizados, destacam-se o Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade), o Diário Escolar Digital (DED+), o Educacenso e o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec).

na SRE Ponte Nova é coordenado por uma supervisora regional, responsável por articular as ações e orientar os fluxos de trabalho dessa equipe. A seção seguinte detalha o papel da Divep na SRE Ponte Nova.

2.3 O PAPEL DA DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA (DIVEP)

Complementando a estrutura da Dire, a Divep, objeto central desta pesquisa, tem como principais atribuições oferecer apoio técnico-pedagógico às escolas, auxiliar na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e no acompanhamento de programas e avaliações institucionais. Além das demais competências previstas no artigo 60 do Decreto nº 48.709, de 27 de outubro de 2023 (Minas Gerais, 2023), destacam-se, especificamente, as seguintes competências da Divep, descritas no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Competências específicas da Divep

Item	Competências específicas da Divep
I	Orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do planejamento das intervenções pedagógicas, subsidiando-as na implementação, no monitoramento e na avaliação das ações;
II	Acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas;
III	Assessorar as escolas quanto à aplicação da legislação referente ao currículo;
IV	Monitorar e avaliar a execução dos programas de apoio ao aluno;
V	Coordenar a realização dos exames supletivos;
VI	Orientar, acompanhar e avaliar, através de visitas periódicas às escolas, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras;
VII	Implementar os programas pedagógicos, conforme diretrizes da SEE, nas escolas estaduais;
VIII	Promover, junto às escolas, o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem;
IX	Acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Minas Gerais (2023).

Conforme as atribuições especificadas, a Divep atua como um órgão articulador entre a SEE/MG e as escolas estaduais, contribuindo para a implementação das normas e diretrizes educacionais e oferecendo suporte técnico-pedagógico às escolas para o desenvolvimento dos diversos programas, projetos e ações.

A dinâmica de trabalho da Divep é definida pela diretora da Dire e prevê a divisão da equipe por projetos distribuídos entre as ANE, que são denominadas como “pontos focais”⁹. Na SRE Ponte Nova, a Divep organiza suas ações com base em eixos de atuação, de acordo com as atribuições inerentes ao cargo de ANE e com a distribuição das responsabilidades entre as equipes, buscando oferecer suporte técnico-pedagógico às escolas e favorecer a implementação das políticas educacionais da SEE/MG nas escolas da jurisdição. O Quadro 4, a seguir, representa os principais eixos de atuação da Divep na SRE Ponte Nova de 2023 a 2025.

Quadro 4 – Principais eixos de atuação da Divep (2023 a 2025)

Eixos de atuação em nível regional
Implantação e desenvolvimento das políticas públicas educacionais nas escolas
Aplicação da legislação referente ao currículo
Uso de recursos tecnológicos e facilitadores da aprendizagem
Projeto Político-Pedagógico (PPP)
Programas de apoio à aprendizagem (Agrupamentos temporários e intermitentes, Reforço Escolar, Projeto de Leitura e Escrita na Escola, Intervenção Pedagógica)
Educação Especial Inclusiva
Avaliação Educacional
Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)
Educação Integral – Ensino Fundamental e Ensino Médio
Gestão Integrada da Educação Avançada (Gide) – Ensino Fundamental
Círculo de Gestão (CdG) – Ensino Médio

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base nos projetos coordenados pela Divep e na distribuição das equipes para a execução do trabalho em 2025.

⁹Refere-se ao ANE ou grupo de ANE da Divep que atua como coordenador ou referência sobre determinado projeto ou programa. O ponto focal é responsável por reunir, organizar e distribuir informações e é o ponto de contato principal para dúvidas, solicitações ou questões relacionadas ao projeto ou programa. Em alguns casos, pode ter autonomia para tomada de decisões.

A seguir, é detalhada a composição da Divep e o funcionamento de seus processos de trabalho, com ênfase nos desafios enfrentados e nas estratégias mobilizadas para a concretização do acompanhamento pedagógico nas escolas da jurisdição da SRE Ponte Nova.

2.3.1 Composição e funcionamento da Divep

Para cumprir com suas atribuições, desde o início do ano de 2025, a Divep conta com uma equipe composta por 13 servidoras. Dentre as integrantes da equipe, 12 são efetivas e uma ocupa cargo comissionado de recrutamento amplo. Essa última, embora não seja efetiva, desempenha as mesmas funções das ANE efetivas, com igual carga horária de 40 horas semanais. Em 2025, a referida servidora assumiu a supervisão regional da Divep, passando a coordenar a equipe, função que passou a acumular com as demais atividades que já exercia. O Quadro 5, a seguir, apresenta os regimes de trabalho da Divep.

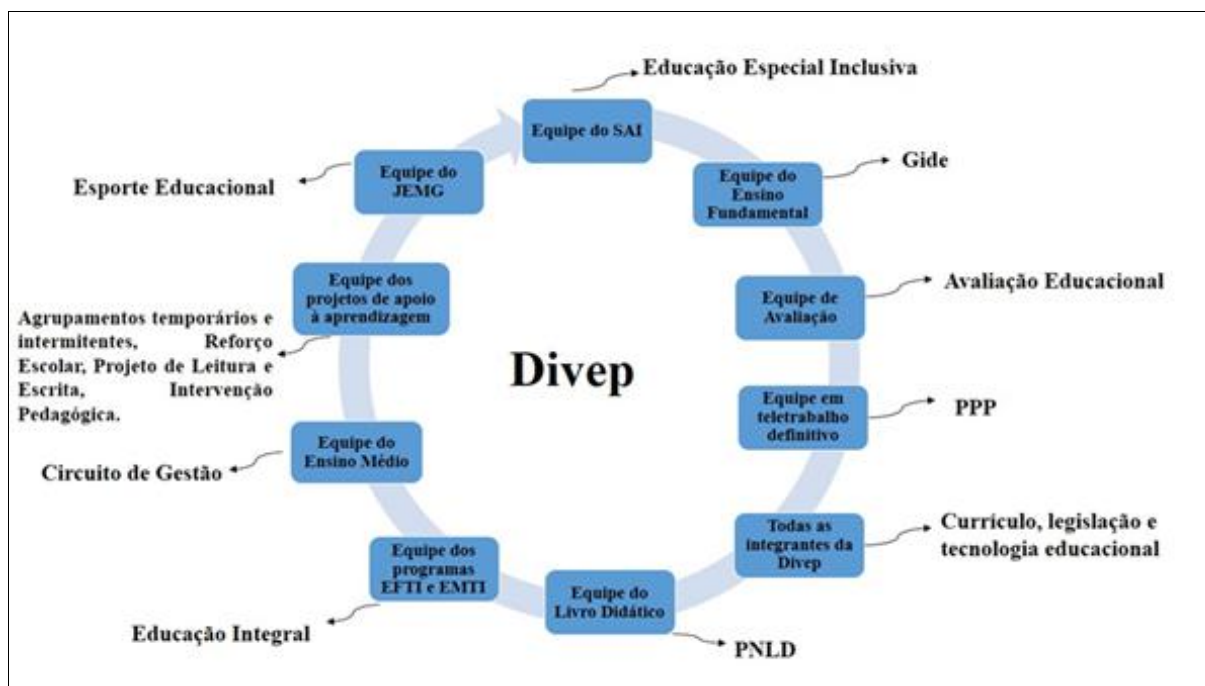
Quadro 5 – Distribuição da Divep por regime de trabalho (2025)

Regime de trabalho	Quantidade de integrantes
Teletrabalho integral (5 dias/semana)	2
Teletrabalho parcial (2 dias/semana)	4
Presencial integral (5 dias/semana)	7
Total	13

Fonte: Elaborado pela autora (2025) a partir do regime de trabalho adotado pelas ANE da Divep.

A Divep combina diferentes regimes de trabalho e organiza suas ações por subequipes. Primeiramente, as integrantes da Divep subdividem-se em dois grupos: 4 integrantes são responsáveis diretamente pelas ações do Ensino Médio (EM), Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI), Educação Profissional e Ensino Fundamental em Tempo Integral (EFTI) e as outras sete integrantes são responsáveis pelas ações do Ensino Fundamental (EF). Para desempenhar as suas funções, as ANE ainda formam subequipes, conforme pode ser compreendido pela Figura 7.

Figura 7 – Subequipes da Divep



Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base na organização interna da Divep/SRE Ponte Nova ([2025]).

Conforme exposto anteriormente, a diretora educacional estabelece que em torno de cada projeto e programa ou ação sejam definidos pontos focais, responsáveis pela coordenação e acompanhamento de cada um deles. Portanto, essa divisão em subequipes visa atender à necessidade de organização e de acompanhamento sistemático das ações, para maior eficiência na execução e no monitoramento dos trabalhos.

Cabe salientar que não há contratação pela SEE/MG para substituição de ANE que tenha algum afastamento legal como: Licença para Tratamento de Saúde (LTS), férias regulamentares, férias-prêmio, folgas compensativas, licença maternidade, entre outros previstos na legislação. Assim, o trabalho deixado pela ANE no período de afastamento é realizado por outra ANE designada pela diretora da Dire, deixando as suas próprias atividades em aberto ou, em último caso, a própria diretora da Dire executa a tarefa, acumulando às suas funções de gestora da Dire.

Conforme Fernandes (2011), os termos programas e projetos podem assumir diferentes significados, dependendo do contexto em que são utilizados. Segundo o autor, um programa carrega em seu conjunto uma gama de atividade educacional regular e contínua, enquanto o projeto se diferencia por ser mais limitado temporalmente. Nesse entendimento, de acordo com o autor:

[...] os programas estão de certo modo mais enraizados e institucionalizados na administração do Estado e têm uma duração longa ou muito longa, enquanto que os projetos possuem estruturas menos formais e temporárias e, como tal, não chegam a integrar-se plenamente nas lógicas e nas rotinas de funcionamento da administração pública (Fernandes, 2011, p.189).

Na esfera da administração pública, faz-se necessário destacar que o projeto também pode ser definido como uma atividade de investigação ou desenvolvimento com financiamento específico de um programa. Dessa forma, um programa compreende um conjunto de projetos pelos quais uma instituição busca concretizar as suas finalidades (Westat, 2002 *apud* Fernandes, 2011).

O Quadro 6, a seguir, apresenta uma análise comparativa dos termos “Programa”, “Projeto” e “Ação”, com base na perspectiva de Fernandes (2011). Compreender as particularidades de cada um desses termos é importante para a análise dos processos de trabalho desenvolvidos pela Divep, já que essas categorias estruturam boa parte das demandas sob sua responsabilidade. A partir dessas definições, são evidenciadas as principais diferenças entre esses elementos, considerando seu escopo, duração e finalidade, de modo a subsidiar a reflexão sobre a organização e a dinâmica das ações conduzidas pela Divep.

Quadro 6 – Análise comparativa de Programa, Projeto e Ação

Termo	Escopo	Tempo	Finalidade
Programa	Amplo e contínuo	Longo prazo	Alcançar objetivos estratégicos maiores.
Projeto	Focado e delimitado	Curto/médio prazo	Resolver um problema ou entregar um produto.
Ação	Específico e operacional	Pontual	Executar tarefas concretas e mensuráveis.

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base em Fernandes (2011).

A divisão da equipe por projetos e programas ou por ações pontuais contribui para o aprofundamento temático das ANE em suas áreas de atuação. Por outro lado, essa forma de organização tende a gerar certa fragmentação do trabalho pedagógico, dificultando a integração das ações e a troca de conhecimentos entre os membros da equipe.

Cabe salientar que os projetos, programas ou ações desenvolvidas pela Divep são dinâmicos, por isso podem sofrer alterações conforme as determinações da SEE/MG e as (des)continuidades das políticas educacionais. O Quadro 7, a seguir, apresenta um panorama dos programas e ações acompanhadas pela Divep em 2025.

Quadro 7 – Projetos, programas e ações acompanhados pela Divep na SRE Ponte Nova (2025)

(continua)

Categoria	Ações, programas e projetos
Temáticas especiais	Cultura Afro-Brasileira/Relações étnicos raciais
	Educação em Direitos Humanos
	Educação Ambiental
	Juventudes: Agosto das Juventudes, Parlamento Jovem, Conselho de representantes de turma, Semana de educação para a vida, Programa de Iniciação Científica na Educação Básica (Iceb), Programa Jovem Senador
	Projeto Socioemocional
	Programa Saúde na Escola (PSE), Programa Dignidade e Saúde em Ciclo (PDSC), Programa Miguilim, Maio Amarelo, Educação Viária é Vital
	Núcleo de Acolhimento Educacional (NAE)
	Educação Fiscal
	Programa de Convivência Democrática
	Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação em Direitos Humanos (Sima Educação)
Modalidades de ensino	Educação de Jovens e Adultos (EJA)
	Educação do Campo
	Educação Especial
	Educação Profissional/Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec)
	Ensino Fundamental em Tempo Integral (EFTI)

(continuação)

Categoria	Ações, programas e projetos
Modalidades de ensino	Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI) propedêutico e profissional: UFMG ¹⁰ Jovem, Um MIO de Oportunidades, O Futuro é Agora, Programa Aprender Valor, Programa Futuras Cientistas, Projeto passaporte mineiro do conhecimento, Programa Joy of Moving
Avaliações educacionais estaduais	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (Simave)
	Avaliações formativas (diagnóstica e intermediária)
	Banca Itinerante
	Avaliação de fluência leitora
	Simulados do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)
	Simulados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb)
Avaliações educacionais federais	Enem
	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA)
	Saeb
Programas do Governo Federal	Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA)
	Plano Nacional de Educação (PNE)
	Programa Brasil na Escola
	Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) Interativo
	Programa Educação e Família
	Programa Escola das Adolescências
	Programa Escola e Comunidade (PROEC)
	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID) e Residência Pedagógica
	Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)

¹⁰ Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

(continuação)

Categoria	Ações, programas e projetos
Programas do Governo Federal	Programa Pé-de-meia
Programas de apoio à aprendizagem	Ações para o Fortalecimento das aprendizagens: Agrupamento temporário e intermitente, Intervenção Pedagógica, Reforço Escolar, Correção de fluxo
	Plano de Recomposição de Aprendizagens (PRA)
	Projeto de Leitura e Escrita nas Escolas
Currículo e materiais de apoio à aprendizagem	Currículo Referência de Minas Gerais (CRMG)
	Material de Apoio Pedagógico de Aprendizagem (MAPA)
	Planos de curso
	Plataforma Britânica
	Plataforma Elefante Letrado
Conferências	Projeto Político-Pedagógico (PPP)
	Conferências Estadual/Municipal de Educação de Minas Gerais
Ação de acompanhamento presencial	Conferência Nacional Infantojuvenil pelo Meio Ambiente
	Conselho de Classe
	Ciclo de Acompanhamento Formativo (CAF) nas escolas EMTI
	Aula inaugural do curso básico de Língua Brasileira de Sinais (Libras), promovido pela equipe do Serviço de Apoio à Inclusão (SAI).
	Visitas técnicas da equipe da Gestão Integrada da Educação Avançada (Gide) com o consultor da Fundação da Gide (FdG).
	Visitas técnicas da equipe do SAI para avaliar a necessidade de autorização de professor de apoio.
Ensino Fundamental	Visitas técnicas da equipe dos Jogos Escolares de Minas Gerais (Jemg) para acompanhamento das etapas microrregional e regional dos jogos escolares.
Ensino Médio	Gestão Integrada da Educação Avançada (Gide)
	Programa Jovem de Futuro (Circuito de Gestão)

(conclusão)

Categoria	Ações, programas e projetos
Ensino Médio	Programa Jovens Embaixadores
Ações do esporte educacional	Jogos Escolares de Minas Gerais (Jemg)
Principais olimpíadas	Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas
	Olimpíadas da Língua Portuguesa. Escrevendo o Futuro
Premiações	Prêmio Escola Transformação
Ações específicas da SRE Ponte Nova	Programa de reparação das escolas atingidas pela barragem
	Encontro mensal com Secretários Municipais de Educação
	GIRACAMPO/Escola Bacia do Rio Doce

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações disponibilizadas pela diretora educacional (2025).

Vale esclarecer que o Programa de reparação das escolas atingidas pela barragem integra uma iniciativa de reparação socioambiental e socioeconômica das áreas impactadas pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana (MG), em 2015. O projeto é realizado em parceria com o poder público, instituições de ensino e comunidades escolares, com o objetivo de reconstruir, reformar ou reestruturar unidades escolares afetadas direta ou indiretamente pelo desastre, garantindo condições adequadas de ensino e aprendizagem para os estudantes das regiões atingidas (Fundação Renova, 2022). No contexto da SRE Ponte Nova, o programa tem se concentrado em ações específicas voltadas para a recuperação das escolas sob sua jurisdição, priorizando a melhoria da infraestrutura e o suporte pedagógico necessário para assegurar a continuidade e a qualidade da educação nos territórios impactados.

Nesse sentido, cada projeto ou programa tem um ou mais pontos focais, a depender tanto da quantidade quanto da complexidade das tarefas que o envolve. Cabe ressaltar que, por serem programas e projetos com ações contínuas e simultâneas ao longo do ano, mais de uma ANE pode responder pelos mesmos projetos, dividindo as responsabilidades e tarefas que os envolvem. As responsabilidades e tarefas são definidas em reuniões regulares das

subequipes, nas quais se discute o andamento dos projetos e programas, resolvem-se problemas e ajustam-se as ações.

Destacamos que a Divep atua de forma alinhada às políticas educacionais da SEE/MG, buscando cumprir suas determinações e prestar assistência técnica-pedagógica às escolas da sua área de atuação. Em relação às ações do Ensino Médio, o foco da política educacional de Minas Gerais está no Programa Jovem de Futuro¹¹, que em 2025 passou a ser chamado de Circuito de Gestão (CdG). Ao todo, são 49 escolas de Ensino Médio que integram o CdG na SRE Ponte Nova. Já sobre as ações do Ensino Fundamental, o principal projeto é a Gide Avançada¹².

A iniciativa do Programa Gestão pela Aprendizagem, que é voltado para o Ensino Fundamental, tem como foco o fortalecimento da gestão escolar. Segundo a distribuição da Diretoria de Educação Infantil e Ensino Fundamental (Dief), participam da Gide 24 escolas estaduais da SRE Ponte Nova que ofertam exclusivamente o Ensino Fundamental, já os outros projetos e ações permeiam tanto o Ensino Fundamental como o Ensino Médio.

A Tabela 3, a seguir, fornece uma visão quantitativa da distribuição dos projetos e/ou programas e ações para cada ANE, com o objetivo de apresentar o montante de trabalho da equipe. As ANE foram identificadas pela ordem numérica, para garantir o seu anonimato.

Tabela 3 – Distribuição das ações, programas e projetos da Divep entre as ANE da SRE Ponte Nova (2025)

(continua)

Servidores responsáveis	Quantidade de ações, programas e projetos
ANE 1	12
ANE 2	7
ANE 3	9
ANE 4	1
ANE 5	1
ANE 6	3
ANE 7	10

¹¹ Implementado pela SEE/MG, em parceria com o Instituto Unibanco, em 2019, disponibilizando às escolas, segundo o referido instituto, uma metodologia que dá suporte ao trabalho de gestão para melhoria da aprendizagem (Instituto Unibanco, [2024]).

¹² A Gide é realizada por meio de uma parceria entre a SEE/MG e a Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG), conhecida a partir de 2024 como Fundação da Gide (FdG).

(conclusão)

Servidores responsáveis	Quantidade de ações, programas e projetos
ANE 8	16
ANE 9	3
ANE 10	11
ANE 11	4
ANE 12	11
ANE 13	4
Diretora Dire	22

Fonte: Elaborado pela autora com base em registros internos disponíveis no repositório digital institucional da Divep/SRE Ponte Nova ([2025]).

A distribuição das atividades, apresentada na Tabela 3, observa algumas particularidades das demandas de trabalho, bem como da equipe de servidores que compõe a referida Divisão. Nesse cenário, destacamos a presença da diretora da Dire na partilha. Embora não componha formalmente a equipe da Divep, a diretora também atua na coordenação de ações e programas, especialmente nos casos em que há sobrecarga da equipe ou ausência temporária de servidoras. Ainda no que concerne aos servidores, reforçamos que a inexperiência das ANE recém- incorporadas a equipe é considerada. Aquelas que ingressaram recentemente na equipe e ainda estão em fase de formação e adaptação recebem menor volume de trabalho. Por fim, a Divisão considera a complexidade dos acompanhamentos, como a ANE 9, que, apesar de coordenar um número reduzido de projetos, está vinculada a ações de alta complexidade, exigindo maior tempo de dedicação e compreensão das diretrizes, enquanto as ANE 4 e 5, em 2025, dedicam-se exclusivamente à análise de PPP.

A fim de ilustrar a complexidade do trabalho da Divep, são apresentadas no Quadro 8 as principais tarefas desenvolvidas pela equipe do Serviço de Apoio à Inclusão (SAI), uma das subequipes da Divep, como um exemplo do volume e da diversidade de ações desempenhadas internamente pela Divisão.

Quadro 8 – Resumo das tarefas desempenhadas pela equipe do SAI (2025)

(continua)

Categoria da atividade	Descrição da tarefa
Gestão do Atendimento Educacional Especializado (AEE)	Analisar e autorizar atendimentos de AEE na planilha compartilhada com as escolas estaduais.
	Monitorar o AEE nas escolas estaduais.
Recursos Humanos e Comunicação	Levantar dados dos profissionais especializados das salas de recursos para formação de grupo de e-mails.
Curso Básico de Libras	Planejar e executar todas as etapas do Curso Básico de Libras: calendário, divulgação, inscrição, aula inaugural, avaliação da prova prática, solicitação dos certificados e registro em livro próprio.
Coordenação de Equipe	Coordenar a atuação do Centro de Referência em Educação Especial e Inclusiva (CREI).
Materiais e Recursos	Divulgar cursos promovidos pelo Centro de Apoio Pedagógico às Pessoas com Deficiência Visual (CAP).
Autorização de profissionais de apoio	Analisar solicitações e autorizar Professor de Apoio à Comunicação, Linguagem e Tecnologias Assistivas (ACLTA) ou Tradutor Intérprete de Libras (TILS).
	Elaborar pareceres, registrar, colher assinaturas, entregar à Dipe e comunicar a escola.
Atendimento a demandas externas	Responder à Coordenação de Educação Especial da SEE/MG.
	Responder às demandas judiciais.
	Atender presencialmente às famílias e aos profissionais da rede.
Avaliação e apoio direto às escolas	Avaliar estudantes <i>in loco</i> para verificar necessidade de ACLTA.
	Acompanhar cronograma de atendimento das salas de recursos.
Atendimento às redes municipais e particulares	Analisar solicitações de atendimento de AEE nas escolas estaduais feitas por redes não estaduais.
Avaliação de candidatos a TILS	Agendar avaliação com Centro de Capacitação de Profissionais da Educação e de Atendimento às Pessoas com Surdez (CAS) em Belo Horizonte.

(conclusão)

Categoria da atividade	Descrição da tarefa
Avaliação de candidatos a TILS	Mediar o processo de inscrição e comunicação com o candidato e com o CAS.
Gestão documental e institucional	Organizar arquivos físicos e digitais.
	Preparar apresentações para reuniões.
Planejamento da expansão do atendimento	Realizar levantamento de demanda para abertura de novas salas de recursos.

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base nas ações desenvolvidas pela Equipe do SAI, vinculada à Divep.

O volume de tarefas desempenhadas por equipes, como o SAI, permite vislumbrar a necessidade de uma gestão mais eficiente dos processos e do conhecimento organizacional. O Quadro 8 apresenta um resumo das principais tarefas realizadas pela equipe do SAI, uma das subequipes da Divep.

As atividades estão organizadas por categorias, que incluem desde a gestão do AEE, com ações como análise, autorização e monitoramento dos atendimentos nas escolas estaduais, até tarefas ligadas à formação, como o planejamento e a execução do Curso Básico de Libras. Também fazem parte das atribuições da equipe o levantamento de dados sobre profissionais, a coordenação do CREI, a autorização de profissionais de apoio (como ACLTA e TILS), o atendimento a famílias, a escolas e a redes externas, além da organização documental e do planejamento da expansão do atendimento com base na demanda identificada.

Esse conjunto de atividades evidencia a variedade de ações desenvolvidas internamente pela Divep, por meio de suas subequipes. A descrição das tarefas do SAI contribui para compreender a dinâmica de funcionamento da Divisão, considerando os diferentes eixos de atuação assumidos por suas equipes.

Para a gestão de grande parte dos projetos e para o atendimento às escolas, a Divep utiliza os recursos da plataforma Google Workspace¹³. Cada servidor da SEE/MG possui um e-mail institucional vinculado ao domínio – @educacao.mg.gov.br –, o que possibilita o acesso e o compartilhamento de informações em tempo real. As diretorias e setores também

¹³ É um conjunto de ferramentas digitais baseado em nuvem, desenvolvido pelo *Google*, que inclui aplicativos como *Gmail*, *Drive*, Documentos, Planilhas, Apresentações, Agenda, *Meet*, dentre outros, voltados para a comunicação, a colaboração e a produtividade.

contam com e-mails específicos, acessados por todos os seus membros ou apenas pelos pontos focais dos respectivos projetos.

No contexto das estratégias adotadas para a organização do trabalho pedagógico, destacamos o uso do calendário pedagógico virtual¹⁴, ferramenta que passou a desempenhar um importante papel na sistematização das ações da SEE/MG. Criado em 2022, o calendário possui acesso público e estrutura-se em 12 abas mensais que reúnem as principais datas e atividades planejadas ao longo do ano, permitindo a visualização clara das iniciativas pedagógicas em curso. Seu formato facilita a navegação por meio de links diretos para documentos normativos da SEE/MG e para endereços eletrônicos de parceiros institucionais, ampliando o acesso à informação e a integração entre os diversos atores da rede.

A ferramenta foi desenvolvida pela Dief, em colaboração com outras diretorias e coordenações da Superintendência de Políticas Pedagógicas (SPP), com o propósito de fortalecer o diálogo com as equipes escolares, os Especialistas da Educação Básica (EEB) e as SRE. Embora a ferramenta tenha sido criada para o acompanhamento e o planejamento das ações desenvolvidas pelas equipes escolares e SRE, visando à promoção e maior alinhamento entre os diferentes níveis da gestão educacional, sua utilização no cotidiano escolar ainda carece de investigação mais aprofundada.

A Divep faz uso recorrente de ferramentas digitais de fácil acesso e compartilhamento, como planilhas no *Google Drive* e documentos colaborativos. Embora esses instrumentos contribuam para a fluidez da comunicação e da organização interna, também propiciam a ausência de uma padronização institucional quanto à forma de registro, ao armazenamento e ao monitoramento das ações, uma vez que pode comprometer a sistematização dos processos de trabalho. Essa característica amplia a descentralização da gestão da informação da Divep, contribuindo para a dependência da iniciativa individual de cada servidor ou subequipe, o que pode comprometer a continuidade e a rastreabilidade das ações no âmbito coletivo da Divisão.

Conforme a redistribuição de trabalho, realizada em 2025, além dos projetos e programas, duas ANE da equipe são responsáveis pela análise técnica dos PPPs das escolas, em razão de estarem em teletrabalho¹⁵ definitivo. As demais ANE ficam a cargo das

¹⁴ Os arquivos disponibilizados nos links no Calendário Pedagógico Virtual 2024 são modelos armazenados em *drive* da SEE e não são permitidas edições desses arquivos para evitar perda de informações e formatação. Disponível em: https://docs.google.com/spreadsheets/d/161BRFej5H67RKBe_Qz9EA0skcQa2eNdt6kIhVPkdcSo/edit?pli=1&gid=1568333510#gid=1568333510. Acesso em: 24 maio 2024.

¹⁵ O regime de cumprimento da jornada de teletrabalho é aquele no qual a atividade laboral é executada, no todo ou em parte, em local diverso daquele estabelecido para a realização do trabalho presencial, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que permitam a

demandas que requeiram trabalho presencial, como o acompanhamento do conselho de classe das escolas estaduais.

Como a equipe é reduzida e a jurisdição da SRE é extensa, o atendimento às escolas tem ocorrido, prioritariamente, por meio de ferramentas digitais como planilhas, formulários do *Google*, reuniões *online* e e-mails institucionais. O acompanhamento presencial tem sido restrito a ocasiões específicas, como a realização do Ciclo de Acompanhamento Formativo (CAF)¹⁶ nas escolas EMTI, a aula inaugural do Curso Básico de Libras promovido pela equipe do SAI, ou visitas técnicas da equipe da Gide com a consultora da Fundação da Gide. Nesses casos, as visitas são previamente agendadas ou justificadas por necessidade específica, como a avaliação de um estudante para a liberação de professor de apoio.

O acompanhamento direto nas escolas ocorre apenas quando há orientação expressa da SEE/MG. De forma geral, a Divep tem atuado majoritariamente de forma remota. Alguns atendimentos ainda são realizados presencialmente na SRE ou por meio de ligações telefônicas e mensagens via *WhatsApp*, ainda que não seja um meio oficial, mas é utilizado inclusive pelo Órgão Central, em grupos de trabalho.

Diante do que aqui foi exposto, destacamos que a escolha do tema e do problema de pesquisa fundamenta-se na constatação da complexidade que envolve tanto a atuação da Divep quanto a diversidade de programas, projetos e ações que ela coordena. Essa multiplicidade de demandas e os desafios de articulação, tanto interna quanto externa, decorrentes da estrutura organizacional da Divisão, evidenciam a necessidade de investigar caminhos que contribuam para a melhoria da organização dos processos de trabalho, de modo a potencializar o apoio técnico-pedagógico oferecido às escolas da circunscrição.

Na próxima subseção, tratamos com mais detalhes dos desafios e potencialidades nos processos de trabalho da Divep.

execução remota das atribuições inerentes ao cargo, à função ou às atribuições desenvolvidas pela unidade de exercício do servidor, nos termos do Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021. No regime definitivo de teletrabalho, a presença para fins de frequência é substituída pelo cumprimento das metas definidas para cada servidor e a respectiva aprovação da chefia a respeito da apuração das metas (Minas Gerais, 2021a).

¹⁶ Representa um momento de diálogo entre as equipes das unidades escolares e a regional, através de trocas de experiências sobre o Modelo Escola da Escolha do Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE) e a sua efetivação, com vistas a promover uma educação de qualidade e de acolhimento.

2.3.2 Desafios e potencialidades nos processos de trabalho da Divep

A Divep da SRE Ponte Nova enfrenta desafios significativos na organização e no direcionamento de seus processos de trabalho. O trabalho da Divep envolve dois regimes de atuação que influenciam diretamente a dinâmica interna da equipe e a execução das ações pedagógicas. Composta por 13 integrantes, a equipe está distribuída entre o trabalho presencial e o teletrabalho. O Quadro 5 (p. 41) apresenta essa distribuição, destacando a quantidade de servidoras em cada regime e as condições de trabalho de cada grupo. Essas informações são essenciais para compreender os limites e as possibilidades da atuação da Divep, especialmente no que diz respeito à articulação do trabalho coletivo, ao acompanhamento das escolas e à participação em atividades formativas.

A Divep está dividida em duas formas de trabalho, o que impacta diretamente a organização das atividades. Essa divisão reverbera em uma complexa articulação no que concerne à comunicação, ao planejamento conjunto e à atuação pedagógica de forma eficiente.

A diversidade de regimes, com parte da equipe em teletrabalho integral ou parcial, exige mecanismos específicos de articulação e planejamento. Embora essa configuração apresente potencialidades, como maior flexibilidade e autonomia, também impõe desafios quanto à comunicação, à integração da equipe e à continuidade das ações. A recente incorporação de novas integrantes à Divep, a partir do segundo semestre de 2024, requer ainda um período de adaptação e formação, a fim de alinhar expectativas, objetivos e formas de atuação.

A ampliação da equipe em 2024/2025, com a entrada de cinco novas servidoras, reforça ainda mais a importância de se adotar estratégias de comunicação, planejamento e integração entre os membros da Divep. A ausência de mapeamento formal dos processos faz com que cada subequipe organize o trabalho de maneira própria, por meio de planilhas, documentos digitais, físicos ou checklists. Essa diversidade de formatos, embora atenda às necessidades imediatas, dificulta a sistematização e o compartilhamento do conhecimento, especialmente quando há desligamento ou entrada de novos servidores.

Embora eficazes do ponto de vista da agilidade e do alcance, esses canais não substituem procedimentos oficiais de registro e acompanhamento das demandas. A adoção de meios alternativos, ainda que informalmente aceitos pela SEE/MG, compromete a rastreabilidade das orientações e a sistematização do trabalho pedagógico das escolas.

A ausência de um protocolo institucional específico para a organização do trabalho da Divep, tanto da SEE quanto da SRE, contribui para esse cenário, já que não traz elementos para a definição de fluxos, prioridades e responsabilidades. Essa lacuna normativa na estruturação dos processos da equipe pedagógica não é observada, por exemplo, na equipe de Inspeção Escolar, que conta com esse instrumento no exercício de suas funções, instituído através da Resolução nº 4.487, de 25 de janeiro de 2021 (Minas Gerais, 2021b). Assim sendo, a ausência de diretrizes claras da SEE/MG, somada à sobrecarga de atividades, compromete a qualidade do acompanhamento escolar e a efetividade na implementação das políticas educacionais pela Divep. Essa ausência dificulta a estruturação dos processos internos da Divep. Embora haja certa autonomia local, ela fica limitada quando não existem parâmetros institucionais que orientem fluxos, responsabilidades e prioridades. Sem um protocolo oficial, a equipe acaba recorrendo a arranjos informais, o que fragiliza o acompanhamento escolar e a execução das políticas educacionais.

A realidade apresentada nos quadros e tabelas deste capítulo evidencia alguns agravantes: a abrangência de atuação da SRE Ponte Nova, a insuficiência de recursos e a distância entre os municípios da SRE e sua sede, o acúmulo de funções por parte da equipe da Divep e o acompanhamento pedagógico presencial restrito a poucos projetos escolares.

Com a nomeação de novas servidoras, a necessidade de treinamento torna-se importante para atender à demanda crescente de ações propostas pela SEE/MG. Além disso, a ausência de política de substituição em casos de afastamentos legais (como licenças médicas, férias, licenças maternidade, entre outros) impõe sobrecarga às demais servidoras. Nesses casos, a diretora da Dire redistribui as tarefas entre as ANE da equipe, ou, em último caso, assume ela mesma as atividades, acumulando-as com suas atribuições de gestão, o que pode comprometer sua atuação estratégica. Isso é um ponto que pode incorrer no atraso das entregas.

A partir da análise dos dados apresentados, observamos que a Divep da SRE Ponte Nova, composta por 13 ANE, gerencia múltiplas frentes de trabalho pedagógico, distribuídas entre projetos, programas e ações, e atende diretamente a 77 escolas estaduais, 189 escolas municipais, 73 escolas privadas e três escolas federais, distribuídas em 29 municípios. A distribuição do trabalho se dá principalmente por projeto ou programa, e apenas as quatro multiplicadoras da Gide têm escolas estaduais vinculadas formalmente à sua atuação. Cada frente de trabalho possui diferentes níveis de complexidade e se desdobra em tarefas específicas, o que amplia o desafio da gestão da equipe, especialmente quanto ao acompanhamento sistemático das escolas e à oferta de formação continuada em serviço.

A distância entre os municípios, representada na Figura 5 (p. 35), aliada ao regime híbrido de trabalho (presencial e remoto), reforça a necessidade de um planejamento articulado e integrado.

Partimos da hipótese de que a otimização dos processos de trabalho da Divep está relacionada à adoção de estratégias de gestão organizacional e de conhecimento, à implementação de mecanismos eficientes de comunicação interna e à sistematização das práticas de trabalho, elementos que são analisados ao longo da pesquisa.

A ausência de padronização dos processos, a falta de definição clara de prioridades e a fragilidade na colaboração entre os membros da equipe são fatores que comprometem a efetividade da atuação da Divep com as escolas. A inexistência de uma supervisão regional da Divep entre 2015 e 2024, e o retorno dessa função apenas em 2025, agora exercida por uma servidora em cargo comissionado, contribuem para esse cenário. A ausência de um responsável exclusivo pela coordenação da equipe nos últimos anos pode ter dificultado a construção de rotinas e a consolidação de práticas coletivas de trabalho.

Assim, notamos que o trabalho da Divep se ancora, em grande medida, em procedimentos informais, como o uso de checklists, planilhas digitais, documentos compartilhados no *Google Drive* e reuniões *online*, muitas vezes sem sistematização ou alinhamento entre os diferentes pontos focais.

Essa prática compromete o registro institucional do conhecimento produzido, dificulta a integração de novos membros e não gera dados organizados sobre a realidade educacional da região. Partimos do pressuposto de que a falta de processos formalizados pode acarretar perda de conhecimento organizacional, retrabalho e descontinuidade de ações.

Por fim, a organização do trabalho da Divep na SRE Ponte Nova combina aspectos positivos e dificuldades que precisam ser enfrentadas. As informações levantadas mostram que o uso de ferramentas digitais como o *Google Drive* e o calendário pedagógico virtual tem contribuído para a organização das ações e facilitado a comunicação com as escolas. A divisão por projetos e programas permite que cada integrante aprofunde seus conhecimentos e acompanhe melhor determinadas frentes de atuação. Além disso, a chegada de novas servidoras amplia a capacidade da equipe e traz novas ideias.

Por outro lado, a falta de protocolos institucionais específicos para a Divep, a ausência de padronização nas rotinas de trabalho e a sobrecarga enfrentada por parte da equipe, somados à ausência de substituições nos afastamentos legais, impacta diretamente a continuidade das ações e a divisão equilibrada das tarefas e geram desafios para a integração e a continuidade das ações. A adoção do modelo híbrido também exige atenção, pois dificulta o

planejamento coletivo e o acompanhamento presencial das escolas, especialmente diante das distâncias e da grande diversidade do território.

Muitas ações ainda dependem de iniciativas individuais e do uso de recursos informais, o que fragiliza o registro do que é feito e dificulta a integração de novos membros. Esses pontos mostram a importância de fortalecer a gestão da equipe, criar fluxos mais claros e investir na sistematização do conhecimento, de forma a tornar o trabalho da Divep mais eficiente e sustentável.

Este estudo, portanto, busca identificar as causas desses problemas e propor soluções para otimizar os processos de trabalho da Divep, de modo a contribuir para o fortalecimento do acompanhamento pedagógico e para a melhoria da qualidade das ações desenvolvidas pela Divep da SRE Ponte Nova.

A organização dos fluxos de trabalho da Divep evidencia desafios relacionados à comunicação com as escolas, ao planejamento das ações pedagógicas e ao acompanhamento das orientações realizadas. A inexistência de procedimentos comuns e a dispersão dos registros exigem reorganizações frequentes das rotinas de trabalho, o que dificulta o acompanhamento sistemático das demandas e das ações desenvolvidas junto às unidades escolares.

Perante esse cenário, identificamos alguns pontos cruciais que merecem ser observados com maior profundidade no próximo capítulo, especialmente no que se refere aos impactos da ausência de padronização nos registros e fluxos de trabalho sobre a atuação da Divep; às formas pelas quais o conhecimento produzido no cotidiano da equipe é (ou não é) sistematizado e compartilhado entre os profissionais; e aos efeitos da organização por subequipes e pontos focais na promoção (ou não) de uma atuação mais integrada e coletiva. Tais aspectos são analisados à luz dos referenciais da gestão do conhecimento e da gestão de processos, com o objetivo de compreender melhor as fragilidades e as potencialidades do trabalho desenvolvido pela equipe pedagógica da SRE Ponte Nova.

Por fim, a descrição apresentada até aqui evidencia a complexidade da estrutura organizacional e das atribuições assumidas pela SRE e pela Divep. No entanto, ao mesmo tempo em que essa diversidade de funções reforça a relevância da Divisão, também revela desafios relacionados à ausência de padronização nos fluxos de trabalho, à sobreposição de demandas e à limitação de instrumentos de monitoramento sistemático. Esses aspectos dificultam a coordenação das ações e comprometem a eficiência no atendimento às escolas, indicando pontos de melhoria que são aprofundados na análise desenvolvida no capítulo seguinte.

O capítulo 3, seguinte, contempla o referencial teórico e a metodologia adotada no estudo, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados pela Divep na organização de seus processos de trabalho. São discutidos dois eixos principais: gestão do conhecimento e gestão de processos, os quais oferecem aportes para a análise crítica do funcionamento da equipe e das práticas institucionais. Além disso, é detalhado o percurso metodológico da pesquisa, com a descrição dos instrumentos, dos atores envolvidos e das estratégias de coleta e análise dos dados. A partir dessas definições, o estudo busca identificar os fatores que interferem na efetividade do trabalho da Divep e apontar caminhos possíveis para o seu aprimoramento.

3 ANÁLISE DA DINÂMICA DE TRABALHO DA DIVEP

Este capítulo possui caráter analítico e tem como objetivo aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados pela Divep da SRE de Ponte Nova na organização dos seus processos de trabalho, com base nos aportes teóricos da gestão de processos e da gestão do conhecimento (GC), bem como nas evidências empíricas coletadas ao longo da pesquisa.

Nesta pesquisa, adotamos o conceito de organização do trabalho, conforme definido por Imen (2010, p. [2]), que “expressa o ‘como’ levar adiante determinado trabalho e não pode ser analisado sem considerar a orientação, sentido, conteúdos, relações, dinâmicas, estruturas, tecnologias, processos e produtos que o atravessam”. Partindo dessa compreensão teórica, buscamos, ao longo deste capítulo, analisar como a organização do trabalho tem se configurado no contexto investigado. Para isso, o capítulo está organizado em três seções principais.

Na seção 3.1, são apresentados os referenciais teóricos que fundamentam a análise da dinâmica de trabalho da Divep, com destaque para os conceitos de gestão do conhecimento e gestão de processos, compreendidos como fundamentos para o aprimoramento organizacional da equipe pedagógica. A seção 3.2 descreve a metodologia adotada neste estudo, explicitando as escolhas metodológicas, os instrumentos de coleta de dados e os critérios de seleção dos participantes. Essa seção apresenta também a relação entre os objetivos da pesquisa e os instrumentos aplicados. Por fim, a seção 3.3 é dedicada à análise e à discussão dos dados empíricos produzidos a partir dos questionários e da entrevista semiestruturada com os diferentes grupos participantes da pesquisa: analistas educacionais da Divep, diretores escolares e a diretora da Dire. A seção se encerra com uma síntese das principais fragilidades e potencialidades identificadas que fundamentam a proposição de um plano de ação para a melhoria da atuação da Divep.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise dos processos de trabalho da Divep da SRE Ponte Nova, proposta neste estudo, fundamenta-se em dois eixos teóricos centrais: gestão do conhecimento (GC) e gestão de processos. A escolha desses referenciais decorre da necessidade de compreender como a sistematização dos saberes e o redesenho dos fluxos de trabalho podem contribuir para uma atuação mais eficiente, colaborativa e alinhada às diretrizes da SEE/MG.

A seguir, apresentamos o Quadro 9, com os eixos de análise e seus respectivos referenciais teóricos.

Quadro 9 – Eixos de análise e seus respectivos referenciais teóricos

Eixo de análise	Autores	Justificativa
Gestão do conhecimento (GC)	Nonaka e Takeuchi (2008); Luchesi (2012); Eulálio (2017)	Fundamenta a importância de sistematizar, preservar e compartilhar os saberes tácitos e explícitos produzidos na Divep, promovendo uma aprendizagem organizacional contínua.
Gestão de processos	Paim <i>et al.</i> (2009); Silva (2015)	Permite mapear, analisar e redesenhar os fluxos de trabalho da Divep, com vistas à maior clareza, eficácia e integração entre as ações desenvolvidas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A sistematização apresentada no Quadro 9 permite compreender os referenciais teóricos que orientam a análise dos processos de trabalho da Divep. Com base nesses aportes, o capítulo avança para o aprofundamento dos eixos teóricos que sustentam o estudo. Assim, a subseção 3.1.1 volta-se à discussão sobre a gestão do conhecimento, destacando seus principais conceitos e sua relevância para a análise do contexto pesquisado.

3.1.1 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) é compreendida como o processo organizacional contínuo de criação, compartilhamento, amplificação e incorporação do conhecimento nas práticas institucionais. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), esse processo envolve a articulação entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito, cujos conceitos estão expostos a seguir. Esses autores defendem que o conhecimento organizacional surge da interação dinâmica entre esses dois polos, mediada por práticas sistematizadas e por uma cultura de aprendizagem contínua.

Desse modo, compreender as diferenças entre conhecimento tácito e explícito é importante para analisarmos os processos de gestão do conhecimento no contexto da Divep. Essa distinção possibilita identificar quais saberes e práticas podem ser sistematizados e compartilhados de forma objetiva e formal, e quais exigem estratégias mais elaboradas de

socialização e aprendizagem entre os membros da equipe. O Quadro 10, a seguir, apresenta as principais características desses dois tipos de conhecimento, conforme definidos por Nonaka e Takeuchi (2008), oferecendo uma base conceitual relevante para refletir sobre como o conhecimento é produzido, transmitido e utilizado na Divep com o intuito de apoiar a atuação pedagógica nas escolas da circunscrição.

Quadro 10 – Tipos de conhecimento

Tipo de conhecimento	Tácito (Subjetivo)	Explícito (Objetivo)
Definição	Conhecimento pessoal, difícil de formalizar e comunicar; enraizado na experiência, nas ações e nos valores do indivíduo.	Pode ser articulado em palavras, números, imagens e sons; facilmente compartilhado de maneira formal e sistemática.
Características	Subjetivo e implícito; altamente pessoal; difícil de transmitir; intuitivo e experiência prática.	Visível e codificável; fácil de transmitir e armazenar; formal e estruturado.
Exemplos	Intuições, palpites, habilidades motoras, emoções, valores, modelos mentais.	Dados, fórmulas científicas, manuais, especificações de produtos, recursos visuais e fitas de áudio.
Observações	Técnica: know-how, habilidades práticas	Pode ser comunicado rapidamente a outras pessoas.
	Cognitiva: crenças, valores, percepções e emoções incorporadas.	

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base em Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19).

Segundo os autores, “A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização” (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 25). Nessa mesma perspectiva, de acordo com Luchesi (2012, p. [1], grifo no original):

A gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores podem usufruir

de todo o conhecimento presente na organização. De forma empírica, conhecimento é o fato ou a condição do saber, obtido através da vivência, da experiência ou de uma associação. Todo este saber reside ou tem potencial para ser guardado na nossa mente, e/ou ser armazenado em uma organização, nos seus processos, produtos, serviços, sistemas e documentos.

Assim, as ideias de Luchesi (2012) corroboram com a premissa de que a gestão do conhecimento exige uma comunicação eficaz. É preciso convencer os colaboradores de que compartilhar suas ideias não significa abrir mão delas, mas sim fortalecer o trabalho em equipe e impulsionar o crescimento da organização. Nesse contexto, destacamos a contribuição de Eulálio (2017) ao enfatizar que o aumento do número de participantes em processos comunicativos demanda a sistematização do conhecimento como estratégia essencial para a padronização e o aperfeiçoamento dos processos organizacionais.

Quanto mais pessoas estiverem envolvidas em um processo comunicativo, maior é a necessidade de estabelecer maneiras para sistematizar o conhecimento, e por consequência, a gestão do conhecimento torna-se cada vez mais necessária para a busca de padronização de processos (Eulálio, 2017, p. 27).

Essa necessidade de sistematização do conhecimento encontra respaldo teórico no modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI), desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2008), que descreve os processos dinâmicos de conversão do conhecimento nas organizações. Esse modelo busca explicar como o conhecimento é criado, compartilhado e internalizado, promovendo inovação e aprendizado organizacional contínuo. Os elementos desse modelo foram sintetizados no Quadro 11, a seguir.

Quadro 11 – Modelo SECI de conversão do conhecimento

(continua)

Modo de conversão	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Processo	Empatia	Articulação	Conexão	Incorporação
Tipo de conhecimento	Tácito para tácito	Tácito para explícito	Explícito para explícito	Explícito para Tácito

(conclusão)

Modo de conversão	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Descrição	Compartilhamento de experiências entre indivíduos, sem uso da linguagem formal.	Formalização do conhecimento tácito por meio de metáforas, analogias ou conceitos.	Reorganização, classificação e sistematização de informações disponíveis.	Incorporação do conhecimento explícito ao repertório tácito dos indivíduos, por meio da prática.
Combinação dos envolvidos na criação do conhecimento	Indivíduo para indivíduo	Indivíduo para grupo	Grupo para organização	Organização para indivíduo
Exemplos	Reuniões sociais	Criação do conceito no desenvolvimento de um novo produto.	Bases de dados.	Aprender fazendo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base em Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

Dessa forma, Nonaka e Takeuchi (2008) propuseram o modelo SECI como base para compreender a conversão do conhecimento nas organizações. A GC, conforme proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), compreende o conhecimento como ativo estratégico das organizações e propõe a sua mobilização por meio de processos contínuos de socialização, externalização, combinação e internalização.

Além do modelo SECI, Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam o conceito de espiral do conhecimento, em que as interações dialéticas entre opostos (como tácito e explícito, corpo e mente, indivíduo e organização) resultam na criação de sínteses que alimentam novos ciclos de aprendizagem. A Figura 8, a seguir, retirada da obra original dos autores, ilustra essa dinâmica.

Figura 8 – Processo SECI: conversão espiralada do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

Essa espiral de conversão do conhecimento ocorre em diferentes níveis da organização — do individual ao coletivo — e promove a aprendizagem institucional. Trata-se de um movimento contínuo e dinâmico que permite à organização se reinventar a partir da articulação entre experiência prática e reflexão sistematizada. Nesse mesmo sentido, os autores afirmam que:

A gestão do conhecimento — definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas — perpetua a mudança no interior da organização (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 9).

Essa concepção destaca a gestão do conhecimento como um processo estratégico que impulsiona a inovação e a transformação institucional. Nessa perspectiva, Batista (2012) reforça que a GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência na gestão pública, por meio da melhoria dos processos internos, do desenvolvimento de competências essenciais e do planejamento de estratégias inovadoras.

Assim, a aplicação da gestão do conhecimento à Divep se justifica pela própria dinâmica de funcionamento da equipe, marcada por fatores que dificultam a circulação, o registro e o reaproveitamento do conhecimento produzido. As formas variadas de regime de trabalho (presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho definitivo) resultam em barreiras à troca de informações e experiências entre os membros da equipe.

Além disso, a organização do trabalho por pontos focais e subequipes, embora favoreça certa especialização, tende a fragmentar o fluxo de informações, comprometendo uma visão mais sistêmica e compartilhada das ações. Nesse contexto, observamos que o conhecimento gerado no cotidiano da Divep permanece, em grande parte, restrito a indivíduos ou grupos específicos, o que dificulta a aprendizagem organizacional, a tomada de decisão qualificada e a continuidade das ações institucionais.

Dessa forma, a abordagem da GC mostra-se relevante por propor estratégias que promovam o registro, a socialização e o uso coletivo do conhecimento, contribuindo para o fortalecimento da memória organizacional, para a integração das ações e para a qualificação dos processos de trabalho desenvolvidos pela equipe pedagógica da SRE Ponte Nova.

Ao propor a melhoria dos processos de trabalho da Divep, este estudo considera que a conversão dinâmica entre conhecimentos tácitos e explícitos — conforme descrito no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) — pode ampliar a efetividade da equipe na produção e gestão de saberes organizacionais. Portanto, a sistematização de práticas, a articulação entre os membros da equipe e a formalização de rotinas de acompanhamento podem constituir estratégias para fortalecer a criação de conhecimento organizacional no âmbito da SRE.

3.1.2 Gestão de processos

Em complemento ao eixo anterior, a gestão de processos tem estreita relação com o objetivo definido para o estudo e oferece um conjunto de ferramentas para o mapeamento, a análise e o redesenho dos fluxos de trabalho organizacional. Pretendemos com isso buscar iniciativas que visem à melhoria dos processos de trabalho da Divep, através de técnicas e métodos eficientes de gestão de processos.

A adoção da prática de gestão de processos tem sido vista por alguns autores como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados. Paim *et al.* (2009) trabalham os principais aspectos da gestão de processos oferecendo uma visão aprofundada sobre o tema em questão. Para os autores, “gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si” (Paim *et al.*, 2009, p. 25). A partir dos enquadramentos conceituais realizados e com o objetivo de sintetizar essas definições, a gestão de processos é assim entendida como “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos” (Paim *et al.*, 2009, p. 139).

No caso da Divep, a multiplicidade de ações, programas e projetos executados por diferentes profissionais, sem um protocolo de acompanhamento, torna a gestão dos processos uma necessidade. A padronização dos procedimentos, o uso de fluxogramas e o monitoramento por indicadores de desempenho são estratégias que podem contribuir para a clareza e a efetividade da atuação da equipe pedagógica.

A compreensão de que as organizações produzem resultados a partir de processos e não apenas de estruturas hierárquicas representa um deslocamento conceitual fundamental para a gestão contemporânea. Conforme discute Silva (2015), toda organização é constituída por um conjunto de processos que se inter-relacionam para gerar produtos, serviços e resultados. Assim, compreender, mapear e gerir esses processos é condição essencial para alcançar eficiência, qualidade e coerência na entrega de valor à sociedade. No entanto, ainda é comum que as instituições, especialmente as públicas, mantenham uma lógica gerencial centrada em setores e cargos, o que limita a visão sistêmica e obscurece o fluxo real do trabalho.

Conforme argumenta o autor, um processo é uma sequência estruturada de atividades que transforma insumos em resultados, ou seja, entradas em saídas, com a finalidade de atender às necessidades de um cliente interno ou externo. O autor enfatiza que a efetividade de uma organização está diretamente relacionada à capacidade de seus gestores de compreender e controlar os processos que geram valor. Desse modo, a gestão de processos implica enxergar o funcionamento institucional como uma rede de relações interdependentes, e não como um conjunto fragmentado de setores que atuam isoladamente. Essa abordagem desloca o foco da estrutura para o fluxo, do controle hierárquico para a responsabilidade pela entrega.

A adoção de uma lógica processual exige, portanto, a identificação clara de quais são as atividades realizadas, quem são os responsáveis, quais os recursos utilizados, que informações circulam e quais produtos ou resultados são gerados. Para Silva (2015), essa clareza é essencial para evitar gargalos, retrabalhos e falhas de comunicação, problemas recorrentes em organizações nas quais o trabalho é distribuído de forma difusa. Ao propor a distinção entre “trabalhar em setores” e “trabalhar em processos”, o autor evidencia que a ausência de visão integrada reduz a capacidade de aprendizado institucional e dificulta a gestão por resultados.

No campo da administração pública educacional, esse debate ganha relevância adicional. Pesquisas aplicadas em instituições públicas de ensino identificaram impactos concretos da perda de conhecimento organizacional, demonstrando que a falta de

sistematização das práticas compromete a memória institucional, gera retrabalho e dificulta a continuidade dos serviços (Andrade; Costa da Silva, 2024; Câmara, 2017).

As Secretarias de Educação, as Superintendências Regionais de Ensino e as escolas operam, em grande medida, por meio de fluxos administrativos e pedagógicos complexos, que envolvem múltiplos atores, sistemas e níveis decisórios. Os fluxos de trabalho dessas instituições raramente são formalizados como processos, permanecendo implícitos e dependentes do conhecimento individual dos servidores. Nesse sentido, destacamos que a investigação de Borges (2025) sobre os processos de trabalho em uma Superintendência Regional de Ensino espelha o cenário apresentado, relacionando a ausência de relatórios sistematizados e de registros sobre os encaminhamentos já realizados com a concentração das informações que “ficam retidas no servidor, não na equipe” (Borges, 2025, p. 56). Assim, a execução das tarefas tende a se apoiar mais na experiência acumulada do que em um desenho processual explícito e compartilhado. Segundo a autora, essa dinâmica gera retrabalho, sobretudo em situações de afastamento, férias ou desligamento de servidores, uma vez que não há documentação detalhada que subsidie a continuidade das análises. Essa característica torna o trabalho vulnerável à descontinuidade e à perda de informações, especialmente diante da rotatividade de pessoal ou da sobrecarga de demandas.

Contudo, essa constatação não se restringe ao contexto investigado; trata-se de um problema amplamente reconhecido na administração pública brasileira. Documentos de referência sobre gestão do conhecimento no setor público destacam que, quando os fluxos permanecem implícitos e não são registrados, a organização se torna vulnerável a lacunas procedimentais, especialmente em ambientes caracterizados por rotatividade, acúmulo de funções e alta complexidade administrativa (Batista, 2012; Escola Nacional de Administração Pública, 2022).

De acordo com o referencial apresentado e com o contexto analisado, destacamos que a formalização dos processos desempenha papel importante na redução de riscos e no fortalecimento da aprendizagem institucional, contribuindo para a consolidação de práticas mais sistemáticas na Divep.

Nessa perspectiva, Silva (2015) propõe que a gestão de processos se apoie em elementos estruturantes, como a definição de entradas, saídas, clientes, fornecedores, recursos e indicadores de desempenho. Esses elementos, quando claramente identificados, permitem compreender a lógica de funcionamento da organização e promover melhorias contínuas. O Quadro 12, a seguir, sintetiza esses componentes com uma interpretação voltada ao contexto da administração educacional.

Quadro 12 – Elementos da gestão de processos segundo Silva (2015)

Elemento	Definição
Clientes	Destinatários dos resultados do processo. Podem ser internos ou externos.
Entradas	Insumos necessários para o início do processo, como informações, documentos ou solicitações.
Saídas	Resultados ou produtos gerados pelas atividades do processo.
Recursos	Meios necessários à execução do processo, como pessoas, tempo, sistemas e infraestrutura.
Indicadores	Medidas que permitem avaliar o desempenho e a qualidade do processo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base em Silva (2015).

A partir desses elementos, Silva (2015) ressalta que a eficiência organizacional depende da capacidade de gerir os processos de ponta a ponta, garantindo a fluidez das informações e o alinhamento entre as diferentes áreas envolvidas. Quando essas etapas não estão formalizadas, a gestão tende a se tornar reativa, centrada em urgências, o que compromete a qualidade e a previsibilidade das ações. Nessa perspectiva, o autor sustenta que a gestão de processos requer mudança cultural.

Ainda conforme Silva (2015), os processos não se limitam às fronteiras dos setores ou departamentos, mas os atravessam, articulando diferentes áreas da organização. O autor destaca, ainda, a importância de reconhecer que todo processo apresenta entradas e saídas bem definidas.

Em organizações marcadas por forte estrutura hierárquica, a transição para um modelo baseado em processos implica superar resistências e redefinir papéis. No modelo tradicional, os gestores administram pessoas e tarefas; no modelo processual, administram entregas e resultados. Essa mudança altera a forma de pensar o trabalho, transferindo o foco da execução isolada para o desempenho coletivo. A ênfase deixa de ser no servidor e na função que realiza e passa a ser na qualidade do produto final.

O Quadro 13, a seguir, sintetiza as diferenças entre o modelo tradicional de gestão, orientado por setores, e o modelo contemporâneo, orientado por processos, conforme os princípios propostos por Silva (2015).

Quadro 13 – Gestão por setores X Gestão por processos

Aspectos	Modelo tradicional (Gestão por setores)	Modelo contemporâneo (Gestão por processos)
Foco da gestão	Estrutura organizacional e cargos.	Fluxo de trabalho e resultados.
Comunicação	Vertical, hierarquizada.	Horizontal, integrada entre áreas.
Controle	Baseado em normas e supervisão direta.	Baseado em indicadores e metas de entrega.
Responsabilidade	Individual, associada ao cargo.	Compartilhada, associada ao processo.
Transparência	Baixa visibilidade do trabalho.	Alto grau de rastreabilidade das atividades.
Aprendizagem organizacional	Limitada, dependente da experiência individual.	Ampliada, baseada em padronização e registro.
Efeito sobre o desempenho	Fragmentação e retrabalho.	Integração e melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base em Silva (2015).

Com base no que apresenta Silva (2015), observamos que, no modelo tradicional, a fragmentação das responsabilidades leva à perda de visão global sobre o funcionamento da organização. Cada setor preocupa-se em cumprir suas tarefas, mas não necessariamente compreende o impacto de sua atuação sobre o processo como um todo. Esse tipo de gestão tende a gerar retrabalho, atrasos e lacunas de comunicação, pois as interfaces entre os setores são frágeis e pouco monitoradas. Já o modelo baseado em processos busca integrar as áreas, promovendo a compreensão coletiva de que o desempenho depende do fluxo completo de atividades, desde a entrada até a entrega final ao cliente.

Neste estudo, adotamos a perspectiva da gestão de processos, compreendida como o conjunto de práticas voltadas à identificação, à descrição, à organização e à melhoria dos fluxos de trabalho no interior das organizações. Reconhecemos, conforme apontado na literatura da área, a distinção conceitual entre a gestão de processos e a gestão por processos, sendo esta última associada a um modelo organizacional mais amplo, no qual a organização é estruturada e gerida a partir de uma lógica processual integrada. Considerando o contexto institucional investigado, marcado por uma estrutura organizacional funcional, a abordagem da gestão de processos mostra-se mais adequada para analisar os fluxos existentes, identificar

fragilidades e subsidiar proposições de melhoria, sem pressupor a adoção de um modelo organizacional plenamente orientado pela gestão por processos.

A gestão de processos, nesse sentido, surge como alternativa capaz de conferir visibilidade ao trabalho, reduzir redundâncias e favorecer a aprendizagem organizacional. Ao mapear e descrever os processos, torna-se possível compreender o percurso das atividades, identificar gargalos e propor melhorias. Essa abordagem ultrapassa o uso meramente técnico de ferramentas ao reconhecer o mapeamento processual como um instrumento de gestão do conhecimento, uma vez que permite registrar práticas e aprendizados que, de outro modo, permaneceriam dispersos na organização. Tal característica revela-se especialmente importante na administração pública, marcada pela rotatividade de servidores e por mudanças recorrentes na gestão (Silva, 2015).

Outro aspecto relevante dessa abordagem diz respeito à definição de indicadores capazes de avaliar a eficiência e a eficácia dos processos. Esses indicadores podem ser construídos a partir de parâmetros como tempo de execução, qualidade das entregas, frequência de erros e satisfação dos clientes internos. No contexto educacional, tais critérios podem se traduzir em medidas como prazos de devolutiva às escolas, clareza das orientações pedagógicas e nível de alinhamento entre as ações regionais e as diretrizes da SEE/MG. Desse modo, a gestão de processos contribui não apenas para a eficiência operacional, mas também para a coerência pedagógica e institucional (Silva, 2015).

Além dos fundamentos conceituais, a literatura sobre gestão de processos apresenta um conjunto de ferramentas práticas voltadas à compreensão e à melhoria contínua dos fluxos de trabalho organizacionais. Entre essas ferramentas destacam-se o mapeamento e a modelagem de processos, a análise de valor agregado, os indicadores de desempenho, o diagrama de causa e efeito (*Ishikawa*), o ciclo PDCA (Ciclo Plan, Do, Check e Act), o método 5W2H e o *benchmarking*. O uso articulado desses instrumentos possibilita não apenas compreender o funcionamento dos processos, mas também aprimorá-los de forma sistemática e contínua (Silva, 2015).

O mapeamento e a modelagem de processos, por exemplo, possibilitam representar graficamente o fluxo de atividades, seus responsáveis e as inter-relações entre as etapas, favorecendo a identificação de gargalos e redundâncias. A análise de valor agregado contribui para distinguir atividades que realmente geram valor para o cliente daquelas que podem ser eliminadas. Já os indicadores de desempenho — como tempo de ciclo, custo e taxa de retrabalho — fornecem subsídios objetivos para o monitoramento e a tomada de decisão. O diagrama de causa e efeito permite compreender as origens dos problemas, enquanto o ciclo

PDCA orienta o aprimoramento contínuo por meio do planejamento, execução, verificação e ação corretiva. As ferramentas 5W2H e o *benchmarking*, por sua vez, apoiam o planejamento das ações e a aprendizagem organizacional por comparação com boas práticas.

No contexto da administração pública educacional, a incorporação dessas ferramentas pode contribuir para a sistematização do trabalho, a redução de retrabalhos e a ampliação da transparência. No caso da Divep, sua utilização favoreceria a construção de fluxos mais claros de atendimento às escolas, a definição de responsabilidades e prazos e o acompanhamento mais preciso das entregas pedagógicas. Desse modo, as ferramentas de gestão de processos se configuram não apenas como instrumentos técnicos, mas como dispositivos de aprendizagem institucional e de fortalecimento da gestão pedagógica regional (Silva, 2015).

Em síntese, a abordagem proposta por Silva (2015) convida os gestores a abandonar a visão fragmentada e a assumir uma postura orientada pela lógica do fluxo de trabalho. Essa mudança implica compreender a organização como um sistema interligado, no qual cada atividade gera valor e depende da anterior. No caso da Divep, essa concepção pode fortalecer a integração entre as equipes, tornar o trabalho pedagógico mais visível e apoiar a tomada de decisão com base em evidências. Ao transformar o modo de organizar e monitorar o trabalho, a gestão de processos contribui para consolidar uma cultura de melhoria contínua e de corresponsabilidade pelos resultados educacionais.

Assim, a convergência entre os conceitos de gestão do conhecimento e gestão de processos se dá na perspectiva de que a eficiência operacional (processos bem desenhados) deve caminhar junto à valorização dos saberes produzidos internamente (conhecimento institucional). Essa integração contribui para a construção de um ambiente organizacional propício à inovação, ao desenvolvimento profissional e à melhoria do atendimento técnico-pedagógico às escolas da jurisdição. Assim como a gestão do conhecimento busca sistematizar e compartilhar saberes, a gestão de processos organiza e padroniza o fluxo de trabalho, reforçando a interdependência entre ambas as dimensões.

Além dos referenciais acadêmicos sobre gestão de processos, a presente pesquisa fundamenta-se também no Guia para Gestão de Processos elaborado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, em parceria com a Fundação João Pinheiro (Minas Gerais, 2018). O documento propõe uma abordagem sistêmica e integrada da gestão de processos no setor público, enfatizando que a orientação por processos favorece a eficiência, a transparência e a agregação de valor ao usuário. Nesse sentido, o Guia estrutura o ciclo de gestão de processos em seis etapas, que organizam e orientam o trabalho das equipes envolvidas. Conforme descrito no documento, “o ciclo de gestão de processos é composto

pelas etapas de planejamento, modelagem, análise, redesenho, implementação e monitoramento e controle, permitindo que a organização gere suas rotinas de forma sistemática e orientada para a melhoria contínua” (Minas Gerais, 2018, p. 29).

Trata-se, portanto, de um referencial que articula diagnóstico, intervenção e acompanhamento permanente, permitindo compreender não apenas como os processos são executados, mas também como podem ser aprimorados ao longo do tempo.

Ao destacar a importância da corresponsabilização, da visão sistêmica e da clareza na definição de fluxos, o documento converge com os princípios discutidos por Paim *et al.* (2009), reforçando a relevância do mapeamento e da sistematização das rotinas como bases para a melhoria do desempenho organizacional. Sua incorporação neste estudo mostra-se especialmente pertinente, uma vez que orienta metodologicamente os órgãos da administração pública mineira no redesenho e na otimização de seus processos de trabalho, alinhando-se às necessidades identificadas no contexto da Divep.

Dessa forma, os aportes teóricos discutidos nesta seção fornecem os fundamentos necessários para compreender a gestão do conhecimento e a gestão de processos como dimensões interligadas e essenciais para o fortalecimento do trabalho institucional no contexto da Divep. Os conceitos abordados orientam a análise da realidade investigada, contribuindo para a construção de propostas que visam à melhoria da organização dos processos de trabalho no âmbito da Divep da SRE Ponte Nova.

A seguir, é apresentada a metodologia adotada na pesquisa, com a descrição dos procedimentos, dos instrumentos e das fontes utilizados para a coleta e análise dos dados, de modo a garantir o rigor e a coerência do percurso investigativo.

3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, por meio da estratégia do estudo de caso, com o objetivo de identificar quais são os desafios enfrentados pela Dire da SRE Ponte Nova na gestão dos processos de trabalho da Divep e propor ações para a otimização dos processos de trabalho. A escolha desse método se justifica pela necessidade de compreender, em profundidade, as práticas institucionais e os significados atribuídos pelos diferentes sujeitos envolvidos na dinâmica de atuação da equipe. Pretendemos, assim, captar as percepções, os desafios e as potencialidades do grupo a partir da realidade vivenciada em seu contexto de atuação. A pesquisa abrange tanto os processos relacionados às atividades de orientação e monitoramento das escolas estaduais quanto aqueles de caráter administrativo e

de gestão interna da Divep, de modo a contemplar a totalidade das ações que interferem na organização do trabalho da equipe.

A produção dos dados se deu por meio da combinação de diferentes instrumentos: levantamento documental, questionários, entrevista semiestruturada e pesquisa bibliográfica. O levantamento documental incluiu a análise de documentos institucionais da Divep, como relatórios, formulários, planejamentos e registros internos, com o intuito de mapear os fluxos de trabalho em vigor e as formas atuais de sistematização do conhecimento. O Quadro 14, a seguir, apresenta os principais instrumentos utilizados para coleta de evidências para o problema de pesquisa, suas finalidades e a importância para o estudo de caso, fundamentando as escolhas a partir do referencial metodológico.

Quadro 14 – Metodologia da coleta de evidências para o problema de pesquisa

Fonte de pesquisa	Finalidade	Importância para o estudo de caso
Pesquisa documental	Mapear documentos institucionais, registros de ações e fluxos de trabalho.	Permite compreender como os processos estão formalizados e quais registros orientam a atuação cotidiana da equipe.
Pesquisa bibliográfica	Sustentar a análise a partir dos eixos de gestão do conhecimento e de processos.	Fornece o arcabouço conceitual necessário para interpretar os dados e fundamentar as proposições do plano de ação.
Pesquisa de campo	Compreender as percepções dos atores envolvidos acerca dos processos de trabalho da Divep, por meio de questionários e entrevista semiestruturada.	Possibilita identificar desafios, fragilidades e potencialidades da organização do trabalho a partir das vivências e experiências dos sujeitos, contribuindo para a triangulação das evidências e para a construção das ações propositivas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como sintetizado no Quadro 14, a pesquisa parte da combinação entre fontes teóricas e documentos institucionais como base para a análise preliminar dos processos em vigor na

Divep. A seguir, detalhamos os demais instrumentos que foram aplicados aos sujeitos da pesquisa, buscando compreender suas percepções, experiências e sugestões de melhoria.

A pesquisa documental, como primeira fonte de dados, permitiu mapear fluxos de trabalho vigentes, identificar lacunas nos processos e reunir informações relevantes para responder aos objetivos da pesquisa.

Entre os arquivos da pesquisa documental, foi acessado o drive, caracterizado como um repositório digital, vinculado ao e-mail institucional da Dire, que contém documentos, diretrizes, legislações e formulários/planilhas elaborados e utilizados pela Divep da SRE Ponte Nova para armazenamento e compartilhamento de registros do trabalho e dos projetos e programas em desenvolvimentos. A pesquisa nesse repositório digital foi realizada somente a partir da autorização pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), bem como com a devida declaração de autorização do Superintendente Regional de Ensino da SRE pesquisada.

Também foram acessadas plataformas para o levantamento de dados secundários, como o Catálogo de escolas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) com a finalidade de verificar o quantitativo de instituições da rede escolar jurisdicionada à SRE Ponte Nova e o painel gerencial Simade, com o objetivo de filtrar as escolas e turmas participantes dos projetos da SEE/MG e da SRE de Ponte Nova.

A produção dos dados iniciou-se com a pesquisa bibliográfica e documental, que fundamentam teoricamente o estudo e fornecem subsídios para a compreensão do contexto institucional. Esse procedimento de pesquisa foi realizado com base em autores que abordam os temas de gestão do conhecimento, gestão de processos e organização do trabalho, como Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), Paim *et al.* (2009); Imen (2010); Batista (2012) e Silva (2015). Tais referenciais constituem o arcabouço conceitual necessário para interpretar os dados empíricos e orientar as proposições de melhoria.

Com o intuito de aprofundar a análise do objeto investigado e captar diferentes perspectivas sobre os processos de trabalho da Divep, foram definidos dois instrumentos principais de coleta de dados empíricos: questionários *online* e entrevista semiestruturada. Cada um desses instrumentos foi selecionado com base em sua capacidade de acessar dimensões complementares do fenômeno estudado, contribuindo para a construção de uma análise robusta e contextualizada. O Quadro 15, a seguir, apresenta a finalidade de cada instrumento e sua importância para a compreensão do estudo de caso.

Quadro 15 – Elementos metodológicos da pesquisa

Instrumento de coleta de dados	Finalidade	Importância para o estudo de caso
Questionários <i>online</i> (formulários)	Captar a percepção de diretores escolares e analistas educacionais sobre a comunicação, o suporte pedagógico, a formação continuada e a estrutura organizacional da Divep.	Garante o alcance de um número significativo de respondentes, proporcionando um panorama amplo da realidade vivenciada pelas escolas e pelos analistas da Divep da SRE Ponte Nova.
Entrevista semiestruturada	Possibilitar a coleta de informações mais aprofundadas sobre as percepções, as experiências e as análises da diretora educacional da SRE Ponte Nova a respeito da organização e do funcionamento da Divep.	Permite compreender como a gestão superior da Dire interpreta os desafios e as potencialidades da equipe pedagógica, oferecendo uma visão estratégica fundamental para o estudo de caso.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As informações sintetizadas no Quadro 15 permitem visualizar como cada instrumento contribuiu para acessar as dimensões específicas da realidade investigada, articulando diferentes níveis de análise. Cabe registrar que a justificativa para a escolha dos instrumentos de coleta de dados e dos públicos participantes será apresentada de forma sistematizada no Quadro 17, ao final desta seção (p. 79).

A seguir, apresentamos os procedimentos para a aplicação de cada um deles, com destaque para os sujeitos envolvidos, as justificativas de escolha e os cuidados metodológicos realizados.

O primeiro instrumento de pesquisa foi o questionário, aplicado a dois grupos de participantes: 13 analistas educacionais (ANE) da Divep e 77 diretores das escolas estaduais sob a jurisdição da SRE Ponte Nova. Para a elaboração desses instrumentos, tomamos como base os questionários utilizados por Valente (2025) com algumas adaptações para adequar ao objetivo desta pesquisa.

O uso do questionário em pesquisas acadêmicas apresenta inúmeras vantagens que o tornam um instrumento amplamente utilizado na coleta de dados científicos. Segundo Bastos

et al. (2023), entre as principais potencialidades destacam-se a economia de tempo e de recursos, a facilidade na coleta, tratamento e análise das informações e a possibilidade de atingir um grande número de respondentes em diferentes localizações geográficas, especialmente com o uso de plataformas digitais. Além disso, o questionário garante anonimato e padronização nas respostas, o que favorece maior honestidade por parte dos participantes e assegura uniformidade na comparação dos resultados. Outra vantagem relevante é a possibilidade de realizar análises estatísticas e de correlação entre variáveis, permitindo que o pesquisador compreenda fenômenos sociais de forma sistemática e abrangente. Assim, o questionário se consolida como uma ferramenta metodológica eficiente e versátil, capaz de atender a diferentes objetivos de pesquisa e contextos de investigação (Bastos *et al.*, 2023).

Nesse sentido, aplicamos dois questionários mistos (contendo questões abertas e fechadas), de forma *online*, um com cada grupo. Cada questionário foi desenvolvido com base nos perfis e nas funções específicas dos participantes, abordando aspectos como a eficiência do suporte técnico-pedagógico, a comunicação interna e a sistematização das práticas de trabalho da Divep. O objetivo foi capturar percepções dos desafios e sugestões de melhoria dos processos organizacionais. Os questionários utilizados neste estudo encontram-se na íntegra nos Apêndices D e F.

O Quadro 16, a seguir, apresenta o cronograma de aplicação dos instrumentos utilizados nesta pesquisa, evidenciando as etapas que compuseram o percurso metodológico desde os trâmites éticos e institucionais até a realização da coleta de dados dos participantes.

Quadro 16 – Cronograma de realização da pesquisa

(continua)

Procedimento	Período
Submissão do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)	20/03/2025
Autorização do CEP	22/05/2025
Solicitação de anuência à SEE/MG para realização da pesquisa com as escolas estaduais e com a Divep da SRE Ponte Nova	03/04/2025
Autorização da SEE/MG	29/04/2025
Contato com a diretora educacional para convite para a entrevista	21/10/2025
Realização da entrevista com a diretora educacional	29/10/2025

(conclusão)

Procedimento	Período
Envio do questionário aos diretores escolares	20/10/2025
Aplicação do questionário aos diretores escolares	20/10/2025 a 05/11/2025
Envio do questionário aos analistas educacionais da Divep	21/10/2025
Aplicação do questionário aos analistas educacionais da Divep	21/10/2025 a 04/11/2025

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O cronograma apresentado mostra a sequência organizada das etapas da pesquisa, desde as autorizações institucionais até a coleta de dados dos participantes. A disposição das atividades evidencia planejamento e cuidado com os prazos, o que garantiu o andamento ordenado do estudo e o cumprimento das exigências éticas e administrativas. Essa organização permitiu acompanhar cada fase de forma clara e assegurar que a aplicação dos instrumentos ocorresse dentro do período previsto, contribuindo para a confiabilidade dos dados obtidos. Além disso, a confidencialidade dos dados foi assegurada em todas as etapas, garantindo o sigilo das informações e a preservação da identidade dos participantes, conforme previsto nas diretrizes éticas da pesquisa científica.

Os questionários foram aplicados via formulários eletrônicos utilizando o *Google Forms* e os participantes tiveram o tempo combinado de 16 e 17 dias para o retorno das respostas. A escolha desse instrumento e sua aplicação contribuíram para o alcance dos três objetivos - descritivo, analítico e propositivo - desta dissertação.

Como forma de acesso dos participantes ao instrumento questionários, foram solicitados os dados de contato e autorização institucional para convite aos sujeitos. Tanto a equipe da Divep quanto o grupo de diretores escolares receberam o convite por e-mail, pelo qual foram apresentados o tema e os objetivos da pesquisa, bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A entrevista semiestruturada, segundo instrumento aplicado, é caracterizada como semi-diretiva ou semiaberta, na qual o pesquisador se guia por um roteiro de perguntas, mas não necessariamente se atém a um questionário (Castro; Oliveira, 2022). Por meio desse instrumento, buscamos obter informações relevantes sobre a gestão dos processos de trabalho da Divep da SRE pesquisada do ponto de vista da sua gestão.

A entrevista semiestruturada apresenta-se como uma técnica de coleta de dados amplamente vantajosa nas pesquisas acadêmicas, sobretudo no campo qualitativo, por permitir uma interação flexível e aprofundada entre pesquisador e participante. De acordo com Manzini (2004), essa modalidade combina perguntas previamente elaboradas com a liberdade para explorar novos temas que emergem no decorrer da conversa, o que possibilita ao pesquisador captar nuances, significados e interpretações mais ricas do fenômeno estudado. Entre suas principais vantagens, destacam-se a possibilidade de compreender percepções subjetivas, a adaptação às especificidades de cada respondente e o equilíbrio entre a padronização e a espontaneidade das respostas. Essa flexibilidade metodológica favorece a construção de dados contextualizados e consistentes, contribuindo para análises mais interpretativas e abrangentes no campo das ciências humanas e sociais (Manzini, 2004).

A entrevista semiestruturada foi realizada com a diretora da Dire, responsável pela gestão da Divep – setor foco deste estudo. A referida participante foi acessada presencialmente e também por e-mail pela pesquisadora, que explicou à participante o tema, os objetivos, os riscos e os benefícios da pesquisa, bem como as informações sobre a condução da entrevista. Ao final do contato foi solicitado à diretora da Dire seu consentimento para a participação como entrevistada. Destacamos que foi oportunizado a essa participante a escolha do meio de realização da entrevista, presencial ou remoto, a fim de garantir a conveniência na sua participação, tendo a entrevistada escolhido o meio virtual para a participação na entrevista. Assim, a entrevista aconteceu às 19h do dia 29 de outubro de 2025, por meio do *Google Meet*.

O roteiro da entrevista com a diretora educacional utilizado neste estudo encontra-se no Apêndice B. Os registros da entrevista foram feitos por meio de gravação de áudio e vídeo e a transcrição foi enviada para a participante para a conferência antes de qualquer utilização no texto final da dissertação. Os arquivos foram salvos em computador próprio da pesquisadora e serão descartados após o prazo de cinco anos.

A aplicação dos instrumentos de pesquisa propostos concorreu para a construção de uma base de dados que permitiu a identificação dos desafios enfrentados pela Dire da SRE Ponte Nova na gestão dos processos de trabalho da Divep. A análise desses dados fundamentou a proposição de ações para a otimização desses processos, que são apresentadas no capítulo 4 desta dissertação.

Na sequência, o Quadro 17 detalha os participantes que foram escutados por meio dos instrumentos propostos e a justificativa para a escolha de cada grupo de atores.

Quadro 17 – Instrumentos de pesquisa e atores pesquisados

Instrumento de pesquisa	Atores	Justificativa para a escolha desses atores
Entrevista semiestruturada	Diretora educacional da SRE de Ponte Nova	A diretora ocupa posição estratégica na estrutura organizacional da SRE, com atribuições de supervisão direta sobre a Divep. Sua fala é essencial para compreender o alinhamento entre diretrizes e práticas.
Questionário <i>online</i>	Diretores escolares da rede estadual jurisdicionados à SRE de Ponte Nova	São os principais destinatários da atuação da Divep e suas percepções contribuem para avaliar o alcance e os impactos das ações desenvolvidas pela equipe pedagógica da regional.
	Analistas educacionais lotados na Divep	Atuam diretamente na execução das ações pedagógicas da SRE de Ponte Nova, sendo, portanto, sujeitos centrais para a análise da organização do trabalho e das condições para sua realização.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como indicado no Quadro 17, os sujeitos selecionados apresentam distintos níveis de responsabilidade e atuação dentro da estrutura pedagógica da SRE Ponte Nova, o que permite uma análise ampliada e multifacetada do objeto de estudo. A combinação entre esses segmentos reforça o caráter estratégico do universo pesquisado, garantindo a coleta de dados representativos e alinhados aos objetivos da pesquisa.

Desse modo, a articulação entre os instrumentos e os atores pesquisados permitiu uma análise mais completa dos dados coletados, assegurando uma leitura crítica dos elementos que estruturam os processos de trabalho da Divep.

Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, com o objetivo de identificar padrões, temas recorrentes e divergências. Bardin (2011) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas sistemáticas de interpretação de dados textuais, buscando identificar padrões, temas e categorias que emergem do material analisado. De acordo com Bardin (2011, p. 44), "A análise de conteúdo visa obter, por procedimentos

sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens". Assim, utilizar essa abordagem permitiu estruturar e interpretar os dados coletados, garantindo rigor metodológico e embasamento teórico para as conclusões do estudo.

A triangulação de dados foi um método de análise complementar à análise de conteúdo, provenientes de diferentes fontes e instrumentos e garantiu maior confiabilidade e validade às conclusões do estudo. Conforme descrito por Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 247), a triangulação de dados “refere-se ao uso de diversas fontes de informação, obtidas em diferentes contextos, momentos ou com distintos participantes”. Neste estudo, a combinação de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, entrevista e questionários aplicados a diferentes pessoas, mas abordando a mesma temática, contribuiu para uma análise mais aprofundada dos dados. Dessa forma, essa abordagem metodológica possibilitou uma investigação mais detalhada e forneceu subsídios mais sólidos para a formulação de propostas de aprimoramento no PAE.

Para garantir a qualidade das análises e a pertinência dos dados, foram delimitados os objetivos e as questões norteadoras dos instrumentos. Essas questões foram elaboradas com base nos eixos de análise definidos no referencial teórico. Sendo assim, para assegurar a coerência entre os objetivos específicos e os instrumentos de pesquisa, as questões da entrevista, dos questionários e da análise documental foram elaboradas de modo a contemplar: (a) a descrição dos processos de trabalho da Divep; (b) a análise dos fluxos de orientação e monitoramento; (c) as percepções dos diretores escolares; (d) a visão da gestora da Dire sobre a estrutura e o funcionamento da equipe; e (e) a identificação de sugestões de melhoria. Os itens detalhados constam, respectivamente, nos Apêndices B, D e F.

O universo da pesquisa foi composto por 13 analistas educacionais da Divep — duas delas com ingresso recente, entre aproximadamente dois e oito meses, considerando-se o tempo de atuação vigente no momento da aplicação dos instrumentos —, 77 diretores escolares e uma diretora da Dire. Foram considerados participantes todos os profissionais em exercício no período de coleta, sendo excluídos aqueles que estiverem afastados por motivos legais ou pessoais.

Dessa forma, a definição dos instrumentos e a seleção dos participantes foram orientadas pela busca de uma compreensão aprofundada dos processos de trabalho da Divep, a partir de múltiplas perspectivas. A triangulação dos dados, obtidos por meio de documentos institucionais, formulários e entrevista, visou assegurar consistência e riqueza analítica à

investigação. A abordagem qualitativa, associada ao estudo de caso, possibilitou a interpretação das práticas em curso, a identificação de desafios, bem como a proposição de ações para a melhoria com base nas evidências produzidas.

Nesse percurso, contudo, alguns ajustes metodológicos mostraram-se necessários, em razão tanto de recomendações acadêmicas quanto de mudanças no contexto institucional, conforme detalhado a seguir.

3.2.1 Ajustes no percurso metodológico

Inicialmente, o percurso metodológico desta pesquisa previa a realização de uma roda de conversa com as analistas educacionais da Divep, instrumento aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e concebido como espaço coletivo de escuta e aprofundamento das percepções sobre os processos de trabalho da equipe. No entanto, após a qualificação do projeto, a banca examinadora recomendou a reavaliação do conjunto de instrumentos de pesquisa, por considerar excessivo o número de procedimentos previstos.

Paralelamente a essa orientação acadêmica, foram identificadas mudanças no contexto institucional da SEE/MG, que impactaram diretamente a organização das ações pedagógicas da rede estadual. Conforme orientações expressas no Memorando-Circular nº 250/2025/SEE/SB – Orientação (Minas Gerais, 2025b), as SRE e suas equipes pedagógicas passaram a concentrar esforços na mobilização para as avaliações do Saeb 2025. Dentre as medidas tomadas estão a intensificação das visitas de monitoramento in loco às escolas e a suspensão, reagendamento ou reorganização de ações formativas e projetos previstos para o período.

Nesse contexto, as analistas educacionais da Divep passaram a atuar prioritariamente em atividades externas, com agendas concentradas nas escolas estaduais da jurisdição e, a despeito de ter sido previsto para ocorrer em formato remoto¹⁷, a intensa agenda de atividades das servidoras inviabilizou, do ponto de vista operacional e institucional, a realização da roda de conversa. Diante desse cenário, e em consonância com a equipe de orientação, optamos pela exclusão desse instrumento, mantendo os demais procedimentos de coleta de dados.

Ressaltamos que a retirada da roda de conversa não comprometeu a consistência da pesquisa, uma vez que a triangulação dos dados foi assegurada por meio da análise

¹⁷No exame de qualificação, o formato remoto proposto para a realização da roda de conversa com as analistas da Divep já havia sido alvo de críticas, sobretudo em razão das limitações relacionadas à profundidade da interação.

documental, da aplicação de questionários e da realização de entrevista semiestruturada com a diretora educacional, cuja análise ancora-se nas diferentes perspectivas sobre a organização dos processos de trabalho da Divep.

A seguir, na seção 3.3, são apresentados os dados coletados e suas análises, à luz do referencial teórico discutido anteriormente.

3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

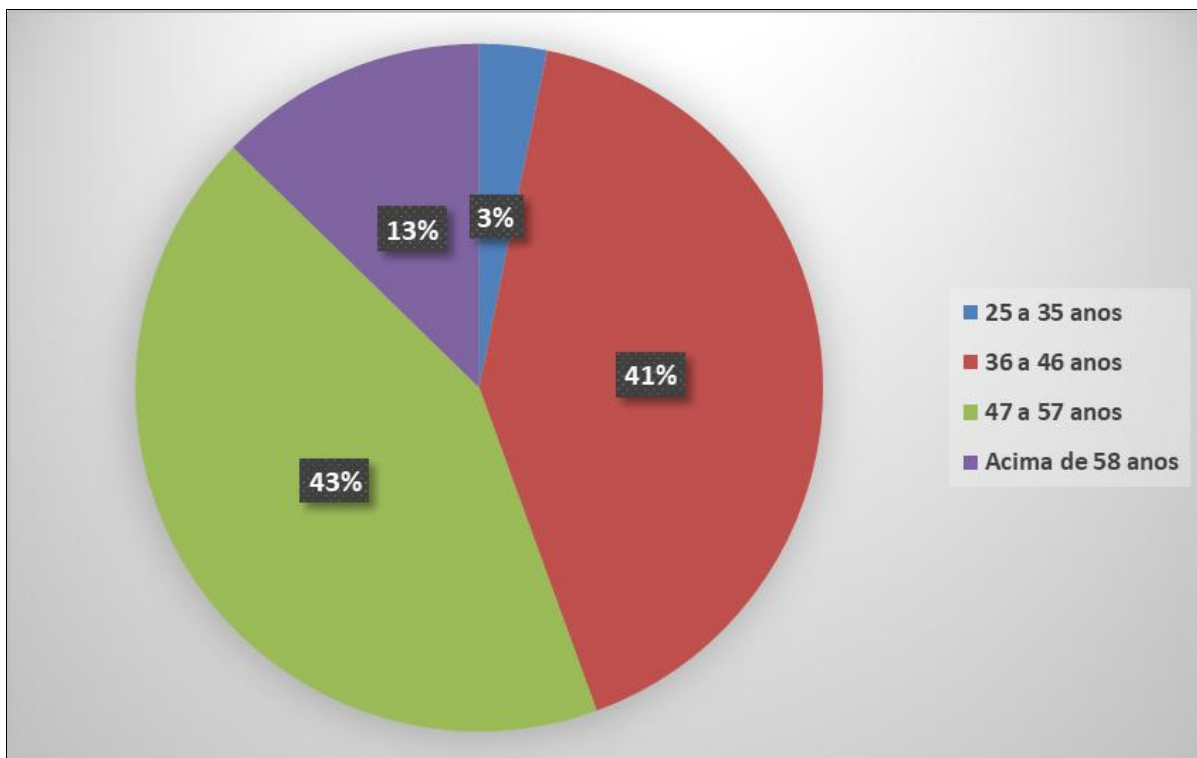
Esta seção apresenta a descrição e a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, que abrangem os questionários aplicados aos diretores escolares e às analistas educacionais da Divep, da SRE Ponte Nova, além da entrevista com a diretora educacional. A análise está organizada em três subseções distintas: a primeira apresenta os resultados dos questionários dos diretores escolares; a segunda, a análise dos questionários dos analistas educacionais; e a terceira, os achados da entrevista com a diretora educacional.

3.3.1 Percepções dos diretores escolares sobre o trabalho da Divep

Os questionários aplicados aos diretores escolares tiveram como objetivo compreender como esses gestores percebem a atuação da equipe da Divep no acompanhamento pedagógico, na comunicação e na organização dos processos de trabalho. Ao final, foram contabilizadas 64 respostas válidas, representando 83,12% dos 77 participantes previstos. É importante mencionar que 65 respostas foram recebidas, mas uma delas foi desconsiderada devido à ausência de consentimento do(a) diretor(a) em participar da pesquisa.

A análise inicia-se pelo perfil dos respondentes, considerando faixa etária, formação e experiência profissional, elementos importantes para contextualizar a percepção dos diretores sobre o acompanhamento pedagógico oferecido pela regional. Os dados de faixa etária foram organizados no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 – Distribuição de diretores escolares por faixa etária



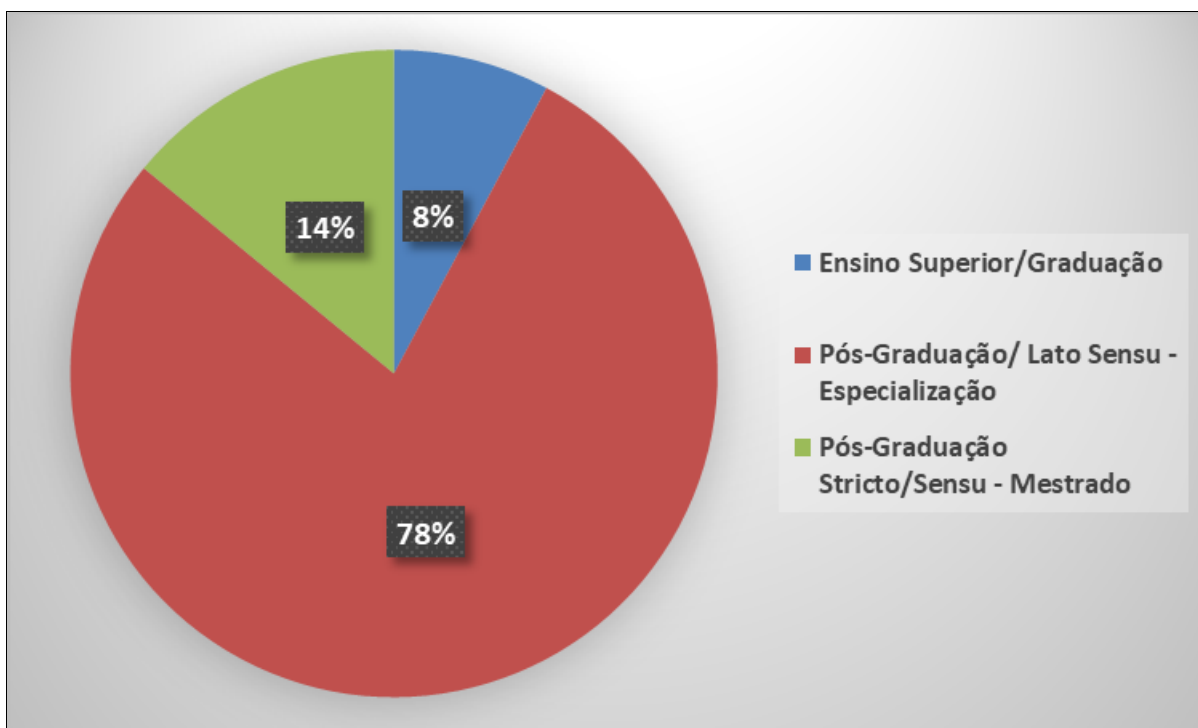
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do Gráfico 1, referente à faixa etária dos diretores escolares, evidencia que a gestão das escolas na SRE Ponte Nova é majoritariamente composta por profissionais com experiência consolidada. Cerca de 84,4% dos participantes se concentram nas faixas de 36 a 46 anos (40,6%) e 47 a 57 anos (43,8%), sugerindo que o cargo de direção é ocupado, em grande parte, por servidores em uma fase madura de suas carreiras. Em contrapartida, observamos uma baixa representatividade de gestores mais jovens, com apenas 3,1% na faixa de 25 a 35 anos, confirmando que a ascensão à direção escolar está associada a um extenso tempo de serviço, o que tende a contribuir para perspectivas mais consolidadas sobre as dinâmicas da escola e da rede.

A análise da formação acadêmica dos diretores escolares relaciona-se diretamente à questão central desta pesquisa, que busca compreender como a Divep organiza seus processos de trabalho para orientar e monitorar as escolas estaduais da SRE Ponte Nova. A qualificação apresentada pelo grupo gestor — com predominância de profissionais pós-graduados — constitui um fator que potencializa a efetividade do apoio técnico-pedagógico prestado pela equipe regional.

O Gráfico 2 a seguir, apresenta os dados sobre a formação acadêmica dos diretores escolares.

Gráfico 2 – Formação acadêmica de diretores escolares



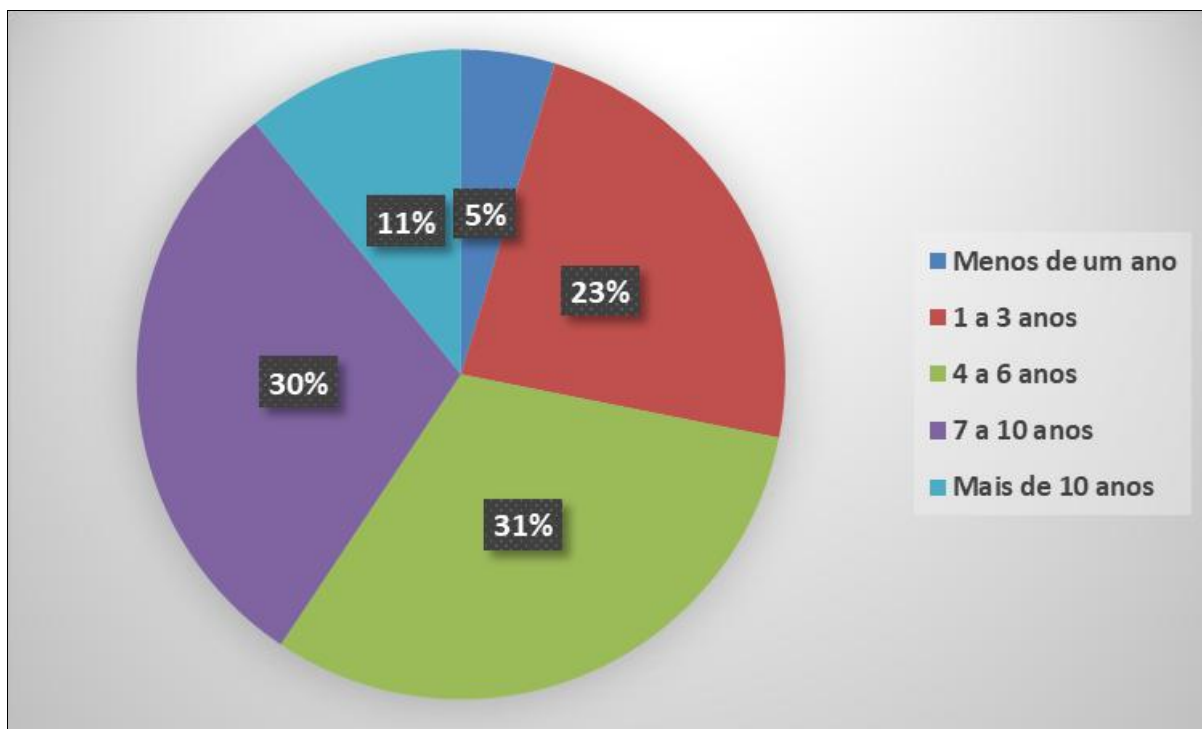
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do Gráfico 2 demonstra que 92,2% dos diretores escolares da SRE Ponte Nova possuem formação em nível pós-graduação, predominantemente *lato sensu*. Apesar de indicar um esforço de qualificação profissional por parte dos gestores, esse dado não nos permite inferir, por si só, a existência de competências específicas relacionadas à gestão de processos ou à organização sistemática dos fluxos de trabalho pedagógicos e administrativos. Ainda assim, evidencia interesse em ampliar seus conhecimentos profissionais, sobretudo no que se refere à análise e ao aprimoramento das rotinas escolares. Nesse sentido, Lück (2009, p. 35) destaca que “quem planeja, examina e analisa dados, comparando-os criteriosamente, coteja-os com uma visão de conjunto, estuda limitações, dificuldades e identifica possibilidades de superação das mesmas”, o que reforça a importância do desenvolvimento contínuo dessas competências no exercício da gestão.

Sob a perspectiva da gestão de processos, esse perfil favorece a implementação de rotinas pedagógicas mais planejadas, sistematizadas e avaliáveis, ampliando a fluidez e a eficiência das ações desenvolvidas em parceria com a regional. No âmbito da gestão do conhecimento, a formação avançada dos diretores estimula a circulação e o compartilhamento de saberes entre as escolas e a Divep, fortalecendo a aprendizagem organizacional e

contribuindo para a consolidação de uma cultura de gestão colaborativa e orientada por evidências. O Gráfico 3 a seguir, apresenta os dados sobre a experiência profissional dos diretores escolares.

Gráfico 3 – Tempo de experiência como diretor(a) escolar da SRE Ponte Nova



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 3 apresenta a distribuição do tempo de experiência dos diretores escolares atuantes na SRE Ponte Nova, revelando um perfil profissional marcado pela diversidade de trajetórias. É possível observar que o maior contingente de participantes, formado por dois grupos, encontra-se em um estágio intermediário a avançado de vivência na gestão escolar, possuindo entre quatro e dez anos de atuação na função – o primeiro de quatro a seis anos de atuação (31%) e o segundo com sete a dez anos de experiência (30%). Esses dados indicam que a maior parte dos diretores, o que tende a favorecer maior familiaridade com os processos pedagógicos, administrativos e burocráticos do cotidiano escolar.

Por outro lado, entre os profissionais com menor tempo de exercício na função, observamos dois segmentos: os diretores com menos de um ano de atuação (5%) e aqueles que acumulam entre um e três anos de experiência (23%). Os recém-ingressos, embora representem uma parcela reduzida do total, tendem a enfrentar maiores desafios relacionados à compreensão das rotinas administrativas e pedagógicas, ao domínio dos instrumentos de

gestão e à articulação com os diferentes setores da SRE. Já os diretores com um a três anos encontram-se em fase de consolidação da prática gestora, momento em que começam a desenvolver maior autonomia e segurança na tomada de decisão, mas ainda vivenciam a adaptação às demandas da função e à complexidade dos processos de trabalho. A distinção entre esses dois grupos permite identificar nuances importantes no modo como os menos experientes percebem o suporte da Divep, bem como suas necessidades específicas de formação e acompanhamento.

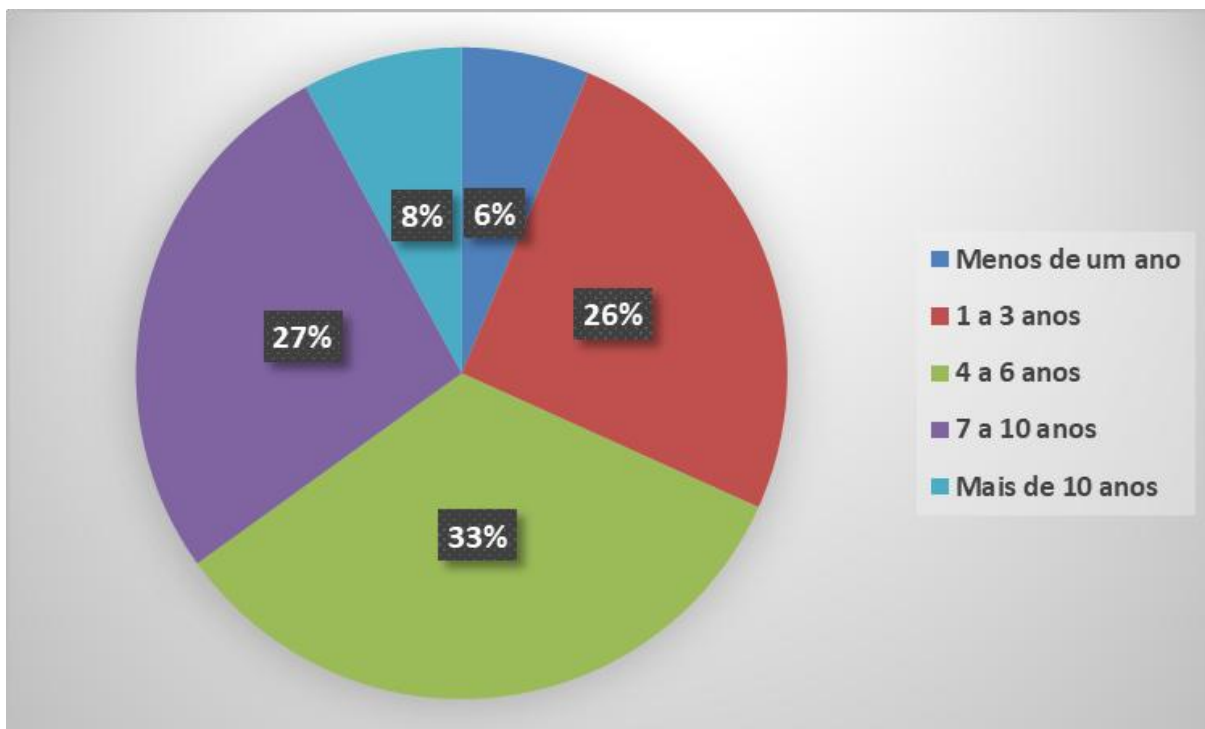
Por fim, os diretores com mais de dez anos de experiência correspondem a 11% dos participantes, compondo o grupo com maior maturidade profissional acumulada. Embora numericamente menor, esse segmento representa uma importante fonte de conhecimento sobre práticas de gestão escolar e sobre a própria rede de ensino, podendo oferecer contribuições significativas para processos colaborativos, como rodas de conversa, formações e espaços de troca entre pares.

A distribuição apresentada no Gráfico 3 permite inferir que a SRE Ponte Nova conta, majoritariamente, com diretores que já possuem uma trajetória consolidada na função. Esse cenário tende a favorecer análises mais qualificadas sobre o suporte oferecido pela Divep, uma vez que gestores com mais experiência vivenciam, com maior nitidez, as fortalezas e fragilidades da comunicação, do monitoramento pedagógico e dos fluxos de trabalho entre escola e Divep.

Destacamos que a presença de diferentes níveis de experiência contribui para a pluralidade das percepções registradas na pesquisa, enriquecendo a compreensão sobre as necessidades reais das escolas e sobre os desafios enfrentados na gestão educacional no território da SRE Ponte Nova.

O Gráfico 4, a seguir, apresenta o tempo de exercício como diretor(a) escolar na escola onde trabalha atualmente.

Gráfico 4 – Tempo de exercício como diretor(a) escolar na escola atual



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A partir dos dados do Gráfico 4, notamos que o maior percentual se concentra na faixa de quatro a seis anos de trabalho na escola atual (33%), seguida de 27% de diretores que atuam de sete a dez anos na mesma unidade. Portanto, uma parcela considerável dos gestores, esses dois grupos somam 60% dos participantes, apresentam experiência acumulada no contexto específico da escola em que atuam, o que tende a favorecer maior conhecimento das dinâmicas internas, dos processos pedagógicos, da comunidade escolar e das necessidades do território.

Os diretores que atuam na função na escola atual entre um e três anos, entendido nesta pesquisa como pertencentes a uma fase intermediária de adaptação ao contexto institucional, compõem 26% dos respondentes. Já os que atuam há menos de um ano representam 6% do grupo, revelando uma parcela reduzida, mas relevante, de profissionais recém-chegados à gestão da unidade. Por fim, 8% possuem mais de dez anos de exercício na mesma escola, constituindo o segmento mais experiente e estabilizado, cuja permanência prolongada pode contribuir para a continuidade de projetos, a manutenção de culturas organizacionais e o aprofundamento do trabalho pedagógico.

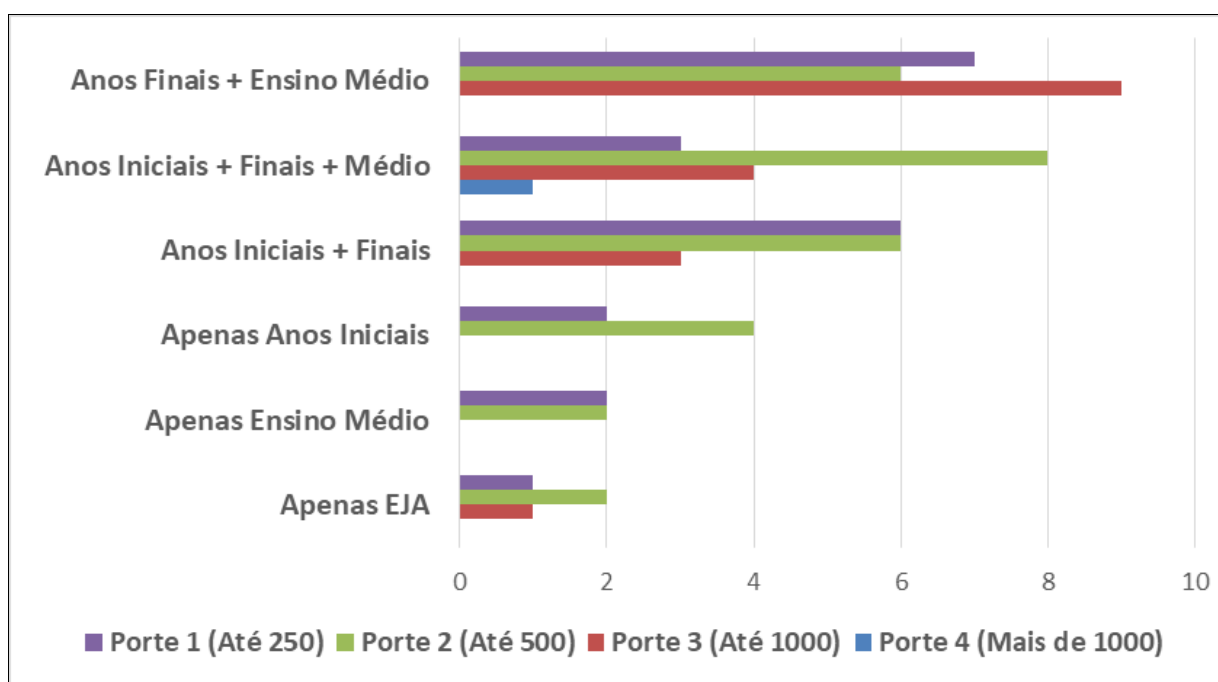
Embora exista um contingente importante de diretores com experiência consolidada (68%) na escola atual, a presença de gestores com menor tempo de atuação também é

relevante (32%). Essa composição heterogênea revela demandas distintas no exercício da gestão escolar, uma vez que a trajetória profissional influencia o tipo de suporte necessário para a realização das atividades. Diretores com maior tempo na escola tendem a ter uma visão mais ampla dos processos históricos de acompanhamento pedagógico, enquanto aqueles com menor tempo podem identificar com mais nitidez desafios relacionados à integração inicial, aos fluxos de informação e à padronização dos procedimentos.

De maneira geral, os dados do Gráfico 4 indicam que o tempo de exercício na escola atual constitui um elemento relevante para compreender a diversidade das percepções sobre o trabalho da Divep e os processos de orientação e monitoramento desenvolvidos pela SRE Ponte Nova, contribuindo para uma análise mais robusta e contextualizada dos resultados da pesquisa.

Outro aspecto investigado no questionário diz respeito às etapas de ensino ofertadas na escola e ao seu porte. O critério para classificação do porte foi o número de matrículas ativas, conforme os parâmetros utilizados pela Resolução SEE nº 5.198, que dispõe sobre o Prêmio Escola Transformação, edição 2025, destinado a reconhecer o mérito das escolas públicas estaduais e dos estudantes destaque (Minas Gerais, 2025c). Para fins de análise e obtenção do perfil das instituições participantes, o Gráfico 5 apresenta o cruzamento dos dados de porte e etapas de ensino.

Gráfico 5 – Distribuição das escolas da SRE Ponte Nova por etapa de ensino e porte



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos dados apresentados no Gráfico 5 evidencia que a maioria das escolas jurisdicionadas à SRE Ponte Nova se concentra nos portes 1 e 2 (71,9%), ou seja, instituições com até 500 matrículas ativas. Esse dado revela um contexto de unidades escolares de pequeno e médio porte, nas quais as equipes gestoras e pedagógicas acumulam diversas funções administrativas, pedagógicas e financeiras, o que demanda um apoio técnico mais próximo e contínuo por parte da Divep.

Delimitando a observação para escolas que ofertam o Ensino Médio — isoladamente ou em conjunto com outras etapas — observamos o predomínio dos portes 2 e 3, refletindo a complexidade da organização curricular e do acompanhamento pedagógico dessas modalidades.

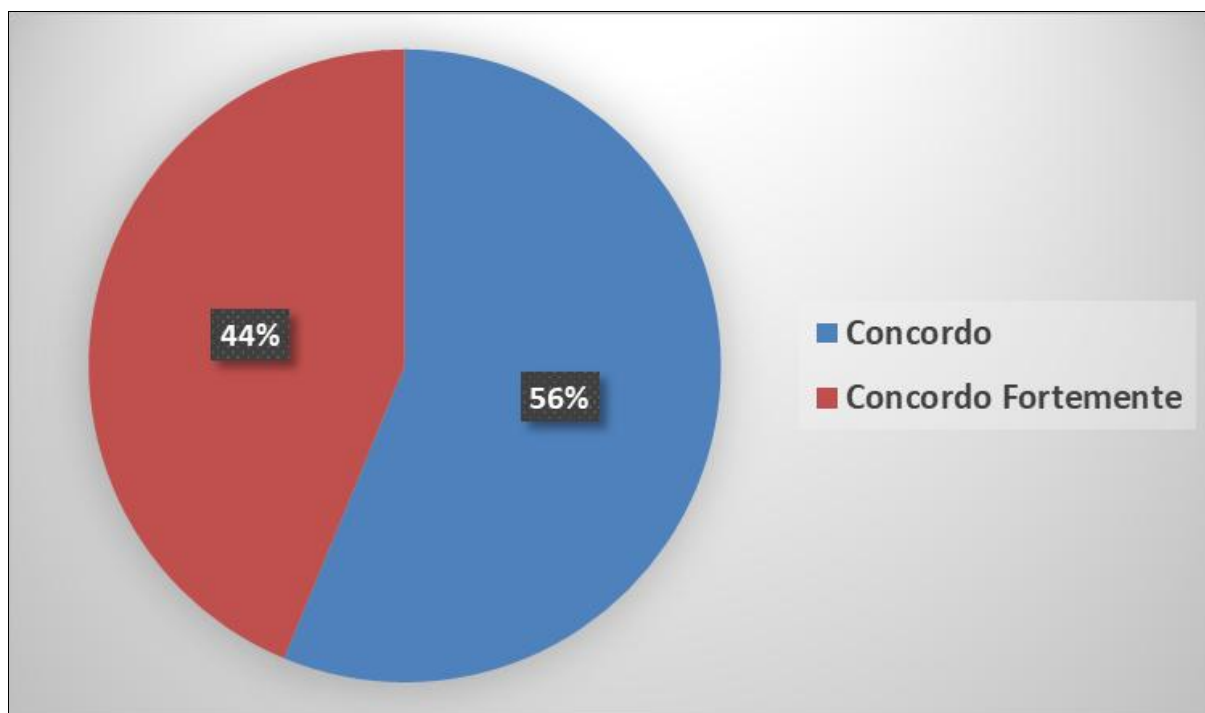
Já as escolas com atuação restrita aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e à EJA concentram-se nos menores portes, o que geralmente implica contextos de trabalho com equipes mais reduzidas e possivelmente recursos mais limitados. Essa limitação tende a ser mais evidente quando se consideram normativas como a Resolução SEE nº 4.258/2020, que estabelece repasses financeiros calculados com base em valores per capita, de acordo com o número de estudantes matriculados, o que significa que unidades escolares de menor porte dispõem de um volume proporcionalmente reduzido de recursos para a manutenção e o custeio (Minas Gerais, 2020).

Além disso, a correlação entre as etapas de ensino ofertadas e o porte da escola (número de matrículas ativas) impacta diretamente na complexidade de gestão da unidade escolar e, conseqüentemente, no volume de trabalho da escola, reverberando na SRE que precisa ajustar seus processos de orientação, monitoramento e suporte técnico-pedagógico para atender às demandas específicas de cada contexto. Dessa forma, a separação rígida do acompanhamento pedagógico da Divep entre Ensino Fundamental e Ensino Médio não se mostra efetiva para o aprimoramento do trabalho pedagógico na rede, sobretudo, porque ambas as etapas compartilham desafios estruturais semelhantes e demandam orientações articuladas. Conforme destacado por Anjos (2025), a fragmentação das ações de acompanhamento tende a gerar descon continuidades, dificultando a visão integrada dos processos educativos e limitando a capacidade da SRE de atuar de maneira sistêmica e coerente. A autora demonstra que a atuação pedagógica se torna mais eficiente quando estruturada de forma colaborativa, com comunicação fluida entre os profissionais responsáveis por diferentes etapas e com alinhamento conceitual e procedimental, evitando a duplicidade de esforços e a pulverização de critérios de orientação.

Esses dados indicam a necessidade de que a Divep ofereça acompanhamentos personalizados e aprimore seus processos de trabalho, ajustando fluxos e rotinas, conforme o perfil e as demandas das diferentes escolas sob sua jurisdição. Além disso, Anjos (2025) evidencia que os desafios enfrentados pelas escolas — tais como domínio dos processos, organização das rotinas, análise pedagógica e uso de dados — são transversais às etapas de ensino, de modo que a divisão artificial do acompanhamento tende a gerar lacunas justamente nos aspectos que exigem continuidade e coesão. Assim, a análise realizada reforça que o fortalecimento do trabalho da Divep depende de uma lógica de acompanhamento integrada, capaz de reconhecer especificidades sem perder de vista a unidade das ações pedagógicas e de gestão escolar.

Os diretores escolares foram questionados sobre a adequação da estrutura de suas escolas para a participação em reuniões *online*, considerando os equipamentos e os serviços necessários. A investigação sobre a infraestrutura das escolas revelou um alto grau de satisfação entre os diretores escolares em relação à capacidade de suas unidades para a participação em reuniões *online*, conforme apresentado no Gráfico 6 a seguir:

Gráfico 6 – Percepção dos diretores sobre a estrutura da escola para participação em reuniões *online*



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme ilustrado no Gráfico 6, a totalidade dos respondentes indicou concordância com a adequação da estrutura (serviços e equipamentos) para esse fim. As respostas se distribuem majoritariamente entre "Concordo" (56%) e "Concordo fortemente" (44%). O dado é significativo, pois sugere que os investimentos em tecnologia e a disponibilidade de infraestrutura básica nas escolas jurisdicionadas à SRE Ponte Nova atendem às necessidades de comunicação e articulação *online* demandadas pela Divep. Logo, a boa infraestrutura tecnológica das escolas mostra-se como um ativo relevante para o fortalecimento da comunicação digital com a equipe da Divep, viabilizando práticas de gestão de processos mais ágeis e colaborativas.

Entretanto, mesmo diante desse cenário favorável, os diretores, ao responderem sobre o suporte oferecido pela Divep, sinalizam que a promoção do uso desses recursos ainda enfrenta limitações no cotidiano escolar, seja pela ausência de orientações mais sistemáticas, seja pela dificuldade de integrar plenamente essas ferramentas às rotinas de acompanhamento pedagógico. Essa tensão entre disponibilidade tecnológica e uso efetivo evidencia a necessidade de ações mais articuladas de formação e de apoio, de modo que o potencial das tecnologias se converta, de fato, em melhoria dos fluxos de comunicação e trabalho.

Outro ponto investigado no questionário foi a distância aproximada, em quilômetros, entre a escola de atuação do diretor escolar e a sede da SRE Ponte Nova. O Gráfico 7, a seguir, ilustra a distribuição desses resultados.

Gráfico 7 – Distribuição da distância aproximada (em km) entre as escolas e a sede da SRE Ponte Nova



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

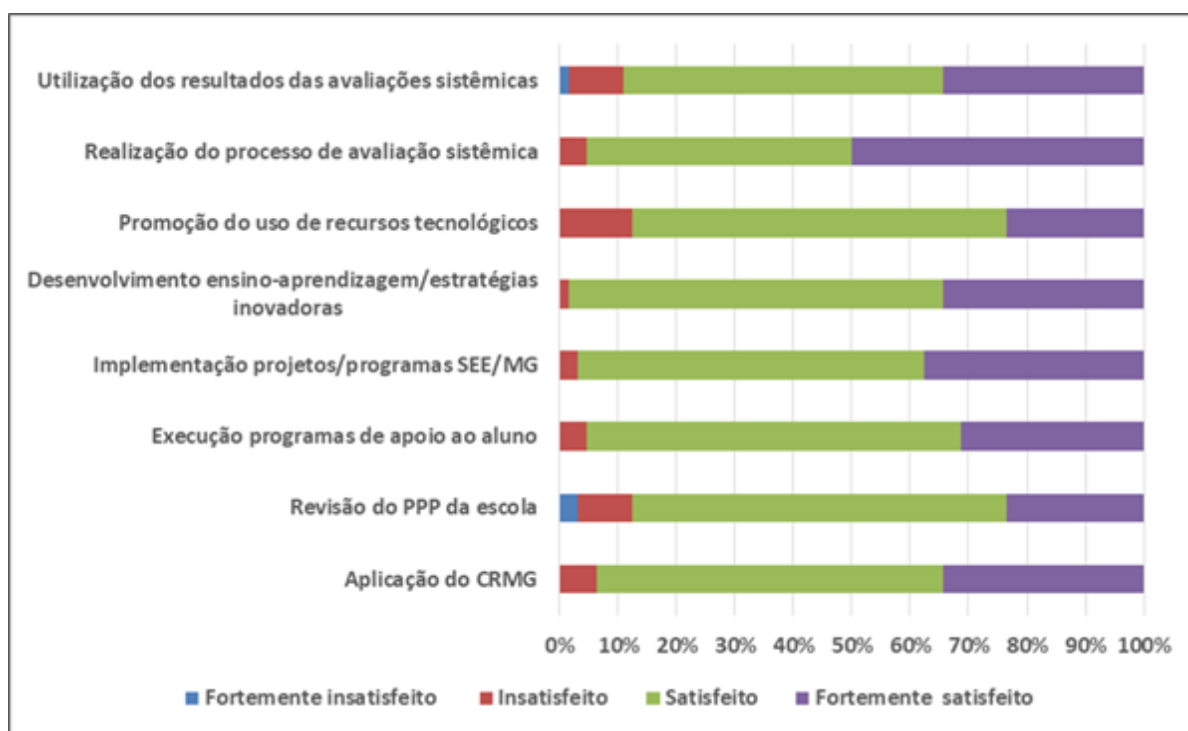
O Gráfico 7, que apresenta a distância aproximada das escolas em relação à sede da SRE Ponte Nova, evidencia uma ampla dispersão geográfica no território atendido. Apenas 18% dos diretores atuam em unidades localizadas a menos de 35 km da sede, incluindo os que se encontram na própria cidade (6%). A maior concentração de escolas está distribuída entre 36 km e 65 km, com 25% situadas na faixa de 36 a 50 km e 21% entre 51 e 65 km. Distâncias ainda mais elevadas também aparecem de forma significativa: 16% das escolas estão entre 66 km e 80 km, enquanto 10% localizam-se entre 81 km e 95 km e outros 10% encontram-se a mais de 95 km da sede. É particularmente relevante que 36% dos gestores atuem em escolas localizadas a mais de 65 km da SRE, indicando um contexto de trabalho em que os desafios logísticos para o apoio presencial e as reuniões são significativos. Entretanto, tais desafios não se configuram como impedimentos absolutos, podendo ser minimizados pela organização dos processos de trabalho e pela utilização de recursos de comunicação à distância, que ampliam as possibilidades de acompanhamento pedagógico em um território geograficamente disperso.

Assim, a dispersão territorial reforça a importância de ferramentas tecnológicas adequadas para a comunicação e o acompanhamento pedagógico na regional. Esse cenário permite inferir que a oferta de um atendimento presencial equânime a todas as escolas se torna operacionalmente complexa, sobretudo, diante de trajetos longos, vias rurais e limitações de

tempo da equipe. Como consequência, a Divep possivelmente precisa reorganizar internamente seus fluxos de trabalho para conciliar deslocamentos, prioridades, agendas de acompanhamento e demandas emergenciais, o que pode gerar sobrecarga ou necessidade de redefinir critérios de atendimento. Esse cenário reforça a centralidade de estratégias híbridas de acompanhamento, que combinem ações presenciais e remotas de forma planejada e contextualizada.

Após a caracterização das escolas em seu aspecto estrutural, analisamos a seguir como os diretores percebem o suporte pedagógico oferecido pela Divep, elemento central para a consolidação da gestão de processos na regional. Os diretores escolares também foram questionados sobre como avaliam o suporte prestado pela equipe da Divep para a gestão pedagógica da escola, em diversas áreas de atuação. Os resultados dessa avaliação estão apresentados no Gráfico 8, a seguir.

Gráfico 8 – Avaliação do suporte da Divep para a gestão escolar



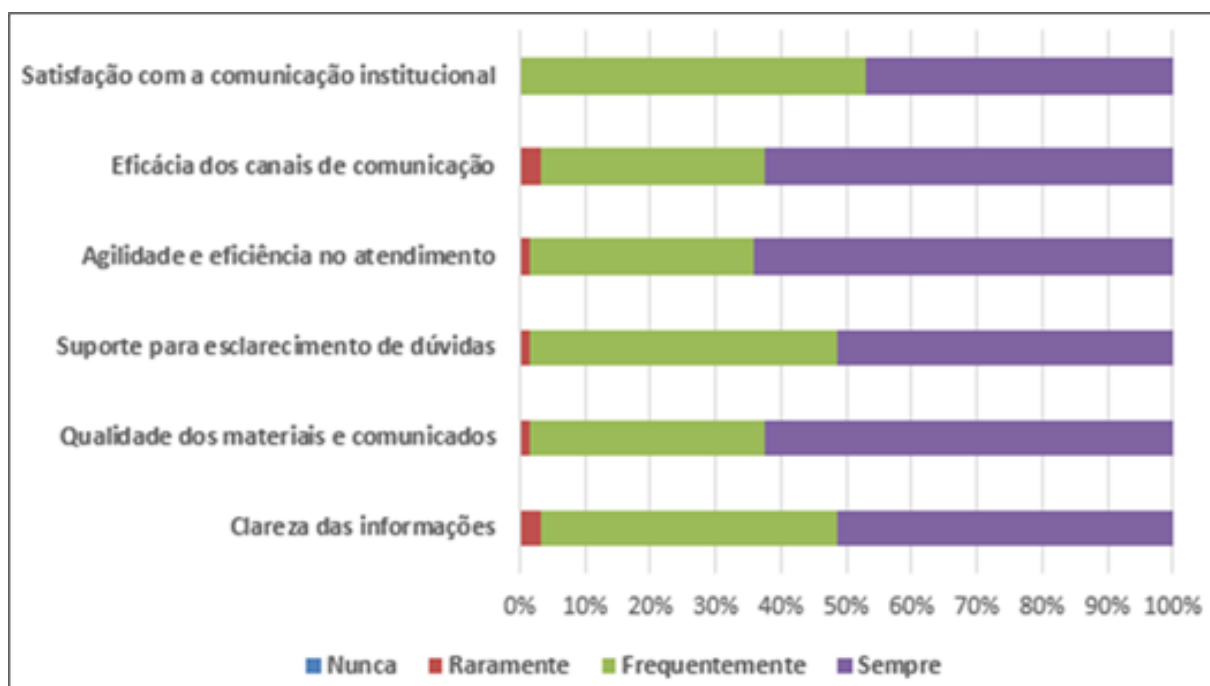
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A partir dos dados apresentados no Gráfico 8, inferimos que o suporte prestado pela equipe pedagógica da Divep é adequado, pois os diretores escolares indicam um alto nível de satisfação em todas as áreas investigadas.

O apoio à "Aplicação do CRMG" e à "Realização do processo de avaliação sistêmica" destacam-se como áreas de excelência, com a maior concentração nas categorias de satisfação plena. Contudo, apesar do índice de satisfação ser majoritário em todos os quesitos, a análise aponta para a necessidade de atenção especial a duas áreas que registraram respostas "fortemente insatisfeito": a "Revisão do PPP da escola" e a "Utilização dos resultados das avaliações sistêmicas para acionar estratégias de intervenção pedagógica". O resultado geral indica que a Divep cumpre de forma eficaz seu papel de suporte, mas pode aprimorar o apoio em processos que exigem planejamento interno mais aprofundado e o uso prático de dados avaliativos.

Em continuidade, os diretores escolares foram questionados sobre como avaliam a comunicação com a equipe da Divep em aspectos como clareza, qualidade dos materiais e agilidade nas respostas. Os resultados dessa avaliação são detalhados no Gráfico 9, a seguir.

Gráfico 9 – Avaliação dos diretores escolares sobre a qualidade e a eficiência da comunicação com a Divep



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A avaliação dos dados referente à percepção dos diretores sobre a comunicação da Divep reforça o cenário de satisfação encontrado nas análises anteriores. Em todos os indicadores, a percepção dos diretores escolares é majoritariamente positiva, com as respostas concentradas nas categorias "Frequente" e "Sempre". Os níveis elevados de satisfação se

estendem tanto à qualidade do conteúdo (clareza das informações e qualidade dos materiais e comunicados) quanto à eficiência do relacionamento (agilidade no atendimento e suporte para esclarecimento de dúvidas). A quase ausência de respostas negativas demonstra que a comunicação entre a equipe pedagógica da Divep e as escolas é percebida como um ponto forte, sendo suficiente e eficaz para atender às necessidades da gestão escolar na SRE Ponte Nova.

Por fim, a última questão visou levantar quais sugestões os diretores escolares dariam para melhorar o apoio técnico-pedagógico da Divep da SRE Ponte Nova às escolas. As categorias temáticas, apresentadas no Quadro 18, a seguir, emergiram da leitura das respostas abertas do questionário dos diretores escolares. Inicialmente, realizamos uma leitura geral do material para compreender as principais ideias e identificar os temas que apareciam com maior frequência. Em seguida, agrupamos as respostas que tratavam de assuntos semelhantes, o que permitiu reconhecer tendências, necessidades comuns e sugestões recorrentes feitas pelos participantes.

A partir desses agrupamentos, definimos as categorias que sintetizam os principais focos das contribuições dos diretores, preservando o sentido original das respostas. Cada categoria reúne sugestões que tratam de um mesmo eixo de demanda, tornando o conjunto mais organizado e facilitando a análise dos achados da pesquisa. Para ilustrar esses agrupamentos, foram selecionados trechos representativos das falas, que ajudam a explicitar como cada categoria dialoga com a experiência cotidiana das escolas e com os objetivos da pesquisa. O Quadro 18, a seguir apresenta as categorias temáticas das sugestões dos diretores sobre o apoio técnico-pedagógico da Divep da SRE Ponte Nova.

Quadro 18 – Categorias temáticas das sugestões dos diretores sobre o apoio técnico-pedagógico da Divep da SRE Ponte Nova

(continua)

Categoria temática	Descrição	Falas representativas
1. Formação continuada e capacitação das equipes escolares	Sugerem o fortalecimento de ações formativas contínuas, práticas e contextualizadas, voltadas a especialistas e professores, priorizando oficinas, itinerâncias e trocas de experiências.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Mais capacitações e reuniões pedagógicas presenciais”</i> (Diretor 57, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Formações por áreas do conhecimento com foco em práticas didáticas e avaliação formativa”</i> (Diretor 40, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Oferecer oficinas de treinamento presencial diretamente nas escolas”</i> (Diretor 27, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Oferecer oficinas presenciais com estudo de casos e momentos de troca de experiências”</i> (Diretor 63, questionário aplicado em 2025).
2. Acompanhamento técnico-pedagógico presencial e contínuo	Apontam a necessidade de visitas técnicas regulares e formativas às escolas, com foco no acompanhamento pedagógico, escuta e devolutivas construtivas.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Realizar visitas técnicas regulares e planejadas, com foco no acompanhamento pedagógico e não apenas em demandas administrativas”</i> (Diretor 8, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Estar mais presente na rotina das escolas”</i> (Diretor 56, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Acompanhamento mais próximo e contínuo, com devolutivas formais”</i> (Diretor 51, questionário aplicado em 2025).

(continuação)

Categoria temática	Descrição	Falas representativas
3. Comunicação e escuta ativa	Demandam comunicação mais ágil, humanizada e bidirecional, com maior abertura à escuta das escolas e criação de canais diretos de diálogo.	<ul style="list-style-type: none"> ● “Criar grupo no WhatsApp de Especialistas e equipe DIRE” (Diretor 55, questionário aplicado em 2025). ● “Melhorar a comunicação — algumas respostas são frias e mecânicas” (Diretor 60, questionário aplicado em 2025). ● “Promover escutas ativas com diretores e professores antes e após cada visita” (Diretor 12, questionário aplicado em 2025).
4. Produção e disponibilização de materiais de apoio	Sugerem que a Divep elabore e disponibilize materiais orientadores em formato acessível e permanente, como guias, vídeos e checklists.	<ul style="list-style-type: none"> ● “Disponibilizar materiais práticos em formato de passo a passo, com vídeos explicativos organizados em um repositório digital compartilhado” (Diretor 24, questionário aplicado em 2025). ● “Disponibilizar documentos orientadores resumidos e de fácil acesso” (Diretor 22, questionário aplicado em 2025).
5. Reconhecimento e valorização das boas práticas	Recomendam o fortalecimento de ações que valorizem e divulguem experiências exitosas das escolas da regional, incentivando a colaboração e o pertencimento.	<ul style="list-style-type: none"> ● “Divulgar experiências de sucesso das escolas da SRE Ponte Nova em eventos e boletins” (Diretor 22, questionário aplicado em 2025). ● “Trocas e compartilhamento de experiências exitosas entre escolas, com a DIRE como intermediadora” (Diretor 7, questionário aplicado em 2025).

(continuação)

Categoria temática	Descrição	Falas representativas
6. Planejamento, organização e agilidade nas demandas	Evidenciam a necessidade de melhor planejamento das ações e maior rapidez nas respostas às demandas enviadas pelas escolas.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Planejamento com tempo hábil de orientação e estudo”</i> (Diretor 9, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Precisamos de maior agilidade nas respostas dos e-mails”</i> (Diretor 16, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Reuniões mais objetivas”</i> (Diretor 5, questionário aplicado em 2025).
7. Ampliação da equipe e condições de trabalho	Reconhecem a sobrecarga da equipe da Divep e sugerem a ampliação do quadro técnico, articulada à SEE/MG, para otimizar o atendimento às escolas.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Ampliação da equipe”</i> (Diretor 14, questionário aplicado em 2025). ● <i>“O número reduzido de servidores dificulta o atendimento pleno”</i> (Diretor 51, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Falta recurso humano para isso”</i> (Diretor 50, questionário aplicado em 2025).
8. Formação específica e apoio a áreas do conhecimento	Destacam carência de suporte nas áreas disciplinares e propõem acompanhamento por campo de conhecimento, e planos para estudantes com dificuldades de aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Vejo dificuldade nas orientações de conteúdo específico, como Física, Química e Filosofia”</i> (Diretor 32, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Planos de ação para apoiar estudantes com dificuldades de aprendizagem”</i> (Diretor 19, questionário aplicado em 2025).

(conclusão)

Categoria temática	Descrição	Falas representativas
9. Ações colaborativas e inovadoras	Propõem criação de comunidades de prática, uso de tecnologias educacionais e eventos de troca de experiências entre escolas.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Organizar eventos para promover a troca de experiências e inclusão de tecnologias no ensino-aprendizagem”</i> (Diretor 22, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Criação de rede de troca de experiências e visitas às escolas”</i> (Diretor 4, questionário aplicado em 2025).
10. Manutenção e reconhecimento do apoio existente	Destacaram a satisfação com o trabalho desenvolvido pela Divep, evidenciando o comprometimento e a qualidade do atendimento prestado.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Estamos satisfeitos com o atendimento”</i> (Diretor 30, questionário aplicado em 2025). ● <i>“A Dire é um dos setores com melhor desempenho da SRE”</i> (Diretor 3, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Dar continuidade ao trabalho já realizado”</i> (Diretor 53, questionário aplicado em 2025).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A categorização das sugestões apresentadas pelos diretores escolares revela que a Divep da SRE Ponte Nova é reconhecida como uma equipe acessível e comprometida, mas que ainda enfrenta desafios relacionados à ampliação de sua presença nas escolas, à diversificação das estratégias formativas e à melhoria da comunicação institucional. Cabe destacar que essa última dimensão — a comunicação — apresenta nuances distintas quando comparada aos resultados das questões fechadas, nas quais a comunicação foi avaliada de forma majoritariamente positiva. As respostas evidenciam demandas por visitas técnicas com foco formativo, oficinas presenciais com estudo de casos, formações práticas e contextualizadas, melhor fluxo de comunicação e maior valorização das experiências exitosas das escolas.

Essas manifestações se relacionam diretamente aos objetivos específicos da pesquisa, ao contribuírem para descrever e analisar os processos de trabalho da Divep no que tange à orientação e ao monitoramento pedagógico das escolas estaduais, bem como para subsidiar a proposição de ações futuras voltadas à otimização desses processos. A partir do eixo teórico da gestão de processos, observamos a necessidade de aprimorar fluxos de comunicação e acompanhamento que favoreçam a integração entre as equipes e a clareza nas atribuições institucionais (Silva, 2015). Já sob a perspectiva da gestão do conhecimento, destacamos a importância de fortalecer a circulação, o registro e o compartilhamento de saberes, de modo a potencializar o aprendizado organizacional e a construção colaborativa de soluções (Batista, 2012).

Assim, as categorias levantadas nas respostas dos diretores apontam para a relevância de uma atuação da Divep pautada na proximidade com as escolas, na escuta ativa dos profissionais, e na valorização das práticas coletivas de formação e acompanhamento pedagógico. Esses elementos foram considerados essenciais para consolidação de uma gestão pública educacional mais integrada, participativa e voltada à melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

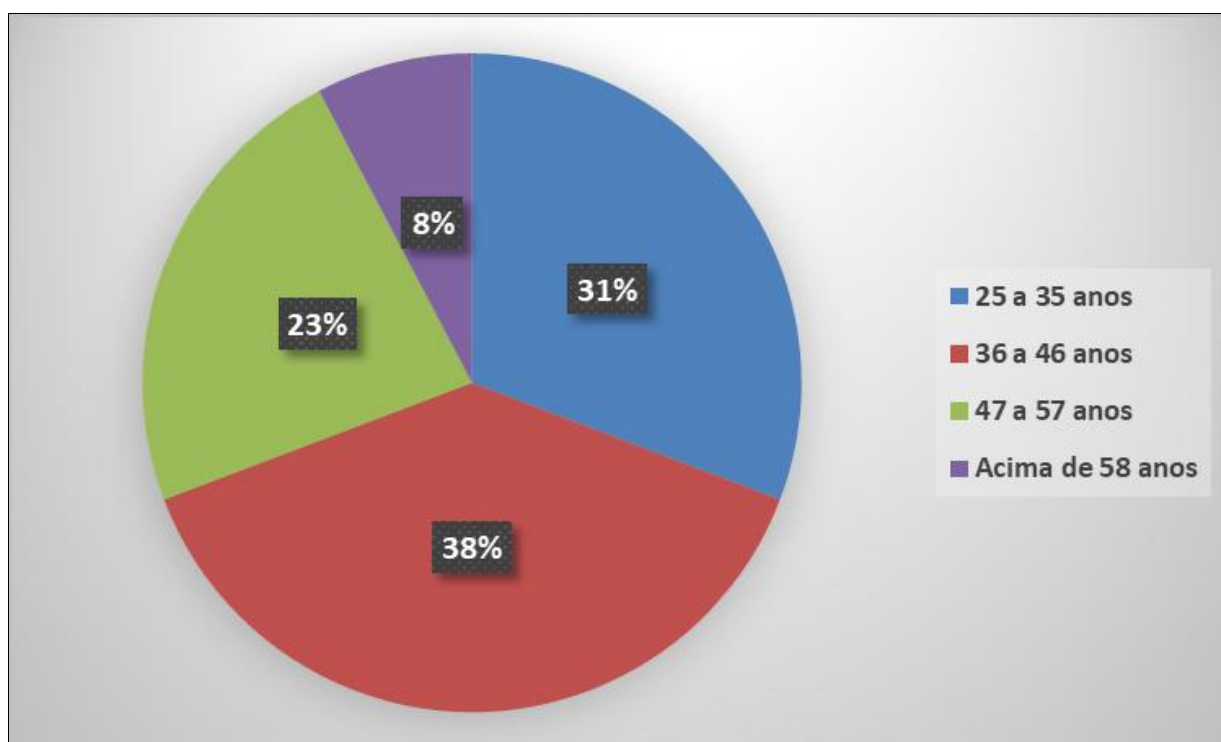
De modo geral, os resultados apresentados nesta subseção revelam um cenário positivo em relação à comunicação e ao suporte técnico-pedagógico da Divep, embora ainda haja desafios relacionados à formação continuada e à ampliação da presença técnica nas escolas. Esses achados serão confrontados, a seguir, com as percepções das analistas educacionais e da diretora educacional, a fim de construir uma visão integrada dos processos de trabalho na SRE Ponte Nova.

3.3.2 Percepções das analistas educacionais sobre os processos de trabalho da Divep

Esta subseção detalha e analisa os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados aos Analistas educacionais da Divep da SRE pesquisada. As respostas das analistas educacionais (ANE) oferecem elementos fundamentais para captar a autoavaliação da equipe sobre a organização interna dos processos de trabalho, os principais desafios enfrentados na orientação e no monitoramento das escolas, e a percepção sobre a qualidade do apoio técnico-pedagógico prestado. Essa análise mostrou-se fundamental para uma compreensão integrada da dinâmica de trabalho na Divep, articulando a percepção da equipe regional com a visão dos diretores escolares. Ao final, foram contabilizadas 13 respostas válidas, representando 100% dos participantes previstos.

O primeiro bloco do questionário levantou dados sobre a faixa etária, a experiência profissional e a trajetória acadêmica das ANE na SRE Ponte Nova. Os dados relativos à faixa etária foram organizados no Gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10 – Distribuição das ANE por faixa etária



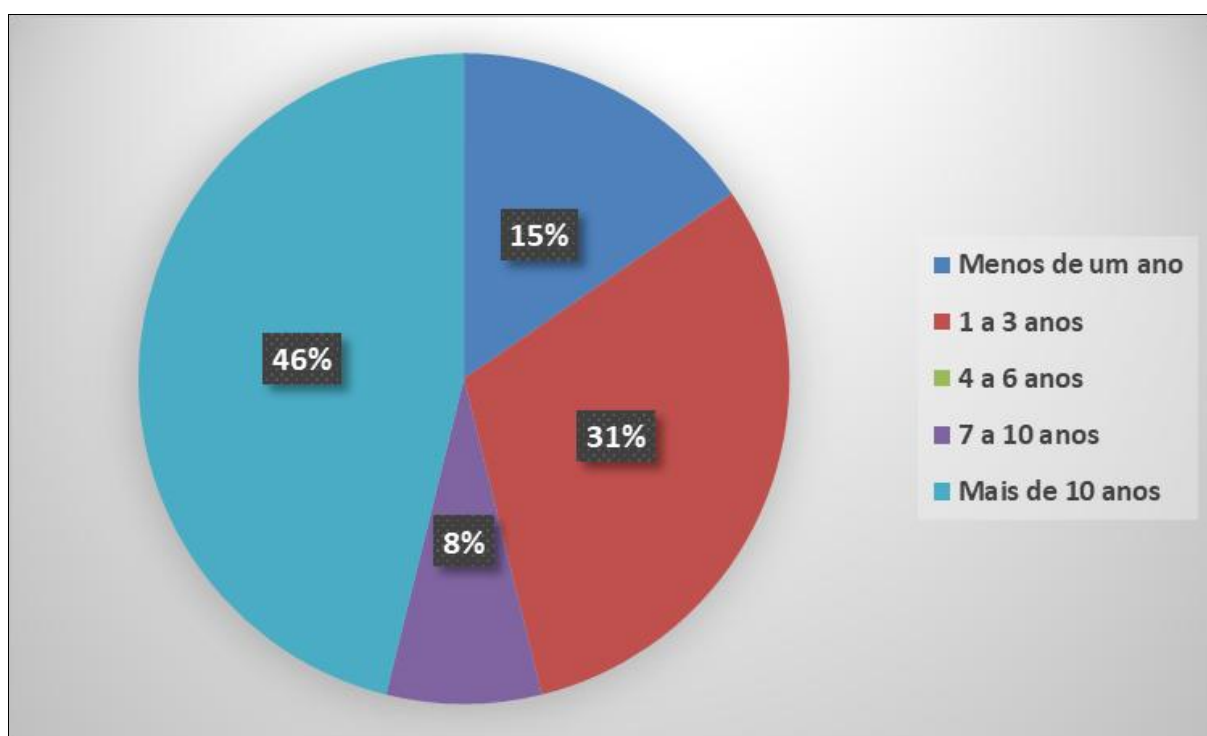
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 10 mostra que a equipe de ANE é formada, em sua maioria, por profissionais entre 25 e 35 anos (31%) e 36 e 46 anos (38%). Esse dado indica uma presença

significativa de servidoras em fases intermediárias da carreira, com experiência acumulada e disposição para continuidade no trabalho. Em seguida, 23% das participantes têm entre 47 e 57 anos, representando um grupo com trajetória mais longa na rede e que tende a contribuir com a experiência e o conhecimento institucional. Já 8% estão acima de 58 anos, o que aponta para um número menor de profissionais em fase final de carreira.

Em termos gerais, observamos uma composição etária diversificada, que reúne servidoras em diferentes momentos do ciclo profissional. Essa distribuição, quando analisada em conjunto com o tempo de atuação na Divep, permite compreender de forma mais integrada o perfil da equipe e suas potencialidades no que se refere à experiência acumulada e à renovação dos quadros. No que diz respeito à experiência profissional das ANE da Divep, as respostas foram organizadas no Gráfico 11, a seguir:

Gráfico 11 – Tempo de atuação das ANE na Divep



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 11 mostra que a maioria das analistas educacionais da Divep possui trajetória consolidada no setor, com 46% atuando há mais de dez anos. Esse dado indica estabilidade na composição da equipe e conhecimento acumulado sobre as rotinas e as demandas do trabalho pedagógico da SRE Ponte Nova. Já as analistas que possuem de sete a dez anos de atuação correspondem a 8% da equipe, o que revela a presença de profissionais

com ampla vivência institucional e importante contribuição para a continuidade dos processos de trabalho.

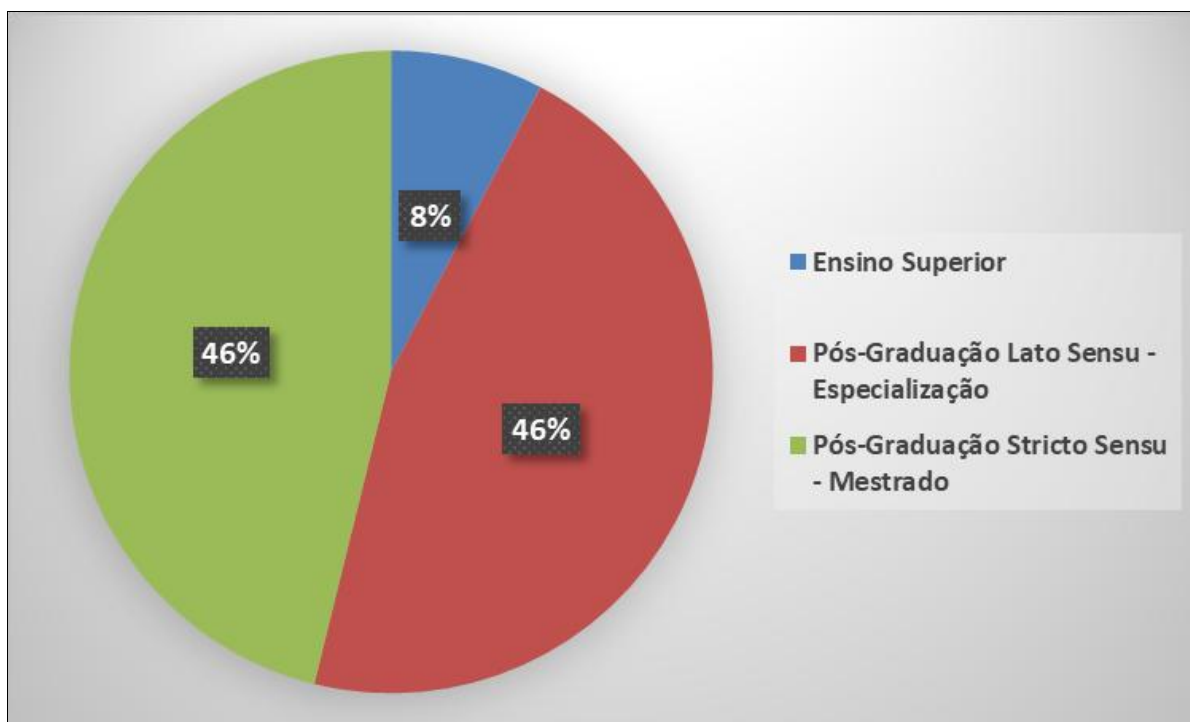
Em seguida, 31% das profissionais têm entre um e três anos de atuação, o que demonstra certa renovação do grupo e a inserção de novas servidoras, favorecendo a atualização das práticas e o compartilhamento de experiências. Verificamos ainda que 15% estão na função há menos de um ano, resultante de um ingresso recente e, possivelmente, essas analistas encontram-se em um período de adaptação às funções da Divisão.

A análise articulada da faixa etária e do tempo de atuação revela a coexistência de trajetórias consolidadas e percursos profissionais em desenvolvimento no interior da Divep. Essa configuração favorece a complementaridade entre experiência acumulada e perspectivas mais recentes, contudo, destacamos a necessidade de condições institucionais para a troca e o compartilhamento dos saberes produzidos no cotidiano de trabalho.

Conforme apontam Nonaka e Takeuchi (2008), a interação entre sujeitos com diferentes níveis de experiência possibilita a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, elemento fundamental para a aprendizagem organizacional. Nesse sentido, a diversidade etária e de tempo de serviço da equipe da Divep se apresenta como uma condição favorável ao fortalecimento das rotinas de trabalho, na medida em que pode contribuir para a sistematização do conhecimento institucional e para a redução dos riscos de perda de informações decorrentes de afastamentos, aposentadorias ou rotatividade de pessoal.

A partir dessa compreensão, torna-se pertinente avançar na caracterização do perfil das profissionais, considerando outro elemento fundamental para a análise, qual seja, o grau máximo de escolarização concluído pelas ANE, conforme apresentado no Gráfico 12, a seguir.

Gráfico 12 – Distribuição das ANE por grau máximo de escolarização concluído



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados do Gráfico 12 mostram que a equipe de ANE da Divep possui alta qualificação acadêmica. Observamos que 46% das profissionais concluíram pós-graduação *lato sensu* (especialização) e o mesmo percentual (46%) possui pós-graduação *stricto sensu* (mestrado). Apenas 8% possuem ensino superior como grau máximo de escolarização.

Esse resultado evidencia um grupo de profissionais com sólida formação teórica e técnica, o que reforça a capacidade da equipe para atuar em atividades que exigem análise pedagógica, planejamento e orientação técnica às escolas. A expressiva presença de mestras entre as participantes revela o investimento contínuo na formação e o alinhamento com as políticas de valorização e qualificação dos servidores da educação pública mineira.

No panorama geral, o perfil acadêmico das ANE demonstra um quadro profissional preparado para lidar com a complexidade das demandas educacionais e contribuir para o aprimoramento dos processos de trabalho da Divep, articulando conhecimentos científicos, pedagógicos e de gestão.

A análise do perfil das analistas educacionais da Divep da SRE Ponte Nova mostra um grupo profissional experiente e altamente qualificado. A composição etária revela equilíbrio entre diferentes gerações, com predominância de servidoras nas faixas intermediárias de idade, o que favorece a troca de experiências e a continuidade das ações institucionais. Em

relação à formação acadêmica, observamos elevado nível de escolarização, com a maioria das profissionais possuindo pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*, o que reforça a qualificação técnica e o compromisso com o aprimoramento profissional. Quanto à experiência na Divep, destacamos a presença de servidoras com longo tempo de atuação, combinada à inserção de novas integrantes, configurando um grupo que alia experiência acumulada e perspectivas de renovação.

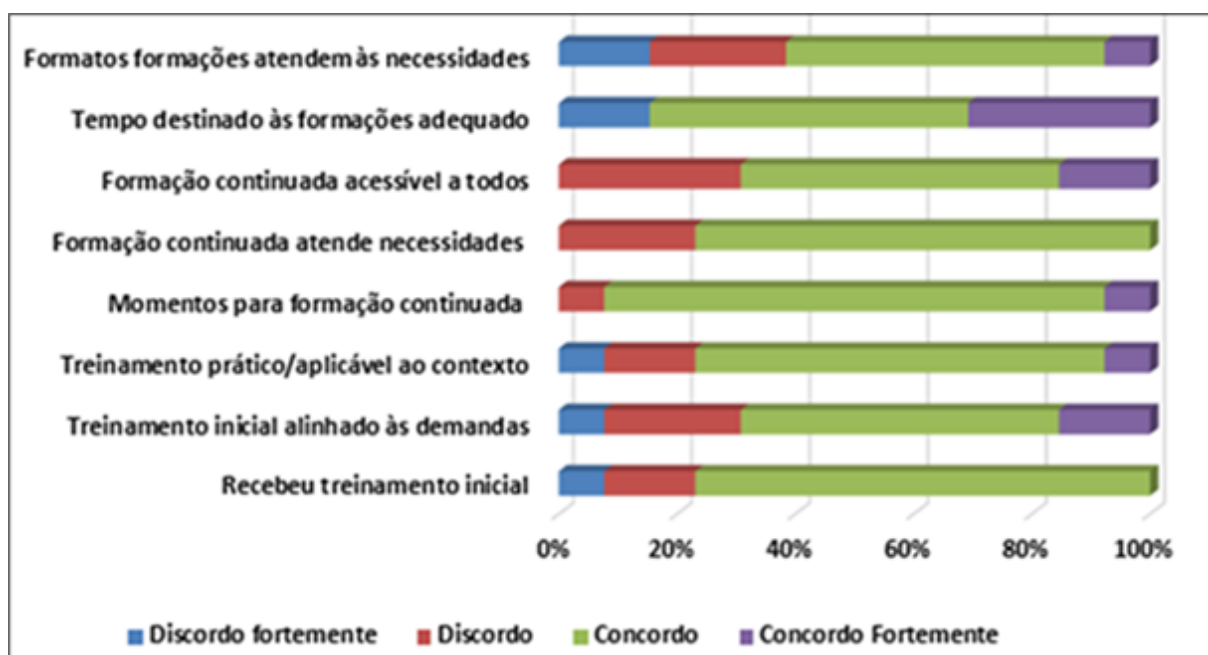
A partir desses dados, é possível afirmar que a equipe apresenta potencial para contribuir de forma significativa na organização e no desenvolvimento dos processos de trabalho pedagógico da SRE, articulando saberes teóricos, práticos e institucionais em prol da melhoria da gestão educacional. Na sequência, apresentamos as análises sobre a formação em serviço e desenvolvimento profissional das ANE.

3.3.2.1 Formação em serviço e desenvolvimento profissional

Após a caracterização do perfil das analistas educacionais da Divep, buscamos compreender aspectos relacionados à formação em serviço e ao desenvolvimento profissional das participantes. Para fins de análise, as respostas das ANE foram organizadas em blocos, que reúnem percepções semelhantes sobre a formação em serviço e o desenvolvimento profissional no âmbito da Divep. O objetivo foi identificar como essas profissionais percebem e vivenciam os processos formativos em sua trajetória na SRE Ponte Nova, bem como de que forma tais experiências contribuem para o aprimoramento de suas práticas e para a qualificação dos processos de trabalho da Divisão.

As questões reunidas neste bloco possibilitam analisar as oportunidades de formação continuada oferecidas, a relevância atribuída a elas e os desafios enfrentados na consolidação de uma cultura institucional de aprendizagem e aperfeiçoamento profissional. O Gráfico 13, a seguir, apresenta as percepções das ANE em relação à sua formação em serviço e a adequação às demandas.

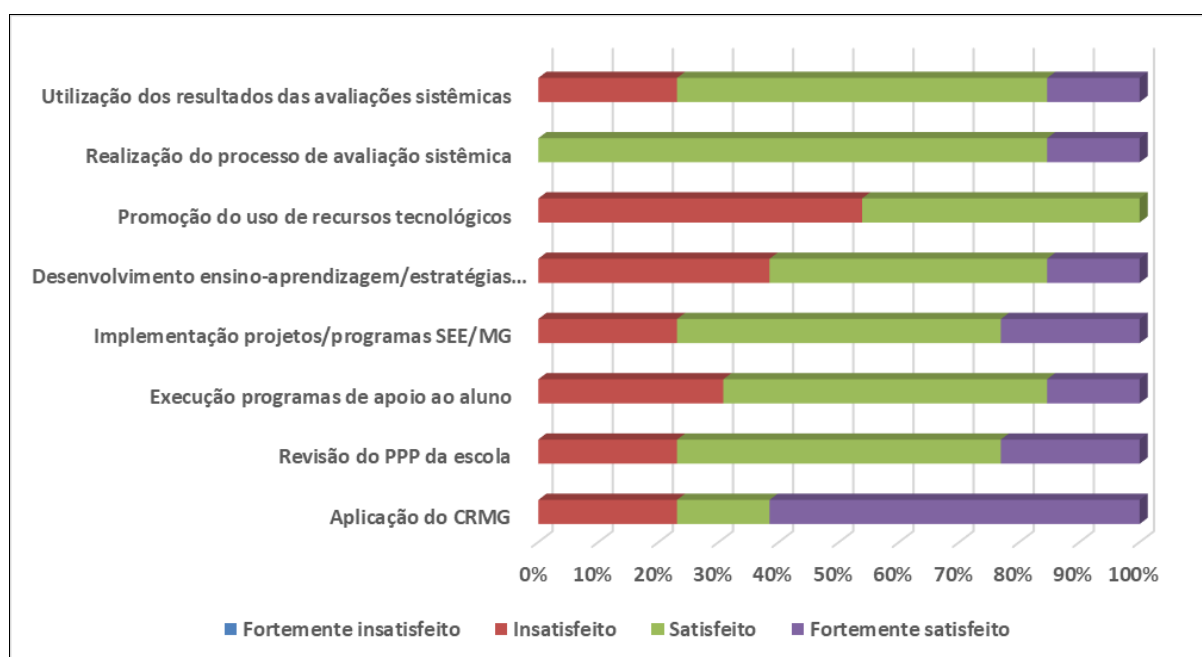
Gráfico 13 – Percepção das ANE sobre a formação em serviço e a adequação às demandas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados do Gráfico 14, a seguir, revelam que as ANE demonstram níveis satisfatórios de percepção quanto às orientações e ao suporte pedagógico prestados pela Divep às escolas. Em relação à revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e à execução de programas de apoio ao aluno, observamos equilíbrio entre percepções positivas e negativas, o que indica heterogeneidade nas experiências vividas pelas escolas e nas formas de apoio oferecidas. Em quase todos os aspectos avaliados prevalece a resposta “satisfeito”, indicando reconhecimento da qualidade do trabalho realizado pela Divep. Todavia, a presença de avaliações menos favoráveis, especialmente em ações que demandam acompanhamento continuado e maior articulação com o cotidiano escolar, sinaliza a necessidade de aprimorar a sistematização das orientações, a padronização dos procedimentos e o acompanhamento pedagógico, de modo a reduzir assimetrias no apoio prestado e fortalecer a atuação da Divep junto às escolas.

Gráfico 14 – Avaliação das ANE sobre as orientações e o suporte pedagógico prestado pela Divep às escolas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As dimensões que envolvem a aplicação do Currículo Referência de Minas Gerais e a realização do processo de avaliação sistêmica concentram o maior número de respostas positivas, com destaque para 85% ocorrências de satisfação e 15% de forte satisfação, sinalizando que essas ações são vistas como consolidadas e bem acompanhadas pela Divep.

Por outro lado, aspectos como a promoção do uso de recursos tecnológicos e a implementação de projetos e programas da SEE/MG apresentam maior dispersão nas respostas, com presença de índices de insatisfação mais elevados. Esse dado sugere que, embora o suporte ocorra, as demandas relacionadas ao uso pedagógico das tecnologias e à execução de programas institucionais ainda exigem maior acompanhamento e orientação técnica por parte da Divep.

As respostas das ANE revelam um padrão semelhante ao dos diretores escolares no que se refere à promoção do uso de recursos tecnológicos. Em ambos, esse aspecto aparece como um dos pontos de maior dispersão e maior incidência de insatisfação, indicando que o apoio existente não tem sido percebido como suficiente para atender às demandas cotidianas das escolas. Entre os diretores, o desconforto está associado às dificuldades de operacionalização dos recursos, à pressão para utilização de ferramentas digitais e à ausência de orientações mais sistemáticas. Do mesmo modo, as ANE expressam que o incentivo ao uso de tecnologias e a implementação de projetos institucionais da SEE/MG requerem

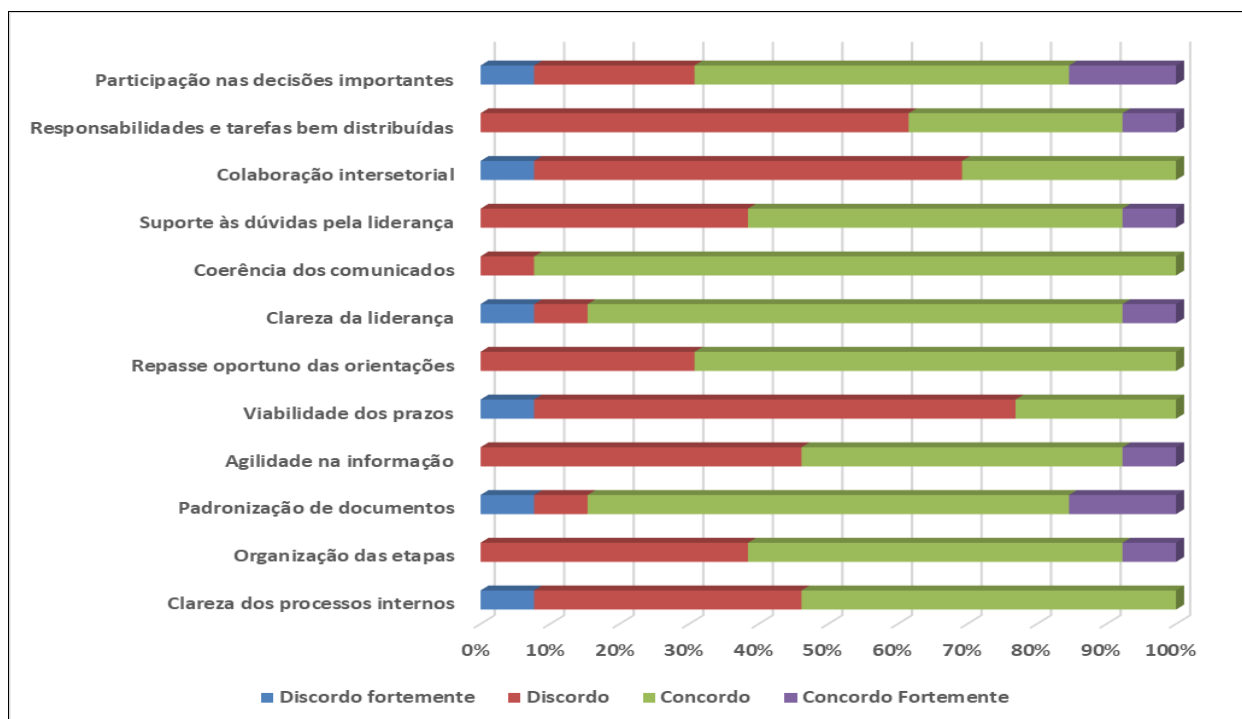
acompanhamento mais próximo, maior clareza nas orientações e condições mais adequadas de suporte técnico. A convergência entre os grupos reforça a necessidade de um trabalho mais estruturado por parte da Divep, capaz de oferecer apoio continuado, alinhado às reais condições de infraestrutura, formação e rotina de trabalho das escolas.

O conjunto das respostas aponta que as ANE reconhecem a relevância e a presença das orientações pedagógicas da Divep, mas indicam a necessidade de fortalecer a coerência, a continuidade e a contextualização do suporte técnico, de modo que as ações da Divisão atendam de forma mais uniforme às especificidades das escolas da SRE Ponte Nova. Nesse sentido, compreender como o fluxo de informações e a organização interna do trabalho contribuem (ou limitam) a efetividade dessas ações torna-se essencial. Assim, por meio do Bloco 4 procuramos apreender as percepções das ANE sobre a clareza, a organização e a comunicação dos processos de trabalho na Divep. Essa dimensão é central para a análise da gestão de processos, pois envolve a forma como as informações circulam internamente, como as atividades são distribuídas e de que modo a liderança orienta e acompanha as ações da equipe.

Conforme destacam Paim *et al.* (2009), a gestão de processos pressupõe a integração entre pessoas, fluxos de informação e atividades, de modo a garantir coerência, eficiência e alinhamento às finalidades institucionais. Ademais, em face da gestão do conhecimento, Batista (2012) ressalta que a clareza na comunicação, a definição de responsabilidades e o acompanhamento sistemático das ações são elementos essenciais para a consolidação do conhecimento organizacional, aspectos diretamente relacionados à capacidade institucional da Divep de cumprir seu papel de apoio pedagógico às escolas. Portanto, a avaliação desses aspectos permite identificar tanto pontos de convergência quanto fragilidades na dinâmica organizacional, refletindo o grau de integração, coordenação e eficiência da Divep no desempenho de suas funções.

É à luz desses pressupostos teóricos que analisamos os dados apresentados no Gráfico 15, a seguir, que reúne as percepções das Analistas Educacionais da Divep acerca da clareza e da organização do fluxo de trabalho, da eficiência da comunicação interna e da colaboração entre setores. As respostas foram coletadas por meio de escala de concordância, possibilitando identificar o grau de alinhamento das participantes quanto à definição de processos, à agilidade informacional e à clareza das orientações recebidas.

Gráfico 15 – Percepção das ANE sobre o fluxo de trabalho e as informações



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das respostas das ANE, no Bloco 4, aponta para percepções de uma organização interna relativamente consolidada, mas ainda atravessada por desafios relacionados à clareza, à distribuição de tarefas e à agilidade na circulação das informações. Observamos também predominância das respostas “concordo” em praticamente todos os itens, o que demonstra reconhecimento de avanços na sistematização dos processos da Divep. No entanto, a presença de avaliações mais críticas em alguns aspectos sugere a necessidade de aprimorar determinados fluxos de trabalho e de comunicação.

Em relação à clareza dos processos internos e à organização das etapas das atividades, a maioria das participantes declarou concordar (54% respostas em ambos os itens), embora uma parcela significativa tenha manifestado discordância (38% das respostas), indicando que ainda há lacunas na formalização das rotinas e na definição de responsabilidades. A percepção sobre a padronização de documentos foi mais positiva: 85% das analistas afirmaram concordar ou concordar fortemente, o que sinaliza a consolidação de práticas documentais e instrumentos institucionais que orientam a execução das tarefas.

Por outro lado, aspectos ligados à agilidade na disponibilização das informações e à viabilidade dos prazos receberam avaliações mais distribuídas, com 46% das analistas indicando discordância em relação à agilidade e 69% questionando a viabilidade dos prazos.

Tais dados sugerem que, embora os processos estejam formalizados, sua execução ainda enfrenta obstáculos operacionais e sobrecarga de demandas, o que impacta o ritmo e a previsibilidade das entregas.

Quanto ao repasse das orientações da SEE/MG e à clareza da liderança da SRE, predominam percepções favoráveis: 69% e 85% de respostas positivas, respectivamente. As analistas também demonstram elevado grau de concordância com a coerência dos comunicados (92% de respostas “concordo”) e com o suporte às dúvidas oferecido pela liderança (61% respostas positivas), o que reforça a existência de um ambiente de comunicação relativamente transparente e acessível.

Percebemos uma maior dispersão nas respostas nas dimensões que envolvem colaboração intersetorial, distribuição de responsabilidades e participação nas decisões importantes, com destaque para 61% das analistas discordando da distribuição equilibrada das tarefas e 31% indicando percepção semelhante sobre a colaboração entre setores. Apesar do fluxo de informações consolidado e da percepção de clareza associada à liderança, os dados evidenciados permitem afirmar que a horizontalidade nas relações de trabalho e a integração entre equipes ainda demandam fortalecimento.

Em termos gerais, as percepções expressas nesse bloco sugerem que a Divep vem avançando na consolidação de práticas de gestão de processos que favorecem a clareza das orientações, a padronização documental e a coerência institucional. Contudo, à luz do referencial da gestão de processos, conforme discutem Paim *et al.* (2009), a efetividade desses processos depende não apenas de sua formalização, mas da articulação entre os setores, da fluidez dos fluxos informacionais e do alinhamento entre responsabilidades e prazos.

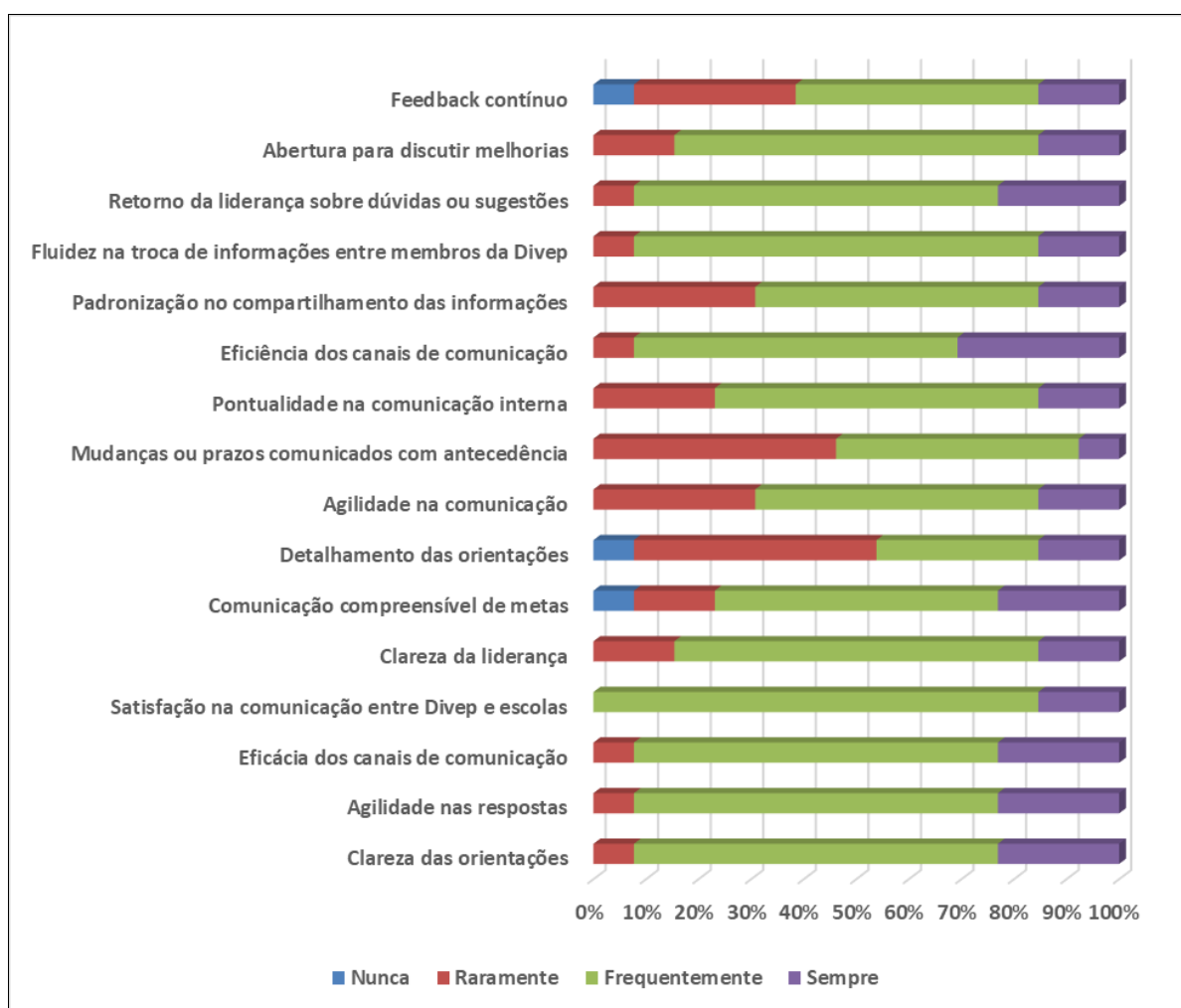
De modo complementar, Batista (2012) destaca que a consolidação do conhecimento organizacional requer ambientes colaborativos, com definição clara de papéis e mecanismos sistemáticos de comunicação e acompanhamento. Nesse sentido, os dados evidenciam que, embora haja avanços na estruturação dos processos da Divep, persistem desafios relacionados à integração intersetorial e à horizontalidade das relações de trabalho, indicando a necessidade de uma gestão de processos mais integrada, colaborativa e orientada à melhoria contínua da atuação institucional.

Nesse contexto, as percepções analisadas no Bloco 4 revelam que a Divep possui processos de trabalho relativamente estruturados, com avanços na clareza das orientações e na padronização de documentos, enfrentando desafios em aspectos relacionados à distribuição de tarefas e à integração intersetorial. Essas constatações reforçam a importância de aprimorar os

mecanismos de comunicação e de retroalimentação entre os membros da equipe, garantindo maior fluidez e agilidade no compartilhamento das informações.

O conjunto de afirmações avaliadas buscou identificar a frequência com que práticas comunicacionais ocorrem, considerando fatores como a clareza das orientações, a agilidade nas respostas às demandas, a eficiência dos canais institucionais e a fluidez das trocas entre os membros da equipe. O Gráfico 16, a seguir, apresenta a distribuição das respostas das analistas educacionais, expressando o grau de regularidade percebido nas interações comunicacionais internas e externas da Divep.

Gráfico 16 – Frequência e efetividade da comunicação interna e externa da Divep



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 16 apresenta as percepções das ANE sobre a frequência e a efetividade da comunicação interna e externa da Divep, abrangendo aspectos como clareza das orientações, agilidade no repasse das informações e retorno da liderança. Em linhas gerais, as respostas

concentram-se nas opções “frequentemente” e “sempre”, o que revela uma avaliação predominantemente positiva quanto ao funcionamento comunicacional da Divep, embora persistam fragilidades pontuais relacionadas à antecedência das informações e ao detalhamento das orientações.

A maioria das analistas afirmou que as orientações compartilhadas pela liderança da Divep são claras (69% respostas frequentemente e 23% sempre), bem como que as respostas às demandas das escolas são ágeis e eficientes (69% frequentemente e 23% sempre). Esses resultados reforçam a percepção de que há uma comunicação contínua e relativamente bem estruturada entre a Divep e as escolas, sustentada por canais institucionais que favorecem o acompanhamento das ações pedagógicas. Essa constatação converge com a análise produzida a partir dos dados do Bloco 4, que apontavam a clareza das lideranças e a coerência dos comunicados como pontos fortes da equipe.

Ainda assim, a análise dos dados evidencia pontos de melhoria. A troca de informações entre os membros da Divep foi avaliada como frequente e funcional por 92% das analistas; entretanto, a antecedência na comunicação de mudanças ou prazos apresentou equilíbrio entre percepções positivas e negativas (46% raramente, 46% frequentemente e 8% sempre), o que indica limites na consolidação da previsibilidade dos fluxos comunicacionais. De forma semelhante, o item referente ao detalhamento das orientações revelou dispersão nas respostas (8% nunca, 46% raramente, 31% frequentemente e 15% sempre), sinalizando a necessidade de maior precisão nas instruções direcionadas às equipes e às escolas.

A troca de informações entre os membros da Divep foi apontada de maneira positiva por 92% das analistas, todavia, o item sobre detalhamento das orientações também revelou certa dispersão nas respostas (8% nunca, 46% raramente, 31% frequentemente e 15% sempre), apontando a necessidade de maior especificidade nas instruções transmitidas às equipes e às escolas. Além disso, as analistas sinalizaram que a previsibilidade dos fluxos comunicacionais ainda não é plena, já que a comunicação de mudanças ou prazos apresentou um equilíbrio entre percepções positivas e negativas (46% raramente, 46% frequentemente e 8% sempre).

A compreensão das metas e objetivos da equipe, avaliada positivamente por 77% das analistas, demonstra que a liderança tem conseguido comunicar com clareza as finalidades institucionais e pedagógicas, contribuindo para o alinhamento das ações. Do mesmo modo, os dados relativos à abertura para discutir melhorias (85% de respostas positivas) e ao retorno da liderança sobre dúvidas e sugestões (92% de respostas positivas) reforçam a existência de uma comunicação interna baseada na escuta e no diálogo, o que se configura como indicador

de uma gestão que valoriza a participação e o compartilhamento de saberes — princípios centrais da gestão do conhecimento.

Entretanto, os resultados relacionados ao *feedback* contínuo sobre o andamento das atividades revelam uma dimensão que pode ser fortalecida: embora 61% das analistas tenham respondido frequentemente ou sempre, 38% indicaram baixa recorrência (nunca ou raramente). Esse dado sugere a necessidade de institucionalizar momentos de devolutiva sistemática e de acompanhamento das ações, ampliando a retroalimentação entre liderança e equipe.

À luz da gestão de processos, Paim *et al.* (2009) ressaltam que o monitoramento contínuo e os ciclos de retroalimentação são elementos centrais para a melhoria e a estabilidade dos processos organizacionais. De modo complementar, Batista (2012) destaca que a aprendizagem organizacional depende de práticas que favoreçam a circulação do conhecimento e o alinhamento entre planejamento, execução e resultados. Nesse sentido, os dados apontam para a necessidade de institucionalizar momentos regulares de devolutiva e acompanhamento, ampliando a retroalimentação entre liderança e equipe e contribuindo para o aprimoramento dos processos de trabalho da Divep.

Tomadas em seu conjunto, as percepções expressas neste bloco indicam que a Divep mantém fluxos de comunicação consistentes, transparentes e majoritariamente ágeis, sustentando o funcionamento de seus processos pedagógicos e administrativos. Contudo, os resultados também apontam a relevância de investir em práticas de gestão comunicacional mais planejadas e antecipatórias, que garantam previsibilidade às demandas, assegurem detalhamento das orientações e consolidem uma cultura de feedback constante. Esses elementos são fundamentais para o fortalecimento da gestão de processos, favorecendo a integração interna, a eficiência organizacional e a aprendizagem coletiva no âmbito da Divep.

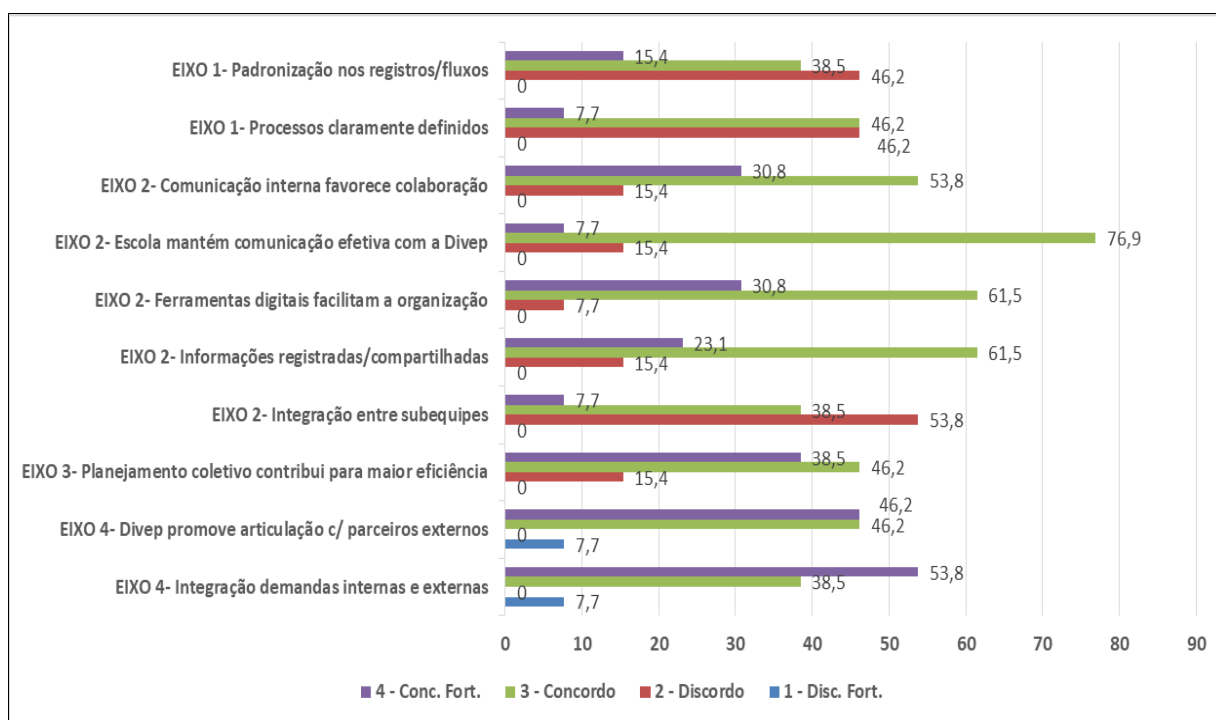
De modo semelhante ao que foi identificado nas respostas dos diretores escolares, as percepções das ANE revelam que a comunicação interna e externa da Divep apresenta boa frequência e efetividade, sobretudo no que diz respeito à clareza das orientações e ao retorno às demandas encaminhadas. Esses resultados reforçam a centralidade da comunicação como eixo estruturante da gestão de processos, uma vez que dela dependem a coerência e a agilidade de todo o fluxo de trabalho da Divep.

Por fim, o Bloco 6 teve como propósito realizar uma síntese avaliativa dos principais eixos temáticos investigados ao longo do questionário, consolidando as percepções das ANE sobre o funcionamento geral da Divep. A partir de uma escala de concordância, as respondentes foram convidadas a refletir sobre aspectos relacionados à organização e à

padronização dos processos de trabalho, à comunicação e ao fluxo de informações, ao monitoramento das ações, à articulação interna e externa, e às propostas de aprimoramento voltadas à melhoria da atuação técnica e pedagógica da Divep. Considerando a natureza aberta da questão que compõe o Eixo 5, optamos por realizar uma análise qualitativa das respostas das ANE, de modo a identificar proposições que expressem percepções e expectativas sobre o aprimoramento dos processos de trabalho da Divep. A seguir, apresentamos os principais resultados dessa análise.

Essa sistematização final permite identificar, de forma integrada, o grau de alinhamento entre os diferentes componentes organizacionais e o modo como os processos de gestão vêm sendo percebidos pelas ANE. O Gráfico 17, a seguir, apresenta uma visão consolidada dessas percepções, agrupadas por eixo de análise, oferecendo subsídios para a interpretação dos avanços e desafios que compõem a dinâmica de trabalho da Divep.

Gráfico 17 – Avaliação geral das ANE por eixos temáticos



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados consolidados no Gráfico 17 evidenciam que as percepções são predominantemente positivas quanto aos quatro eixos analisados, com maior concentração de respostas nas opções “concordo” e “concordo fortemente”. No Eixo 1, as analistas reconhecem avanços na definição e na padronização dos processos, embora persistam

desafios na uniformização dos registros e fluxos de trabalho. O Eixo 2 mostra boa avaliação da comunicação e do uso de ferramentas digitais, mas revela fragilidades na integração entre subequipes. Já o Eixo 3 destaca o planejamento coletivo como elemento que contribui para a eficiência das ações. Por fim, o Eixo 4 apresenta maior concordância, indicando avanços na articulação interna e externa. Em síntese, os dados reforçam a necessidade de equilibrar padronização, integração e comunicação eficiente para consolidar os processos de trabalho da Divep.

A questão aberta que compõe o Eixo 5 possibilitou identificar percepções mais amplas e reflexivas das ANE sobre o funcionamento da Divep e suas potencialidades de aprimoramento. As respostas foram organizadas em categorias temáticas, elaboradas a partir da recorrência de ideias e sugestões convergentes, de acordo com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). O Quadro 19, a seguir, sintetiza essas categorias, reunindo as principais estratégias sugeridas pelas participantes para otimizar os processos de trabalho da Divisão e qualificar o apoio técnico-pedagógico oferecido às escolas.

Quadro 19 – Sugestões das ANE para otimização do trabalho da Divep

(continua)

Categoria temática	Descrição	Falas representativas
1. Organização e padronização dos processos de trabalho	As analistas enfatizam a importância de mapear, padronizar e documentar os fluxos de trabalho da Divep, garantindo coerência nas ações, clareza nas atribuições e unidade nas orientações repassadas às escolas.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Mapear os processos desenvolvidos e criar fluxogramas objetivos sobre os procedimentos básicos, como análise de PPP, PNLD e AEE”</i> (ANE 3, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Padronização de formulários e relatórios de visitas técnico-pedagógicas”</i> (ANE 3, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Estabelecer protocolos de trabalho interno e metodologias padronizadas”</i> (ANE 1, questionário aplicado em 2025).
2. Planejamento e alinhamento interno da equipe	As respostas destacam a necessidade de fortalecer o planejamento coletivo, promover reuniões mais objetivas e periódicas, e alinhar as ações entre os membros da equipe e os demais setores da SRE.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Planejamento constante das ações pedagógicas com o inspetor e alinhamento com as diretorias”</i> (ANE 2, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Reuniões internas semanais para alinhamento de demandas e monitoramento dos relatórios operacionais”</i> (ANE 1, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Planejamento colaborativo”</i> (ANE 10, questionário aplicado em 2025). ● <i>“A coordenadora precisa organizar os estudos e repasses de materiais, exercendo liderança ativa”</i> (ANE 5, questionário aplicado em 2025).

(continuação)

Categoria temática	Descrição	Falas representativas
3. Comunicação e compartilhamento de informações	<p>Ressaltam a importância da integração e da circulação transparente de informações entre os membros da Divep, de modo a evitar ruídos e garantir coesão nas orientações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Utilizar ferramentas de gestão e compartilhamento de informações do Gmail educacional”</i> (ANE 8, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Garantir que toda a equipe tenha ciência das decisões e do andamento das ações”</i> (ANE 6, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Alinhamento coletivo periódico sobre as ações desenvolvidas”</i> (ANE 3, questionário aplicado em 2025).
4. Formação continuada e estudo sistemático da equipe	<p>As analistas sugerem a criação de momentos regulares de estudo, formação e troca de experiências, tanto internas quanto com as escolas, visando qualificar o apoio pedagógico e fortalecer o conhecimento coletivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Estudos semanais contínuos mediante materiais enviados pela SEE/MG”</i> (ANE 5, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Intensificação da formação continuada em serviço sobre metodologias ativas”</i> (ANE 2, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Estipular dia específico para estudo”</i> (ANE 8, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Mais momentos dedicados à formação da equipe e à troca de experiências”</i> (ANE 7, questionário aplicado em 2025).

(continuação)

Categoria temática	Descrição	Falas representativas
5. Gestão participativa e fortalecimento da liderança	Apontam a necessidade de aprimorar os processos de gestão e liderança interna, promovendo corresponsabilidade, feedback contínuo e uma cultura colaborativa.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Delegar tarefas com acompanhamento”</i> (ANE 8, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Utilização de feedback contínuo entre a equipe e a gestão”</i> (ANE 7, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Feedback construtivo”</i> (ANE 10, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Aprimoramento das lideranças com relação aos processos gerenciais e tomada de decisões”</i> (ANE 1, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Organizar o ambiente de trabalho visando melhora na cultura de cooperação e produtividade”</i> (ANE 8, questionário aplicado em 2025).
6. Articulação intersetorial e integração com outros setores	Recomenda-se maior integração da Divep com outras diretorias e setores da SRE, a fim de garantir coerência nas orientações e respostas mais efetivas às escolas.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Fortalecimento da parceria com outros setores da SRE, como inspeção e vida escolar”</i> (ANE 1, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Alinhamento das ações entre a equipe e demais diretorias”</i> (ANE 2, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Articulação intersetorial e criação de parcerias estratégicas com o CREI, NAE e Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE)”</i> (ANE 4, questionário aplicado em 2025)

(conclusão)

Categoria temática	Descrição	Falas representativas
7. Atendimento às escolas e metodologias de acompanhamento	Propõem estratégias inovadoras de acompanhamento pedagógico às escolas, com foco na personalização do atendimento e na criação de analistas de referência.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Designação de Analista de Referência por grupo de escolas”</i> (ANE 4, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Diagnóstico aprofundado da realidade escolar e eixos de priorização para intervenção”</i> (ANE 4, questionário aplicado em 2025). ● <i>“Implantação de grupos de trabalho temáticos e cronograma de atividades sistemático com as escolas”</i> (ANE 4, questionário aplicado em 2025).
8. Condições institucionais e apoio da SEE/MG	Algumas respostas indicam que parte das limitações no trabalho da Divep decorre de fatores externos, como sobrecarga e falta de tempo para estudo, sugerindo maior respaldo da SEE/MG e melhor gestão de prazos.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>“Recebimento das orientações com prazo suficiente para estudo”</i> (ANE 7, questionário aplicado em 2025). ● <i>“As ações deveriam ser enviadas com maior antecedência pela SEE/MG”</i> (ANE 7, questionário aplicado em 2025). ● <i>“A melhoria depende também do respaldo oferecido pela SEE/MG nas condições de trabalho”</i> (ANE 9, questionário aplicado em 2025).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As sugestões apresentadas pelas analistas que desejaram deixar as suas contribuições permitem destacar uma compreensão crítica e propositiva acerca do funcionamento interno da Divep e de sua atuação junto às escolas. As categorias revelam a valorização da organização e padronização dos processos de trabalho, associadas a uma cultura de planejamento e colaboração, bem como o reconhecimento de que a melhoria do apoio técnico-pedagógico às escolas requer integração intersetorial e formação contínua da equipe.

Essas proposições se relacionam diretamente aos objetivos da pesquisa, especialmente àqueles voltados para analisar os processos de trabalho da Divep e propor ações para sua otimização. Do ponto de vista teórico, as categorias dialogam com o eixo da gestão de processos, que enfatiza a clareza dos fluxos e a coordenação das atividades (Silva, 2015), e com o eixo da gestão do conhecimento, que valoriza o compartilhamento de saberes e a aprendizagem organizacional como instrumentos de aprimoramento institucional (Batista, 2012).

Desse modo, as respostas das ANE demonstram que a melhoria do trabalho da Divep depende tanto de fatores estruturais e organizacionais quanto de práticas formativas e colaborativas que promovam maior coerência entre as ações internas e o suporte pedagógico oferecido às escolas.

À luz do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), as percepções das analistas educacionais mostram que a produção e a circulação do conhecimento na Divep ocorrem de forma contínua, porém ainda pouco sistematizada. Observamos movimentos de socialização e internalização ancorados na experiência e no cotidiano de trabalho, bem como esforços pontuais de externalização e combinação por meio de documentos, orientações e instrumentos institucionais. Contudo, a ausência de processos formalizados e de espaços estruturados de aprendizagem coletiva limita a consolidação dessa espiral do conhecimento em nível organizacional, reforçando a necessidade de estratégias institucionais que promovam a sistematização, o compartilhamento e a apropriação coletiva dos saberes produzidos.

Ao considerar essas percepções em diálogo com os resultados apresentados pelos diretores escolares, é possível identificar pontos de aproximação que reforçam a natureza sistêmica dos desafios enfrentados pela Diretoria Educacional. A análise das sugestões das ANE evidencia diversos pontos de convergência com as percepções dos diretores escolares, especialmente no que se refere à necessidade de padronização dos processos de trabalho, ao fortalecimento da comunicação interna e externa, ao aprimoramento do uso das tecnologias institucionais, ao maior alinhamento interno da equipe e à ampliação da articulação intersetorial. Esses elementos aparecem de forma recorrente nos dois grupos, indicando que

os desafios enfrentados pela Divep não se restringem ao atendimento às escolas, mas estão igualmente presentes em sua organização interna, afetando a qualidade e a coerência das orientações repassadas.

As percepções das analistas educacionais demonstram que os desafios enfrentados pela Divep ultrapassam o âmbito das práticas individuais, estando diretamente relacionados à forma como os processos de trabalho são organizados, comunicados e acompanhados institucionalmente. Essas análises dialogam com perspectiva da gestão, uma vez que sinalizam limites estruturais que condicionam a atuação cotidiana da equipe. Nesse sentido, a análise da entrevista com a diretora educacional permite aprofundar a compreensão desses desafios, ao explicitar como as decisões de gestão, os mecanismos de acompanhamento e as estratégias de organização do trabalho influenciam a dinâmica interna da Divep.

Concluída a análise das respostas das ANE da Divep, foi possível identificar percepções relevantes acerca da organização dos processos de trabalho e das possibilidades de aprimoramento da atuação da Divep. Na sequência, apresentamos a análise dos dados provenientes da entrevista realizada com a diretora educacional, cuja perspectiva contribui para aprofundar a compreensão sobre a dinâmica interna da Divep e sobre os desafios de gestão enfrentados no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Ponte Nova.

3.3.3 Percepções da diretora educacional sobre os processos de trabalho da Divep

A entrevista semiestruturada realizada com a diretora educacional da SRE de Ponte Nova, aqui identificada como Dire 1, constituiu um dos instrumentos centrais da coleta de dados nesta pesquisa. A escolha desse instrumento fundamenta-se na perspectiva qualitativa e na natureza do estudo de caso, que busca compreender, em profundidade, as percepções, práticas e decisões relacionadas à organização dos processos de trabalho da Divep. Conforme afirma Duarte (2004), a entrevista é um recurso privilegiado quando se pretende mapear valores, crenças e lógicas de ação de sujeitos situados em contextos institucionais específicos, desde que conduzida com rigor teórico e metodológico.

Antes da realização da entrevista, foram definidos o objetivo, os eixos temáticos e o roteiro de perguntas, de modo a assegurar a coerência entre o instrumento e os objetivos da pesquisa. A participante foi informada sobre a finalidade da investigação e sobre o uso das informações, mediante a assinatura do TCLE. Seguindo os princípios éticos da pesquisa em educação, foram assegurados o direito de confidencialidade, a liberdade de desistência e a garantia de anonimato da participante, identificada no texto apenas como Dire 1.

A entrevista foi previamente agendada e ocorreu no dia 29 de outubro de 2025, às 19h de forma *online*, conforme preferência da entrevistada, por meio do *Google Meet*, com duração de uma hora e quatro minutos. O ambiente foi escolhido de forma a garantir privacidade e condições adequadas de gravação e concentração. A entrevista foi registrada em áudio e vídeo, com autorização expressa da participante, utilizando-se gravador digital do celular da pesquisadora e do recurso *OBS Studio*, um software gratuito e de código aberto usado para gravação.

A entrevista forneceu um conjunto expressivo de informações acerca dos desafios, avanços e perspectivas relacionados à organização e à gestão dos processos de trabalho da Divep. A análise foi orientada pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), a partir de um processo de leitura flutuante, categorização e interpretação das unidades de sentido que emergiram do discurso da entrevistada. A seguir, apresentamos o perfil da participante, com destaque para sua trajetória acadêmica e experiência profissional.

A participante da entrevista, identificada nesta pesquisa como Dire 1, exerce a função de diretora educacional na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova. Com ampla trajetória na área educacional, acumula mais de quatro décadas de atuação no magistério e na gestão pública, evidenciando uma trajetória profissional marcada pela formação contínua e pela busca de aprimoramento teórico e prático.

Sua formação acadêmica é diversificada, incluindo graduação em Pedagogia e em Matemática e cursos de pós-graduação *lato sensu*, em áreas como Supervisão e Inspeção Escolar. Possui também titulação em nível de mestrado na área da Educação e, no momento, cursa doutorado em Educação. Em sua fala, a entrevistada destaca que a formação pedagógica contribuiu de forma significativa para a compreensão das dimensões administrativas e humanas que permeiam o trabalho de gestão, sobretudo, pela ênfase em práticas de organização e liderança educacional.

A trajetória profissional da Dire 1 teve início ainda na docência, com experiências em diferentes etapas da educação básica, incluindo Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e EJA. Posteriormente, ingressou na rede estadual de ensino e, ao longo dos anos, passou a desempenhar funções de coordenação e acompanhamento pedagógico em diferentes contextos escolares. Na perspectiva da entrevistada, essa experiência diversificada contribuiu para o desenvolvimento de uma visão ampla sobre os processos pedagógicos e administrativos que envolvem o cotidiano escolar e o papel das instâncias regionais de gestão.

Em sua trajetória na SRE, a participante atuou em funções técnicas voltadas ao apoio pedagógico e à orientação das escolas da região, até assumir a direção da Diretoria

Educacional, cargo que ocupa há cerca de quatro anos. A soma de sua experiência docente e de gestão permite compreender sua fala como expressão de uma perspectiva institucional consolidada sobre os desafios e as possibilidades da Divep no contexto da SRE de Ponte Nova, o que confere relevância analítica às reflexões apresentadas na entrevista.

O corpus da análise da entrevista foi organizado em quatro categorias temáticas principais, a saber: (i) Organização dos processos de trabalho da Divep; (ii) Comunicação e articulação interna e externa; (iii) Monitoramento e acompanhamento das ações pedagógicas; e (iv) Aprimoramento e perspectivas de otimização dos processos. Cada uma dessas categorias reflete dimensões centrais dos objetivos da pesquisa, evidenciando tanto as práticas institucionais em curso quanto os desafios percebidos pela equipe gestora no contexto pós-pandemia (2023-2025), período de recorte da pesquisa.

3.3.3.1 Categoria 1 – Organização dos processos de trabalho da Divep

Ao assumir a gestão da Diretoria Educacional em 2022, a entrevistada relata ter encontrado uma equipe reduzida e com múltiplas atribuições: “*Nós éramos nove analistas, eu técnica e oito analistas... todo mundo faz de tudo, todos tinham que entender de tudo*”¹⁸ (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025). Outro ponto recorrente na fala da diretora é o aumento do número de projetos e frentes de trabalho, sem a ampliação correspondente do quadro de ANE. A entrevistada menciona explicitamente que a Secretaria de Estado de Educação “*foi delegando à equipe pedagógica atividades de monitoramento*” (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025), o que intensificou a carga de trabalho e dificultou o acompanhamento direto às escolas. Observamos, portanto, que as falas da entrevistada dialogam diretamente com a percepção das ANE sobre o acúmulo de tarefas e a necessidade de maior definição de papéis e rotinas, demonstrando que tanto a gestão quanto a equipe técnica convergem no diagnóstico de sobrecarga e desorganização de processos.

Essa condição de estrutura enxuta e funções sobrepostas demonstra uma fragilidade na distribuição e na gestão dos fluxos de trabalho, o que certamente impacta o planejamento e a execução das ações pedagógicas. A ausência de delimitação clara de papéis e responsabilidades entre os analistas, bem como a sobreposição de programas e projetos indicam que a organização está centrada em demandas imediatas, em detrimento de um

¹⁸ As citações apresentadas em itálico referem-se a trechos da entrevista realizada com a diretora educacional da SRE Ponte Nova. As demais citações fazem parte dos documentos analisados e das referências bibliográficas utilizadas na elaboração desta dissertação.

planejamento estratégico. Segundo Lück (2000, p. 5), “consideramos como planejamento estratégico o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte e abrangente visão de futuro”.

A concepção de planejamento estratégico apresentada por Lück (2000) dialoga diretamente com os desafios enfrentados pela Divep, sobretudo, no que se refere à organização de seus processos de trabalho. Ao definir o planejamento estratégico como um esforço disciplinado, consistente e orientado para resultados, a autora aponta para elementos estruturantes que são igualmente necessários à gestão pedagógica no âmbito da SRE.

Os processos de trabalho pedagógico — como acompanhamento das escolas, análise de indicadores, emissão de orientações e interlocução com a Dire e com a SEE/MG — dependem de informações precisas e organizadas. O cotidiano de trabalho da Divep é marcado por práticas de demandas simultâneas e fluxos informacionais que nem sempre seguem padrões definidos, como evidenciado pelo questionário e entrevista, dificultando a prática de esforços consistentes e disciplinados, orientados para alcançar os resultados pretendidos.

A dinâmica apresentada indica que a Divep opera segundo um modelo reativo e fragmentado, em que a priorização de tarefas ocorre em função de prazos e orientações superiores, e não de processos previamente mapeados e otimizados. Essa situação reforça um cenário de gestão por setores, com pouca integração entre áreas e fluxos, o que se reflete na fala: “às vezes tínhamos que mudar o cronograma para atender uma outra demanda, de um mesmo setor da secretaria... parece-me que não há diálogo suficiente para se organizar as demandas da superintendência” (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025).

Há, contudo, um movimento de resistência e tentativa de reorganização interna, conduzido pela própria equipe da Divep, que busca planejar suas ações e dividir responsabilidades por eixos de trabalho (educação integral, Gide, atendimento à inclusão etc.). Essa iniciativa, embora espontânea, demonstra a emergência de práticas colaborativas e sinaliza a busca por gestão de processos, ainda que de forma incipiente e não institucionalizada.

A fala da Dire 1 revela que a organização dos processos de trabalho da Divep é marcada por complexidade, sobrecarga e descontinuidade institucional. A adoção de processos de trabalho planejados, sistematizados e previsíveis torna-se, portanto, condição essencial para reduzir improvisações, qualificar o atendimento às escolas e garantir maior coerência entre as ações da equipe. Nesse sentido, a incorporação de práticas de gestão do

conhecimento e de uso sistemático de evidências fortalece a capacidade decisória da equipe, reduz a subjetividade e aumenta a transparência dos procedimentos.

Cabe destacar que a orientação para resultados, acompanhada de uma visão de futuro alinhada às transformações sociais e às demandas contemporâneas da educação, articula-se com a missão da Divep de promover a qualidade pedagógica nas escolas da rede. Para que a SRE cumpra seu papel de apoio às unidades escolares, é fundamental que seus processos internos promovam não apenas respostas imediatas às demandas, mas também ações proativas e antecipatórias, capazes de orientar as escolas diante de mudanças curriculares, avaliações externas, políticas públicas e novas exigências da sociedade em rede.

Assim, o planejamento estratégico concebido por Lück (2000) torna-se um referencial que ilumina a necessidade de a Divep atuar de modo integrado, orientado por metas claras, com processos bem estruturados e com foco permanente na melhoria dos resultados educacionais.

3.3.3.2 Categoria 2 – Comunicação e articulação interna e externa

A comunicação aparece na fala da diretora como um eixo estruturante e, ao mesmo tempo, desafiador para o funcionamento da Divep. A entrevistada relata que, no período pós-pandemia, houve uma transição entre os formatos de comunicação — do remoto para o híbrido — e que essa mudança exigiu adaptação das equipes escolares e da superintendência.

A diretora observa que a comunicação via reuniões *online* foi mantida mesmo após o retorno das atividades presenciais, mas que a eficácia desse formato variava entre as escolas: “*ligavam o computador, entravam na reunião online, mas estavam circulando pela escola*” (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025). A percepção é de que parte das escolas não assimilava integralmente as informações transmitidas virtualmente, o que gerava retrabalho e dúvidas posteriores.

Por outro lado, a entrevistada reconhece avanços na comunicação institucional: o uso de grupos de WhatsApp e comunicação via e-mail consolidaram-se como estratégias de agilidade, assim, “*os grupos do WhatsApp não foram desfeitos, pelo contrário, se intensificaram*” (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025), o que revela a incorporação de novos meios tecnológicos à rotina administrativa e pedagógica da superintendência. Esse movimento representa uma alteração no padrão de comunicação da SRE, anteriormente centrado no uso do telefone fixo e do e-mail institucional, ampliando as formas de interação entre os atores envolvidos. Todavia, a entrevistada destaca que o aplicativo de troca de

mensagens não é reconhecido como ferramenta de trabalho pela SEE/MG, evidenciando uma lacuna na formalização desse canal de comunicação. Com isso, ressaltamos que ausência de regulamentação pode gerar insegurança quanto à validade e à rastreabilidade das informações.

No que se refere à articulação externa, a diretora enfatiza a relação de confiança e respeito construída entre a Divep e as escolas da regional. As falas que expressam o sentimento de “magoadas” por parte das escolas não prioritárias, que deixaram de receber visitas presenciais, revelam o reconhecimento do valor simbólico e técnico da equipe Divep como referência pedagógica. A comunicação, portanto, é percebida como um instrumento de vínculo e legitimidade institucional, além de uma dimensão operativa da gestão.

3.3.3.3 Categoria 3 – Monitoramento e acompanhamento das ações pedagógicas

O monitoramento dos processos de trabalho está concentrado na figura da diretora e da supervisora da Divep, ainda que conte com apoio da equipe de ANE, conforme evidenciado no capítulo 2 desta dissertação. Constitui-se um eixo de controle e retroalimentação das ações, estruturado por diferentes instrumentos: relatórios, planilhas, sistemas de registro e, mais recentemente, um Repositório Digital Compartilhado.

A criação desse Repositório Digital, conforme relatado pela diretora, foi uma iniciativa da atual gestão da superintendência e permitiu maior transparência e visibilidade das atribuições da equipe. A entrevistada reconhece que o compartilhamento das informações via Repositório Digital contribuiu para que o gabinete e a inspeção escolar compreendessem “o grande número de acompanhamentos que a Divep faz” (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025). À luz da análise desenvolvida neste estudo, esse reconhecimento indica que o monitoramento passou a ser percebido também como um instrumento de visibilização do trabalho desenvolvido pela Divep no âmbito da superintendência.

Levando em conta o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), essa iniciativa pode ser compreendida como uma prática associada à etapa de combinação do conhecimento, uma vez que envolve a organização, a integração e a sistematização de informações já explicitadas em documentos, registros e relatórios institucionais. Ao reunir e articular esses diferentes conteúdos em um repositório comum, a Divep potencializa a circulação do conhecimento explícito, amplia sua acessibilidade e favorece a construção de novas compreensões sobre o volume e a complexidade das ações pedagógicas desenvolvidas pela equipe.

Outros instrumentos mencionados são os Relatórios das Visitas Escolares, as comunicações por e-mail e as inserções de dados em sistemas oficiais. A diretora relata que

realiza leituras sistemáticas dos relatórios e acompanha o cronograma das visitas, buscando observar a continuidade das ações: “a leitura do relatório sistematicamente... me dá uma visão da escola, daquilo que está sendo feito e daquilo que precisa ser encaminhado” (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025).

A fala também revela uma prática individual de sistematização do monitoramento, em que a diretora utiliza “fórmulas matemáticas” e registros pessoais como forma de controle das atividades.

Eu tenho meus apontamentos, como professora de matemática, eu utilizo muito minhas fórmulas matemáticas, meus símbolos matemáticos, eu tenho uma organização de controle daquilo que está sendo feito, daquilo que tem que ser feito, daquilo que já foi realizado, daquilo que precisa ser realizado em forma de um mapa mental, nos registros meus particulares, mas eu acompanho sempre, estou ali sempre com o calendário pedagógico da Secretaria aberto e o drive acompanhando (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025).

A análise dessa ação indica que, no acompanhamento das atividades, a diretora recorre a estratégias próprias de organização e controle, baseadas em registros pessoais e em formas particulares de sistematização. Tais estratégias mobilizam conhecimentos construídos a partir do alinhamento de conhecimentos específicos de sua formação a sua trajetória profissional e resulta em uma prática individual de monitoramento das ações em andamento. Embora a fala evidencie cuidado com a continuidade das atividades e o acompanhamento sistemático do calendário pedagógico, observamos que os mecanismos utilizados se concentram em iniciativas pessoais, não sendo explicitada, no relato, a utilização de instrumentos institucionais padronizados para esse fim. Nesse sentido, a prática analisada sugere que o acompanhamento depende, em grande medida, de arranjos individuais, o que aponta para a necessidade de refletir sobre a institucionalização de procedimentos que favoreçam a continuidade e o compartilhamento das informações no âmbito da Divep.

Considerando o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2018), observamos que a etapa de socialização do conhecimento — caracterizada pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito — ocorre de forma limitada no âmbito da Divep. Apesar da existência de trocas cotidianas entre as analistas educacionais, a ausência de espaços institucionais formalizados de diálogo, reflexão coletiva e compartilhamento sistemático de experiências dificulta a circulação do conhecimento construído na prática. Como resultado, saberes relevantes permanecem vinculados a trajetórias individuais, sem que se consolidem como patrimônio coletivo da equipe.

Esse cenário indica que, embora ainda não se configure como um processo coletivo de gestão do conhecimento, há evidências de avanço rumo a essa perspectiva, especialmente pela adoção de ferramentas compartilhadas e pela busca de maior integração das informações.

3.3.3.4 Categoria 4 – Aprimoramento e perspectivas de otimização dos processos

A última categoria reúne as percepções da diretora acerca das possibilidades de aprimoramento dos processos de trabalho da Divep. As proposições apresentadas articulam questões estruturais, humanas e organizacionais.

Entre as condições estruturais, a entrevistada aponta a necessidade de melhor infraestrutura física e tecnológica: “*computadores defasados, uma impressora só para duas salas, falta de toner e de papel*” (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025), condições que impactam diretamente a produtividade e a qualidade das entregas. Essa percepção não é isolada. As ANE também mencionaram limitações semelhantes, destacando que parte das dificuldades da equipe decorre justamente da insuficiência de condições materiais e institucionais. Como afirmou uma das analistas, “*a melhoria depende também do respaldo oferecido pela SEE/MG nas condições de trabalho*” (ANE 7, questionário aplicado em 2025), reforçando que a falta de infraestrutura adequada constitui desafio compartilhado dentro da Divep.

No campo da organização das equipes de trabalho, destacamos a necessidade de ampliação do quadro de pessoal e da criação de subcoordenações internas, a fim de distribuir melhor as tarefas e aprimorar a gestão das frentes de trabalho. A fala “*a gente desveste um santo para vestir outro*” (Dire 1, entrevista concedida em 29 out. 2025), traduz simbolicamente o movimento constante de realocação de profissionais para atender às demandas emergenciais, evidenciando a falta de continuidade e de equilíbrio entre os processos.

A entrevistada também sugere o fortalecimento da formação continuada, com a criação de grupos de estudos regionais e acompanhamento sistemático da Divep. Essa proposta representa um olhar estratégico sobre o papel da superintendência como instância formadora, ao propor que os polos de estudo funcionem como espaços de troca de saberes e de desenvolvimento profissional coletivo.

Por fim, a diretora reconhece a importância de uma reorganização sistêmica da Secretaria de Estado de Educação, a fim de que as diretrizes e demandas sejam encaminhadas com maior previsibilidade: “*a secretaria se atropela e atropela o trabalho da Divep*” (Dire 1,

entrevista concedida em 29 out. 2025). Tal crítica explicita a percepção de que parte das dificuldades locais decorre da ausência de planejamento centralizado e coordenação horizontal entre as instâncias do sistema.

Assim, as falas da entrevistada evidenciam que o aprimoramento dos processos da Divep exige ações em múltiplos níveis — desde a reestruturação de recursos até a institucionalização de uma cultura de gestão do conhecimento e de processos, baseada na clareza de papéis, na comunicação integrada e na aprendizagem organizacional. As sugestões apresentadas pela diretora educacional demonstram uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados pela Divep na gestão de seus processos de trabalho e no apoio técnico-pedagógico às escolas. As proposições da gestora concentram-se em seis dimensões principais: planejamento e organização institucional, gestão de pessoas, infraestrutura, formação continuada, comunicação interna e monitoramento de processos. Esses eixos revelam uma visão estratégica sobre o funcionamento da Divisão, que busca alinhar o trabalho pedagógico regional às demandas das escolas e às diretrizes da SEE/MG. A fim de sintetizar as proposições da Dire 1, apresentamos a seguir o Quadro 20.

Quadro 20 – Sugestões da diretora educacional para otimização do trabalho da Divep

(continua)

Categoria	Sugestões/estratégias propostas pela diretora educacional
1. Planejamento e organização institucional	Melhor organização da Secretaria de Estado de Educação, com envio de protocolos e orientações com antecedência, evitando sobrecarga e atropelos nas demandas.
	Garantir tempo adequado para estudo e preparação das equipes antes das visitas e ações nas escolas.
	Criação de um organograma claro da Divep, com definição de papéis, funções e fluxos de trabalho.
2. Gestão de pessoas e ampliação da equipe	Ampliação do número de analistas educacionais na Divep, de modo a possibilitar divisão de tarefas e atendimento mais abrangente às escolas.
	Instituição de subcoordenações ou líderes por área de atuação (Educação Integral, Educação Profissional, Inclusão etc.), para descentralizar responsabilidades e otimizar a gestão interna.

(conclusão)

Categoria	Sugestões/estratégias propostas pela diretora educacional
3. Condições materiais e infraestrutura de trabalho	Melhoria das condições físicas e materiais da equipe (sala adequada, computadores atualizados, acesso à internet, impressoras, papel, toner).
	Disponibilização regular de veículos e motoristas para deslocamento às escolas, especialmente as de difícil acesso.
4. Formação continuada e fortalecimento do conhecimento coletivo	Criação de grupos de estudo em polos regionais, com participação da equipe da Divep como referência técnica e pedagógica.
	Momentos de estudo coletivo e reflexão interna para fortalecimento das práticas e desenvolvimento profissional da equipe.
5. Comunicação e alinhamento institucional	Reforçar o diálogo entre as instâncias da SRE e entre os setores internos (gabinete, inspeção, Dipe, Dafi), garantindo coerência nas demandas e clareza nas orientações.
	Ampliar os canais de escuta e devolutiva entre a equipe pedagógica e a gestão regional.
6. Gestão de processos e monitoramento	Fortalecer o uso de ferramentas de acompanhamento e registro, como o Repositório Digital Compartilhado e relatórios sistematizados, garantindo transparência e continuidade das ações.
	Assegurar que a Divep mantenha um processo contínuo de monitoramento e avaliação das ações pedagógicas, com foco em resultados e aprendizado organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nesse sentido, as contribuições da diretora educacional revelam uma postura reflexiva e propositiva, que ultrapassa o nível operacional e se aproxima de uma concepção de gestão integrada, colaborativa e formativa. Suas sugestões apontam para a necessidade de fortalecer a Divep como um setor estratégico da SRE, responsável não apenas pela execução de tarefas administrativas, mas pela mediação ativa entre as políticas públicas e o cotidiano escolar, em um movimento contínuo de planejar, acompanhar, avaliar e aprender com os processos de trabalho. A entrevistada identifica os desafios e fragilidades que comprometem a efetividade

de suas ações, ao mesmo tempo em que apontam caminhos de otimização e fortalecimento do apoio oferecido às escolas estaduais.

Sob a ótica da gestão de processos, conforme Silva (2015), as sugestões da diretora reforçam a importância da definição clara de fluxos, papéis e responsabilidades, bem como do planejamento prévio e da coordenação entre setores para garantir coerência e agilidade nas ações institucionais. Já a perspectiva da gestão do conhecimento, segundo Batista (2012), está presente na ênfase dada à criação de espaços de estudo, compartilhamento de saberes e sistematização das informações, elementos que favorecem o aprendizado organizacional e a continuidade das práticas pedagógicas.

Assim, a entrevista com a diretora educacional não apenas confirma percepções já manifestadas pelas ANE e pelos diretores, como aprofunda a compreensão sobre as condições institucionais e organizacionais que estruturam o trabalho da Divep. Sua fala reforça a necessidade de consolidar processos claros, fortalecer lideranças intermediárias, ampliar a formação contínua e aprimorar a integração entre equipes e setores, compondo um quadro analítico coerente com os objetivos desta pesquisa.

Dando sequência à análise, a articulação entre as respostas das ANE, dos diretores escolares e as considerações da diretora educacional permite construir uma visão integrada sobre os desafios e potencialidades que caracterizam a organização dos processos de trabalho da Divep. As informações coletadas evidenciam elementos convergentes relacionados à comunicação interna, à padronização dos fluxos, ao planejamento coletivo, à integração intersetorial e à necessidade de fortalecimento da formação continuada e da gestão participativa, aspectos que serão retomados na síntese final desta seção.

A partir desses resultados, torna-se possível identificar elementos estruturais que ajudam a explicar as fragilidades observadas na organização interna da Divep. Os dados analisados evidenciam que, no contexto da Divep, a predominância da lógica setorial, herdada da estrutura da Secretaria de Estado de Educação, contribui para a dispersão das responsabilidades e para a sobreposição de tarefas.

Ainda que a divisão desempenhe papel estratégico na orientação pedagógica das escolas, seus fluxos internos de trabalho nem sempre estão claramente definidos. Demandas chegam por múltiplos canais — e-mails, telefonemas, aplicativos de mensagens, sistemas institucionais como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI¹⁹) — e percorrem caminhos

¹⁹O SEI é um sistema de gestão de processos e documentos arquivísticos eletrônicos que tem o objetivo de aprimorar a gestão documental e tramitação de processos administrativos eletrônicos, contribuindo para o controle, a padronização e a manutenção de documentos via processos digitais,

distintos, dependendo de quem as recebe. Tal situação reflete o que Silva (2015) denomina de “trabalho invisível”, aquele que é realizado, mas não formalizado, dificultando a mensuração e o aprimoramento dos processos.

Sob a perspectiva do modelo de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), essa ausência de registros sistematizados, manuais ou fluxogramas configura uma fragilidade na etapa de externalização do conhecimento, uma vez que os saberes construídos pelas analistas educacionais, ancorados na experiência cotidiana, permanecem predominantemente no plano tácito. A inexistência de instrumentos institucionais que transformem esses conhecimentos em referências explícitas e compartilhadas limita a consolidação de práticas comuns e compromete a continuidade dos processos de trabalho no âmbito da Divep.

Assim, os referenciais teóricos de gestão de processos e gestão do conhecimento, ofereceram subsídios consistentes para a proposição de estratégias de aprimoramento que atendam às demandas identificadas no contexto da SRE de Ponte Nova. Dessa forma, as análises desenvolvidas neste capítulo constituem a base para a construção do Plano de Ação Educacional (PAE), apresentado no capítulo 4 que tem como finalidade propor ações concretas voltadas à otimização dos processos de trabalho da Divep e ao fortalecimento do apoio técnico-pedagógico às escolas jurisdicionadas à SRE Ponte Nova.

3.4 PERSPECTIVAS EM DIÁLOGO: A DIVEP POR SUAS SERVIDORAS E DIRETORES ESCOLARES

A análise desenvolvida ao longo deste capítulo, organizada a partir dos diferentes instrumentos de pesquisa utilizados, permitiu apreender a dinâmica de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da SRE Ponte Nova sob múltiplas perspectivas. A pesquisa documental, os questionários aplicados às analistas educacionais e aos diretores escolares e a entrevista realizada com a diretora educacional constituíram fontes complementares, que, articuladas, possibilitaram aprofundar a compreensão dos processos de trabalho e dos desafios enfrentados no âmbito da Diretoria Educacional.

Para a contextualização e o levantamento inicial de questões relacionadas à organização dos processos de trabalho da Divep, retomamos os documentos institucionais e normativas, apresentados no capítulo 2. Esses documentos mostraram um cenário marcado

bem como para o aumento da eficiência da gestão pública e da transparência dos processos de trabalho (Brasil, [2025]).

pelo aumento das demandas pedagógicas, pela ampliação das atribuições da equipe e pela ausência de fluxos formalizados para o acompanhamento das ações, indicando possíveis fragilidades na estruturação dos processos e na definição de responsabilidades. Tais elementos constituíram hipóteses analíticas que orientaram a investigação empírica desenvolvida posteriormente.

Os dados provenientes dos questionários aplicados permitiram confirmar e qualificar parte dessas questões ao demonstrar percepções recorrentes sobre a comunicação interna, o planejamento das ações e a organização do trabalho cotidiano. Apesar das orientações da liderança e a comunicação com as escolas terem sido avaliadas de forma positiva, observamos que ainda persistem limites relacionados à previsibilidade dos fluxos comunicacionais, ao detalhamento das orientações e à sistematização do planejamento coletivo. Esses resultados reforçam a compreensão de que a organização dos processos de trabalho, embora funcional em determinados aspectos, ainda se apoia em arranjos informais, o que impacta a coerência e a continuidade das ações pedagógicas.

A entrevista, por sua vez, contribuiu para aprofundar a análise ao explicitar como esses limites se materializam no cotidiano de trabalho da Divep. A fala da gestora demonstrou a centralidade de estratégias individuais de organização, controle e acompanhamento das atividades – baseadas em registros pessoais, mapas mentais e conhecimentos construídos a partir da experiência profissional. Mesmo que essas estratégias se mostrem eficazes no plano individual, destacamos que são sintomas da dependência do trabalho pedagógico em relação a conhecimentos tácitos e a iniciativas particulares, o que corrobora as fragilidades apontadas pelos demais instrumentos no que se refere à institucionalização dos processos.

A articulação entre os dados dos três instrumentos permite compreender que a Divep opera em um contexto no qual a ausência de processos formalizados e de instrumentos institucionais padronizados desloca para os sujeitos a responsabilidade pela organização e pelo monitoramento das ações. Esse cenário tende a reforçar práticas individualizadas de gestão do trabalho e a dificultar a consolidação de rotinas compartilhadas, impactando o planejamento coletivo, a integração intersetorial e a previsibilidade das ações pedagógicas.

Ao mesmo tempo, os resultados também evidenciam potencialidades importantes, como a existência de canais institucionais de comunicação, a clareza das orientações da liderança e o compromisso da equipe com o acompanhamento pedagógico das escolas. Tais elementos indicam que há bases institucionais sobre as quais podem ser construídas estratégias mais sistemáticas de organização dos processos de trabalho, de fortalecimento da formação continuada e de ampliação das práticas de gestão participativa.

Aprofundamos e qualificamos as questões inicialmente levantadas a partir da análise documental, de modo a possibilitar a compreensão mais integrada tanto da dinâmica da Divep quanto das percepções dos atores envolvidos em seu cotidiano de trabalho. Dessa forma, concluímos que os principais desafios enfrentados pela equipe não se concentram na ausência de iniciativas ou de compromisso institucional, mas na fragilidade da organização e da sistematização dos processos de trabalho da Divep. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa fundamentam a proposição de ações voltadas à otimização dos processos, à formalização de fluxos, ao fortalecimento da formação em serviço e à ampliação de práticas de gestão participativa, as quais serão apresentadas no capítulo seguinte, no Plano de Ação Educacional (PAE).

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

A complexa dinâmica de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da SRE Ponte Nova constitui-se o objeto da presente pesquisa. A análise de documentos institucionais, normativas e registros internos, conforme apresentado no capítulo 2, cumpre a função de descrever o contexto da pesquisa e de levantar questões iniciais relacionadas à organização dos processos de trabalho e à execução das atividades pedagógicas. Por meio desse levantamento, identificamos que as principais dificuldades estão associadas ao aumento das demandas, à fragmentação das responsabilidades e à ausência de fluxos formalizados. Essas constatações foram posteriormente analisadas e confrontadas com os dados empíricos no capítulo 3, permitindo sua confirmação, aprofundamento ou relativização a partir das percepções dos sujeitos da pesquisa.

A partir da análise dos dados produzidos no campo, alicerçados nos pressupostos teóricos sobre gestão de processos e gestão do conhecimento, desenvolvida no capítulo 3, foram identificadas fragilidades que atravessam o trabalho das analistas educacionais e da própria Dire. Entre os pontos críticos, destacam-se: a insuficiência de processos mapeados e padronizados; a multiplicidade de canais de comunicação internos e externos, sem centralização; a dependência do conhecimento tácito da equipe; a sobrecarga decorrente do grande volume de programas, projetos e ações; a falta de formação estruturada para novos servidores; além da necessidade de aprimorar o acompanhamento das escolas e o monitoramento das ações pedagógicas.

Com base nas conclusões apresentadas, propomos um Plano de Ação Educacional voltado à reorganização dos processos de trabalho da Divep, com foco no aumento da eficiência, na qualificação das entregas e no fortalecimento das práticas colaborativas no âmbito da SRE Ponte Nova. O Quadro 21, a seguir, apresenta, de forma sintética, a relação entre os dados da pesquisa e as ações propositivas que compõem o PAE.

Quadro 21 – Relação entre dados da pesquisa e ações propositivas da Divep/SRE Ponte Nova

Nº	Dados de pesquisa	Ação propositiva
1	As analistas educacionais relatam ausência de fluxogramas, e a diretora aponta o uso de controles pessoais e informais, o que gera descontinuidade e dúvidas na execução das tarefas.	Elaboração do Manual de Processos e Fluxos da Divep
2	Há falhas no repasse de informações entre a equipe e falta de alinhamento entre as ações das analistas.	Aprimoramento das Reuniões Semanais de Alinhamento
3	Diretores escolares relatam excesso de e-mails burocráticos e solicitam canais mais claros e próximos.	Criação e implementação do Protocolo de Comunicação da Divep
4	Diretores indicam que o acompanhamento presencial prioriza checklists administrativos, com pouca ênfase no apoio pedagógico.	Reestruturação do Roteiro de Visita Técnica
5	Parte das analistas afirma que o treinamento inicial não foi adequado e apontam ausência de formação contínua.	Implementação dos Grupos de Estudo Interno (formação em serviço)
6	Diretores solicitam oficinas práticas e momentos formativos “ <i>in loco</i> ”.	Criação e implementação do Projeto “Divep Itinerante”
7	Perda de informações com a saída de servidores e dificuldade em localizar registros antigos.	Padronização e expansão do Repositório Digital Compartilhado
8	A coordenação da Divep monitora a entrega de relatórios, mas não avalia qualitativamente o impacto do trabalho realizado nas escolas.	Aplicação da Pesquisa Anual de Satisfação das Escolas
9	Espaço físico insuficiente para o tamanho atual da equipe; equipamentos defasados; dificuldades de acesso a sistemas; e falta recorrente de insumos (papel, toner e impressoras).	Elaboração do diagnóstico e solicitação formal de melhoria da infraestrutura de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Visando promover melhorias na organização dos processos de trabalho da Divep, desenvolvemos nove ações – a serem apresentadas neste PAE – cuja finalidade é o

fortalecimento da atuação das analistas educacionais e, desse modo, o aprimoramento da qualidade do apoio técnico-pedagógico oferecido às escolas da SRE Ponte Nova. Entendemos que as melhorias na organização dos processos perpassam a criação de um ambiente mais integrado, eficiente e colaborativo que, por sua vez, demandam a padronização de fluxos, aprimoramento da comunicação interna e externa, fortalecimento da formação continuada, ampliação do acompanhamento pedagógico e consolidação da gestão do conhecimento. Essas medidas tendem a reduzir retrabalhos, minimizar erros, favorecer a tomada de decisão e aumentar a efetividade das ações pedagógicas junto às escolas.

Para facilitar a compreensão das iniciativas que compõem o plano, as ações foram organizadas em quadros propositivos, utilizando-se a ferramenta 5W2H. Destacamos que a sigla é derivada das iniciais, em inglês²⁰, das sete perguntas que devem ser feitas ao traçar o plano, a saber: *What*; *Why*; *Where*; *When*; *Who*; *How* e *How Much*. Segundo o Ministério do Desenvolvimento Regional (Brasil, 2023, p. 37),

O método 5W2H é uma ferramenta de gestão, simples e de fácil compreensão para facilitar o planejamento de qualquer atividade, permitindo que todos os envolvidos entendam quais são os passos a serem seguidos, quem são os responsáveis por cada etapa e quando a atividade será concluída.

As ações constantes neste PAE foram construídas utilizando-se a referida ferramenta. Ademais, por emergirem da reflexão dos dados obtidos ao longo de toda a pesquisa, tais ações cumprem o aprimoramento de práticas exitosas, bem como auxiliar na resolução dos problemas. Para tanto, agrupamos as ações em quatro categorias: Processos, Formação, Comunicação e Monitoramento. Desse modo, passamos a apresentar as ações que compõem cada categoria.

Na categoria Processos, as ações têm como foco a necessidade de maior sistematização e padronização das rotinas de trabalho da Divep, visando reduzir a dependência de estratégias individuais e fortalecer a institucionalização dos fluxos de trabalho. Compõem essa categoria as duas ações seguintes: Elaboração do Manual de Processos e Fluxos; e Padronização e Expansão do Repositório Digital Compartilhado.

A categoria Formação concentra ações relacionadas ao fortalecimento da formação continuada da equipe pedagógica, com ênfase na troca de saberes, no alinhamento interno e

²⁰Tradução nossa: *What* (o que será feito?); *Why* (por que será feito?); *Where* (onde será feito?); *When* (quando será feito?); *Who* (por quem será feito?); *How* (como será feito?) e *How much* (quanto vai custar?) (Sebrae-SC, 2025).

no desenvolvimento profissional coletivo. Integram essa categoria as duas ações seguintes: Aprimoramento das reuniões semanais de alinhamento; e Implementação dos grupos de estudo interno.

Na categoria Comunicação, as ações buscam qualificar os fluxos comunicacionais da Divep, ampliando a clareza, a previsibilidade e a sistematização das orientações dirigidas às escolas e à própria equipe interna. Compõem essa categoria as duas ações seguintes: Criação e implementação do Protocolo de Comunicação da Divep; e a Criação do Projeto “Divep itinerante”. Embora as oficinas práticas e os momentos formativos in loco possuam caráter formativo, no âmbito deste Plano de Ação Educacional essa iniciativa foi associada ao eixo da comunicação, por responder diretamente à necessidade de qualificar a interação entre a Divep e as escolas, ampliando a presença institucional, a escuta e o diálogo pedagógico em contexto.

Por fim, a categoria Monitoramento reúne três ações voltadas ao acompanhamento das práticas pedagógicas das escolas e à avaliação do apoio técnico prestado pela Divep, com vistas à melhoria contínua dos processos de trabalho. Integram essa categoria as seguintes ações: Reestruturação do Roteiro de Visita Técnica; Aplicação da Pesquisa Anual de Satisfação das Escolas; e Elaboração do diagnóstico e solicitação formal de melhoria da infraestrutura de trabalho.

Assim, as nove ações propostas no Plano de Ação Educacional são apresentadas a seguir, agrupadas por categoria, considerando a natureza dos problemas identificados na análise dos dados da pesquisa. Para facilitar a compreensão do conjunto de iniciativas e evidenciar a complementaridade entre as ações, optamos por organizá-las em quadros-síntese, utilizando a ferramenta 5W2H. Essa estratégia possibilita maior clareza quanto aos objetivos, às responsabilidades, aos prazos e às formas de execução das ações, sem prejuízo da compreensão de cada iniciativa que compõe o plano.

Iniciamos, portanto, pela categoria Processos de Trabalho, que reúne ações voltadas à organização e à sistematização das rotinas desenvolvidas pela Divep, conforme as necessidades identificadas na análise dos dados da pesquisa.

4.1 PROCESSOS DE TRABALHO

A categoria Processos contempla ações voltadas à organização e à sistematização dos fluxos de trabalho da Divep, a partir dos desafios identificados na análise dos dados da pesquisa. Os resultados evidenciaram a existência de práticas consolidadas no cotidiano da equipe, porém marcadas pela ausência de formalização, pela dependência de registros

individuais e pela limitada padronização dos procedimentos, o que pode impactar a previsibilidade, a continuidade e o compartilhamento das informações no âmbito da Divisão. Esses resultados dialogam diretamente com os pressupostos da gestão de processos e da gestão do conhecimento adotados neste estudo ao indicarem que a ausência de fluxos explicitados e de registros sistematizados favorece a centralização do conhecimento em indivíduos e fragiliza a memória organizacional.

A análise dos dados evidenciou, ainda, que a gestão e o monitoramento das ações da Divep dependem, em grande medida, de estratégias individuais e de registros particulares da gestora, como o uso de controles pessoais e fórmulas próprias para acompanhamento das demandas. Embora tais estratégias se mostrem funcionais no cotidiano e evidenciem a capacidade de adaptação frente à sobrecarga de trabalho, essa dependência do conhecimento tácito representa um risco institucional relevante, sobretudo no que se refere à continuidade do serviço público.

A centralização das informações em práticas individuais dificulta a socialização do conhecimento, fragiliza a memória organizacional e torna os processos vulneráveis a descontinuidades em contextos de afastamento, substituição ou rotatividade de servidores. À luz dos referenciais da gestão de processos e da gestão do conhecimento, tais evidências reforçam a urgência da sistematização proposta no PAE, não como mera formalização burocrática, mas como estratégia de institucionalização dos saberes produzidos no cotidiano da Divep, assegurando maior previsibilidade, transparência e sustentabilidade às ações desenvolvidas.

Nesse sentido, o Quadro 22, a seguir, apresenta as ações propostas na categoria Processos, organizadas com o objetivo de sistematizar práticas já existentes e fortalecer a organização interna da Divep. As ações elencadas concentram-se na elaboração de instrumentos institucionais que tornem os fluxos de trabalho mais claros, acessíveis e compartilhados entre as analistas educacionais, contribuindo para a redução da dependência de iniciativas individuais e para a qualificação do acompanhamento pedagógico às escolas da jurisdição.

Quadro 22 – Ações para aprimoramento de processos e fluxos da Divep

(continua)

Ação	1. Elaboração do Manual de Processos e Fluxos	2. Padronização e expansão do Repositório Digital Compartilhado
<i>What?</i> O que será feito?	Mapeamento, padronização e documentação das principais rotinas da Divep, com elaboração de Procedimento Operacional Padrão (POP) e fluxogramas reunidos em um Manual Institucional de Processos.	Reorganização e padronização do Drive institucional da Divep, com pastas estruturadas, documentos consolidados e critérios de atualização.
<i>Why?</i> Por que será feito?	Para reduzir a dependência do conhecimento tácito, evitar controles pessoais/informais, padronizar práticas, melhorar a continuidade do trabalho e fortalecer a memória institucional.	Para reduzir perda de informações, garantir memória institucional e facilitar o acesso a documentos essenciais.
<i>Where?</i> Onde será feito?	Reuniões presenciais na SRE Ponte Nova e sistematização em repositório digital institucional.	Repositório digital da SRE (Drive institucional).
<i>When</i> Quando será feito?	Desenvolvimento em quatro meses, com reuniões quinzenais e entregas parciais por etapa.	Reorganização em dois meses; atualização contínua.
<i>Who?</i> Por quem será feito?	Equipe da Divep (ANE), com coordenação da Dire e apoio pontual de outros setores, quando necessário.	ANE; Dire; estagiários (quando existentes para apoio operacional).
<i>How?</i> Como será feito?	Levantamento das rotinas; entrevistas internas; criação de fluxos e POP; validação coletiva; organização do manual; publicação no Drive institucional.	Diagnóstico do Drive atual; definição de estrutura padrão; reorganização dos materiais; criação de nomenclatura padronizada; divulgação interna.

(conclusão)

Ação	1. Elaboração do Manual de Processos e Fluxos	2. Padronização e expansão do Repositório Digital Compartilhado
<i>How Much?</i> Quanto vai custar?	Não gera custos financeiros diretos; utiliza equipe interna e ferramentas institucionais já disponíveis. Não aumenta carga de trabalho.	Sem custos; uso do Drive institucional já disponível. Não aumenta carga de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As ações apresentadas no Quadro 22 configuram possibilidades concretas de enfrentamento dos desafios relacionados à organização dos processos de trabalho da Divep, ao propor instrumentos que favorecem a sistematização, a padronização e o acesso compartilhado às informações.

A proposição da ação 1 refere-se à elaboração de um Manual de Processos e Fluxos da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) e decorre dos desafios identificados ao longo da pesquisa, especialmente aqueles relacionados à ausência de padronização das rotinas de trabalho, à dependência do conhecimento tácito dos servidores e à ocorrência de ruídos na comunicação interna e externa. Os dados evidenciaram que grande parte das atividades desenvolvidas pela equipe encontra-se apoiada em práticas consolidadas pela experiência individual, mas pouco sistematizadas em documentos institucionais, o que fragiliza a continuidade dos processos e dificulta a socialização do conhecimento organizacional.

Nesse sentido, o Manual de Processos e Fluxos configura-se como uma ação estruturante do Plano de Ação Educacional ao buscar registrar, organizar e tornar explícitos os principais processos de trabalho da Divep. O objetivo central dessa ação é promover maior clareza, uniformidade e transparência na execução das atividades, contribuindo para a redução da dependência de estratégias individuais e para o fortalecimento de uma atuação institucional mais integrada e colaborativa.

A proposta consiste na identificação, mapeamento e descrição dos processos recorrentes da Divep, contemplando etapas, responsáveis, fluxos de comunicação, documentos utilizados e interfaces com outros setores da Diretoria Educacional e da SRE. Esse levantamento deverá ser realizado de forma colaborativa, com a participação das analistas educacionais e da gestão da diretoria, valorizando os saberes construídos no

cotidiano do trabalho e favorecendo a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, conforme o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

O Manual não se configura como um instrumento normativo rígido, mas como um documento orientador, passível de atualização contínua, que reflita a dinâmica do trabalho pedagógico e as especificidades do contexto da SRE de Ponte Nova. Ao sistematizar os fluxos de trabalho, esperamos facilitar a integração de novos servidores, apoiar o planejamento das ações da equipe e contribuir para maior previsibilidade e coerência na atuação da Divep junto às escolas. Embora consuma horas de planejamento a curto prazo, o objetivo é reduzir a perda de tempo futura com dúvidas sobre fluxos e dependência do conhecimento tácito.

Do ponto de vista da gestão de processos, a ação dialoga com a perspectiva de que a organização do trabalho deve estar centrada nos processos e não apenas nas estruturas funcionais, possibilitando maior eficiência, racionalização de esforços e melhor articulação entre as atividades desenvolvidas (Silva, 2015). Além disso, ao tornar explícitos os procedimentos e fluxos, o Manual contribui para a melhoria da comunicação interna, reduzindo ambiguidades e retrabalhos identificados pelos participantes da pesquisa.

Esperamos, portanto, que a elaboração do Manual de Processos e Fluxos da Divep favoreça a institucionalização do conhecimento produzido pela equipe, fortaleça a memória organizacional e subsidie outras ações propostas no PAE, como o aprimoramento da comunicação, das formações em serviço e do monitoramento pedagógico. Trata-se, assim, de uma ação estratégica para a consolidação de práticas mais sistematizadas e alinhadas aos objetivos institucionais da Diretoria Educacional e da SRE Ponte Nova.

A ação 2, proposta na categoria Processos, diz respeito à Padronização e à expansão do Repositório Digital Compartilhado. Tal proposta emerge dos desafios identificados na pesquisa relacionados à dispersão das informações, à dificuldade de acesso a documentos atualizados e à ausência de critérios comuns para o armazenamento e a recuperação de registros institucionais. Os dados indicaram que, embora a equipe produza e utilize um volume significativo de documentos, orientações e materiais pedagógicos, esses conteúdos encontram-se distribuídos em diferentes meios e plataformas, o que compromete a fluidez dos processos de trabalho e a circulação do conhecimento organizacional.

Diante desse cenário, essa ação tem como objetivo central organizar, padronizar e ampliar o uso do repositório digital compartilhado, de modo a consolidá-lo como um espaço institucional de referência para o armazenamento, a socialização e a atualização dos documentos da Divep. Buscamos, assim, fortalecer práticas de gestão do conhecimento,

favorecendo a conversão do conhecimento explícito em novos arranjos informacionais, conforme o modo de combinação do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

A proposta prevê a definição de critérios comuns para a organização do Repositório, tais como nomenclatura de arquivos, estrutura de pastas, versionamento de documentos e indicação de responsáveis pela alimentação e atualização dos conteúdos. Esses critérios deverão ser construídos de forma coletiva, considerando as necessidades da equipe e a natureza dos processos de trabalho desenvolvidos, de modo a garantir funcionalidade e aderência à rotina institucional.

Além da padronização, a ação contempla a expansão do repositório, com a inclusão sistemática de documentos orientadores, fluxos de trabalho, registros de formações, materiais de apoio às escolas e produtos das ações pedagógicas desenvolvidas pela Divep. Ao centralizar essas informações em um ambiente compartilhado, esperamos reduzir retrabalhos, minimizar perdas de informação e ampliar a transparência dos processos internos e das orientações repassadas às escolas. O tempo a ser utilizado na organização visa recuperar horas perdidas na busca por documentos dispersos e evitar a perda de informações.

Do ponto de vista da gestão de processos, a organização do repositório contribui para maior eficiência operacional ao facilitar o acesso rápido e confiável às informações necessárias para a execução das atividades. Ao mesmo tempo, sob a perspectiva da gestão do conhecimento, essa ação favorece a institucionalização do saber produzido coletivamente, reduzindo a dependência de registros informais ou de memórias individuais, aspecto apontado como fragilidade pelos participantes da pesquisa.

Esperamos que a padronização e a expansão do Repositório Digital Compartilhado fortaleçam a comunicação interna da Divep, subsidiem a atuação articulada da equipe e sirvam de suporte para outras ações do Plano de Ação Educacional, como a elaboração do Manual de Processos, a organização das formações em serviço e o monitoramento pedagógico. Trata-se, portanto, de uma ação estratégica para a consolidação de práticas mais sistemáticas de registro, compartilhamento e uso do conhecimento no âmbito da SRE de Ponte Nova.

A organização dos processos de trabalho, no entanto, não se sustenta apenas pela definição de fluxos e instrumentos, exigindo também investimento contínuo na qualificação das práticas e no fortalecimento do trabalho coletivo. Nesse sentido, a categoria Formação apresenta ações voltadas ao aprimoramento dos espaços formativos da Divep, reconhecendo-os como elementos centrais para a consolidação dos processos institucionais.

4.2 FORMAÇÃO

Os dados da pesquisa indicaram que, embora existam momentos formativos no interior da equipe, esses tendem a ocorrer de maneira fragmentada e fortemente condicionada às demandas imediatas da rede estadual, o que dificulta a consolidação de espaços permanentes de reflexão, troca de experiências e construção coletiva de saberes. Considerando os limites identificados quanto à sistematização, à continuidade e ao alinhamento dessas iniciativas às demandas do trabalho pedagógico cotidiano, vislumbramos ações de formação como solução para o cenário apresentado. Portanto, por meio da categoria Formação visamos acomodar novas qualificações as das práticas formativas desenvolvidas no âmbito da Divep.

Nesse contexto, as ações propostas nessa categoria partem do reconhecimento de que o próprio espaço de trabalho da Divep constitui um *locus* formativo privilegiado. Ao fortalecer instâncias já existentes, como as reuniões semanais, e ao criar espaços estruturados de estudo e reflexão coletiva, buscamos favorecer a articulação entre experiência profissional, trabalho colaborativo e desenvolvimento institucional. Trata-se, portanto, de organizar e qualificar práticas formativas que já ocorrem, conferindo-lhes maior intencionalidade e continuidade.

Diante disso, o Quadro 23 apresenta as ações propostas na categoria Formação, sistematizadas com o objetivo de organizar, fortalecer e dar maior coerência às práticas formativas desenvolvidas pela Divep.

Quadro 23 – Ações para aprimoramento das formações

Ação	3. Aprimoramento das reuniões semanais de alinhamento	4. Implementação de grupos de estudo internos
<i>What?</i> O que será feito?	Reorganizar as reuniões semanais da Divep, incorporando momentos formativos e de reflexão sobre as práticas de orientação e monitoramento.	Criar grupos de estudo voltados à discussão de temas prioritários, relacionados aos processos de trabalho da Divep e às políticas educacionais.
<i>Why?</i> Por que será feito?	A pesquisa evidenciou a necessidade de fortalecer espaços coletivos de diálogo e alinhamento, favorecendo a troca de experiências e a qualificação das ações pedagógicas.	As análises indicaram a importância de promover a formação continuada no próprio espaço de trabalho, favorecendo a sistematização e o compartilhamento do conhecimento produzido pela equipe.
<i>Where?</i> Onde será feito?	No âmbito da Divep da SRE Ponte Nova, em formato presencial e/ou virtual.	No âmbito da Divep da SRE Ponte Nova, em ambientes presenciais e/ou digitais institucionais.
<i>When</i> Quando será feito?	De forma contínua ao longo do ano letivo.	Ao longo do ano letivo, conforme cronograma definido pela equipe.
<i>Who?</i> Por quem será feito?	Diretora educacional e analistas educacionais da Divep.	Analistas educacionais da Divep, sob coordenação da diretora educacional.
<i>How?</i> Como será feito?	Por meio da definição de pautas formativas e da sistematização dos encaminhamentos discutidos nas reuniões.	Por meio da organização de encontros periódicos, definição de temas e socialização das reflexões produzidas.
<i>How Much?</i> Quanto vai custar?	Não gera custos financeiros adicionais e não aumenta carga de trabalho.	Não gera custos financeiros adicionais e não aumenta carga de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As ações descritas no Quadro 23 respondem diretamente às evidências empíricas da pesquisa ao propor o fortalecimento de espaços coletivos de aprendizagem no interior da

Divep. O aprimoramento das reuniões semanais de alinhamento busca transformar um espaço já consolidado em momento também formativo, favorecendo a reflexão sobre as práticas de orientação e monitoramento realizadas pela equipe.

O aprimoramento das reuniões semanais de alinhamento da Divep é proposto a partir da constatação, evidenciada pelos dados da pesquisa, de que esses momentos já se configuram como espaços relevantes de troca de informações e articulação das atividades, porém ainda carecem de maior sistematização e intencionalidade quanto ao seu papel na organização dos processos de trabalho e na socialização do conhecimento. Foi constatado que as reuniões ocorrem, em grande medida, de forma reativa, centradas em demandas imediatas, o que limita seu potencial como instância estratégica de planejamento, acompanhamento e aprendizagem coletiva.

Nesse contexto, a presente ação tem como objetivo qualificar as reuniões semanais de alinhamento, de modo a transformá-las em espaços estruturados de gestão do trabalho e de compartilhamento do conhecimento produzido pela equipe. Buscamos, assim, fortalecer a comunicação interna, promover maior clareza quanto às responsabilidades e aos fluxos de trabalho e ampliar a articulação entre as diferentes frentes de atuação da Divep.

A proposta consiste na organização das reuniões a partir de uma pauta previamente definida e compartilhada, contemplando momentos destinados ao acompanhamento das ações em andamento, ao alinhamento de orientações a serem repassadas às escolas e à socialização de informações relevantes oriundas da Diretoria Educacional, da SEE/MG ou de outros setores da SRE. A sistematização das pautas e dos encaminhamentos visa favorecer a previsibilidade dos encontros e assegurar que as decisões e informações discutidas sejam devidamente registradas e retomadas nos momentos subsequentes.

Além disso, propomos que as reuniões incorporem, de forma intencional, momentos de reflexão sobre os processos de trabalho, permitindo à equipe analisar dificuldades recorrentes, compartilhar estratégias bem-sucedidas e identificar possibilidades de melhoria. Essa dinâmica contribui para a socialização do conhecimento tácito entre os membros da equipe, característica do modo de socialização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), ao mesmo tempo em que fortalece práticas colaborativas e o sentimento de corresponsabilidade pelo trabalho desenvolvido.

Do ponto de vista da gestão de processos, o aprimoramento das reuniões favorece maior coordenação das atividades, reduzindo sobreposições, retrabalhos e ruídos de comunicação. Ao alinhar prioridades e esclarecer fluxos, esses encontros passam a

desempenhar um papel estratégico no acompanhamento das ações da Divep e na articulação com as demais divisões da Diretoria Educacional e com as escolas jurisdicionadas.

Esperamos que, ao qualificar as reuniões semanais de alinhamento, a Divep fortaleça sua capacidade de planejamento, acompanhamento e tomada de decisão coletiva, criando condições mais favoráveis para a implementação das demais ações do Plano de Ação Educacional. Dessa forma, as reuniões deixam de se restringir à resolução de demandas pontuais e passam a constituir um espaço estruturado de gestão, aprendizagem e fortalecimento institucional. A otimização das reuniões visa tornar o tempo de encontro mais produtivo, reduzindo a necessidade de comunicações paralelas e correções de rumo posteriores.

Já a ação 4 diz respeito à implementação de grupos de estudo internos. Tal ação cria condições para a discussão sistemática de temas relacionados aos processos de trabalho e às políticas educacionais, contribuindo para o compartilhamento do conhecimento produzido pela equipe e para a construção coletiva de referenciais de atuação. Em conjunto, essas ações visam fortalecer a formação continuada no próprio contexto de trabalho, respeitando a dinâmica institucional e as demandas do cotidiano da Divisão.

A implementação de grupos de estudo internos na Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) é proposta a partir dos desafios identificados na pesquisa quanto à necessidade de aprofundamento teórico-prático, à sistematização do aprendizado coletivo e à valorização dos momentos formativos no contexto do trabalho cotidiano. Os dados evidenciaram que, embora a equipe participe de formações promovidas por instâncias superiores, nem sempre há espaços estruturados para a reflexão coletiva, a apropriação crítica dos conteúdos e a articulação desses conhecimentos com os processos de trabalho desenvolvidos no âmbito da SRE.

Nesse sentido, essa ação tem como objetivo instituir grupos de estudo como espaços permanentes de aprendizagem coletiva, voltados à discussão de temáticas diretamente relacionadas às atribuições da Divep e aos desafios emergentes da prática pedagógica e da gestão educacional. Buscamos, assim, favorecer a internalização do conhecimento explícito, transformando-o em saberes incorporados à atuação profissional da equipe, conforme o modo de internalização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

A proposta consiste na organização periódica de grupos de estudo, com temas previamente definidos a partir das demandas identificadas pela equipe e pela gestão da Diretoria Educacional. Os encontros poderão contemplar a leitura e a discussão de documentos normativos, textos teóricos, orientações pedagógicas e resultados de avaliações externas, bem como a análise de situações vivenciadas no cotidiano do trabalho. A condução

dos grupos deverá ser compartilhada entre os membros da equipe, promovendo o protagonismo e a responsabilização pelo processo formativo.

Os grupos de estudo não se configuram como momentos formativos isolados, mas como parte integrante da rotina de trabalho da Divep, articulando-se às demais ações do Plano de Ação Educacional. Ao dialogar com os processos mapeados no Manual de Processos e com os materiais organizados no Repositório Digital Compartilhado, essa ação contribui para a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua e de gestão do conhecimento no âmbito da divisão.

Do ponto de vista da gestão de processos, a institucionalização dos grupos de estudo favorece maior alinhamento conceitual e procedimental entre os integrantes da equipe, reduzindo interpretações divergentes e fortalecendo a coerência das orientações repassadas às escolas. Além disso, ao criar espaços sistemáticos de reflexão, a Divep amplia sua capacidade de análise crítica e de adaptação às demandas institucionais, aspecto fundamental em contextos organizacionais marcados por mudanças frequentes.

Esperamos que a implementação dos grupos de estudo internos contribua para o fortalecimento das competências profissionais da equipe, para a socialização e internalização dos conhecimentos produzidos e para a melhoria da qualidade das ações pedagógicas desenvolvidas pela Divep. Trata-se, portanto, de uma ação estratégica para a consolidação de práticas formativas alinhadas às necessidades institucionais e aos objetivos do Plano de Ação Educacional.

Os dados da pesquisa também indicaram que o suporte ao uso de recursos tecnológicos constitui um ponto de insatisfação tanto para diretores escolares quanto para as próprias analistas educacionais, revelando dificuldades relacionadas não apenas ao domínio técnico das ferramentas, mas à sua incorporação no acompanhamento pedagógico e na mediação das orientações às escolas. Logo, as ações formativas previstas configuram-se como possibilidades de enfrentamento desse gargalo, ao criarem espaços sistemáticos para o compartilhamento de experiências, a discussão de dificuldades recorrentes e a construção coletiva de estratégias relacionadas ao uso das tecnologias digitais no contexto do trabalho pedagógico.

O fortalecimento das práticas formativas, entretanto, demanda também o aprimoramento dos fluxos de comunicação que sustentam a circulação de informações, orientações e decisões no interior da Divep e entre a Divisão e as escolas. Nesse sentido, a categoria Comunicação reúne ações voltadas à organização e à qualificação dos processos comunicacionais da SRE Ponte Nova.

4.3 COMUNICAÇÃO

A categoria Comunicação reúne ações voltadas ao aprimoramento dos fluxos comunicacionais estabelecidos no âmbito da Divep e entre a Divisão, as escolas e os demais setores da SRE Ponte Nova. A análise dos dados evidenciou que, embora a comunicação seja reconhecida como ágil e acessível, ela ocorre de forma pouco sistematizada, apoiando-se fortemente em iniciativas individuais e no uso de canais não formalizados, como grupos de WhatsApp. Tal dinâmica, embora funcional no cotidiano, tende a fragilizar a rastreabilidade das informações, a padronização dos encaminhamentos e a clareza quanto aos fluxos institucionais.

Sendo assim, as ações propostas nesta categoria partem do reconhecimento de que a comunicação constitui um elemento estruturante dos processos de trabalho da Divep. Ao organizar e formalizar canais, fluxos e estratégias de interação com as escolas, buscamos qualificar o atendimento, reduzir ruídos informacionais e fortalecer a atuação da Divisão como instância de orientação pedagógica. As propostas não visam substituir práticas já consolidadas, mas conferir maior clareza, coerência e intencionalidade institucional à comunicação desenvolvida no cotidiano da SRE.

Diante desse contexto, o Quadro 24, a seguir, apresenta as ações propostas na categoria Comunicação, sistematizadas com o objetivo de organizar, formalizar e qualificar os processos comunicacionais da Divep.

Quadro 24 – Ações para aprimoramento da comunicação

(continua)

Ação	5. Criação e implementação do Protocolo de Comunicação da Divep	6. Criação do Projeto “Divep itinerante”
<i>What?</i> O que será feito?	Definir canais oficiais de comunicação, prazos de resposta e orientações claras para o encaminhamento das demandas das escolas e dos setores da SRE.	Realizar oficinas pedagógicas presenciais, organizadas por polos regionais ou diretamente nas escolas, com foco em temas práticos do cotidiano pedagógico.

(conclusão)

Ação	5. Criação e implementação do Protocolo de Comunicação da Divep	6. Criação do Projeto “Divep itinerante”
<i>Why?</i> Por que será feito?	Para reduzir a dispersão das informações, evitar excesso de e-mails e mensagens informais, visando qualificar o atendimento às escolas, bem como a e padronização dos fluxos de comunicação externa.	Para atender à demanda das escolas por formações presenciais contextualizadas, fortalecendo o diálogo direto e qualificando a comunicação entre a Divep e as unidades escolares.
<i>Where?</i> Onde será feito?	No âmbito da SRE Ponte Nova, utilizando e-mail institucional, SEI (quando aplicável), Drive institucional e grupos formais de especialistas.	Polos regionais ou escolas estaduais da jurisdição da SRE Ponte Nova.
<i>When</i> Quando será feito?	Elaboração em até dois meses; implementação contínua, a partir da publicação do protocolo.	Implementação semestral, com uma rodada de oficinas a cada semestre.
<i>Who?</i> Por quem será feito?	Diretoria Educacional e equipe da Divep, com apoio da assessoria da SRE, quando necessário.	Equipe da Divep, com participação de especialistas convidados, quando necessário.
<i>How?</i> Como será feito?	Levantamento dos canais existentes; definição dos fluxos de atendimento; elaboração, validação e divulgação do protocolo; formação interna para a equipe.	Planejamento dos temas prioritários; articulação com as escolas; organização logística; realização das oficinas; registro e avaliação das ações desenvolvidas.
<i>How Much?</i> Quanto vai custar?	Não gera custos financeiros adicionais, com uso de ferramentas institucionais já existentes. Não aumenta carga de trabalho.	Custos mínimos, restritos a deslocamentos, realizados dentro dos recursos institucionais já existentes. Não aumenta carga de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As ações descritas no Quadro 24 respondem às evidências empíricas da pesquisa ao enfrentar limites relacionados à informalidade e à dispersão das informações. A criação e implementação de um protocolo de comunicação da Divep busca estabelecer critérios claros quanto aos canais oficiais, prazos e fluxos de atendimento, favorecendo a padronização e a transparência na relação com as escolas. Já o projeto “Divep itinerante”, embora envolva momentos formativos presenciais, é compreendido nesta categoria por seu papel estratégico na aproximação institucional entre a Divisão e as unidades escolares, fortalecendo a comunicação direta, a escuta qualificada e o alinhamento das orientações pedagógicas. Em conjunto, essas ações contribuem para consolidar uma comunicação mais estruturada, acessível e coerente com as demandas do trabalho pedagógico.

A criação e implementação de um protocolo de comunicação da Divep é proposta a partir dos desafios evidenciados pela pesquisa no que se refere à padronização das orientações encaminhadas às escolas, à organização dos fluxos comunicacionais e à clareza das informações compartilhadas com os diferentes públicos. Os dados indicaram que a comunicação, embora frequente, ocorre de forma fragmentada, muitas vezes condicionada a demandas emergenciais, o que pode gerar sobreposição de informações, interpretações divergentes e retrabalhos no âmbito da equipe e das escolas.

Considerando esse contexto, essa ação tem como objetivo estruturar e institucionalizar procedimentos comuns para a comunicação interna e externa da Divep, de modo a assegurar maior coerência, transparência e previsibilidade no repasse de informações. Buscamos, assim, qualificar os processos comunicacionais como parte integrante da gestão do trabalho pedagógico, contribuindo para o alinhamento das ações da equipe e para o fortalecimento da relação entre a SRE e as escolas jurisdicionadas.

A proposta consiste na elaboração de um protocolo de comunicação que defina canais prioritários, tipos de mensagens, fluxos de validação e responsabilidades dos envolvidos no processo comunicacional. Esse documento deverá contemplar orientações para a comunicação interna da equipe, para o diálogo com outras divisões da SRE e para a comunicação externa com as escolas, considerando a natureza das demandas e a necessidade de clareza e objetividade nas orientações pedagógicas.

O protocolo não se configura como um instrumento burocrático, mas como um guia orientador, construído de forma colaborativa, a partir das experiências da equipe e das demandas identificadas no cotidiano do trabalho. Ao explicitar critérios e procedimentos, a ação favorece a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, característica

do modo de externalização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), além de contribuir para a padronização das práticas comunicacionais.

Sob a perspectiva da gestão de processos, a institucionalização do Protocolo de Comunicação contribui para a redução de ruídos, retrabalhos e desencontros de informação, aspectos apontados como fragilidades pelos participantes da pesquisa. Ao definir fluxos claros e canais adequados, a Divep amplia sua capacidade de coordenação das ações pedagógicas e de resposta às demandas das escolas, promovendo maior eficiência e qualidade no atendimento.

Esperamos que a criação e implementação do Protocolo de Comunicação fortaleçam a identidade institucional da Divep, assegurem maior consistência nas orientações pedagógicas e contribuam para a melhoria da comunicação entre a SRE e as escolas. Além disso, essa ação articula-se às demais propostas do Plano de Ação Educacional, especialmente ao Manual de Processos, ao Repositório Digital e às reuniões de alinhamento, consolidando uma atuação mais integrada, sistematizada e alinhada aos objetivos institucionais.

A criação do projeto “Divep itinerante”, ação 6 deste PAE, é proposta a partir dos desafios identificados na pesquisa relacionados à necessidade de fortalecimento do vínculo entre a Divep e as escolas jurisdicionadas, bem como à ampliação dos espaços de escuta, acompanhamento e orientação pedagógica in loco. Os dados evidenciaram que, apesar das múltiplas estratégias de comunicação adotadas pela SRE, ainda há demandas das unidades escolares que exigem maior proximidade, diálogo presencial e compreensão contextualizada das realidades educacionais.

Nesse sentido, essa ação tem como objetivo aproximar a equipe da Divep das escolas, por meio de visitas pedagógicas planejadas e sistematizadas, voltadas à escuta qualificada, ao acompanhamento dos processos pedagógicos e ao apoio às equipes gestoras e docentes. Buscamos, assim, ampliar a compreensão das especificidades de cada unidade escolar e qualificar as intervenções pedagógicas realizadas pela Divisão, considerando as diferentes realidades do território de atuação da SRE de Ponte Nova.

A proposta consiste na organização de um projeto de visitas periódicas às escolas, definidas a partir de critérios previamente estabelecidos, como demandas pedagógicas identificadas, resultados de avaliações educacionais, solicitações das unidades escolares ou necessidades apontadas pela própria Divep. As visitas deverão ser planejadas de forma articulada com as equipes gestoras das escolas, garantindo clareza quanto aos objetivos, às pautas e aos encaminhamentos a serem realizados.

O projeto “Divep itinerante” não se configura como uma ação fiscalizatória, mas como uma estratégia de acompanhamento pedagógico e de fortalecimento da parceria entre a SRE e as escolas. Ao promover momentos de escuta, diálogo e orientação presencial, a ação favorece a socialização do conhecimento tácito entre os profissionais envolvidos, característica do modo de socialização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), além de contribuir para a construção coletiva de soluções para os desafios enfrentados no cotidiano escolar.

Sob a perspectiva da gestão de processos, a sistematização das visitas permite maior planejamento e acompanhamento das ações pedagógicas, evitando intervenções pontuais e desarticuladas. O registro das visitas e dos encaminhamentos realizados poderá subsidiar outras ações do Plano de Ação Educacional, como a atualização do Manual de Processos, a organização do Repositório Digital e o aprimoramento das formações em serviço.

Esperamos que a implementação do projeto “Divep itinerante” contribua para o fortalecimento da atuação pedagógica da Divep, para a ampliação do diálogo com as escolas e para a construção de uma atuação mais próxima, contextualizada e responsiva às demandas do território. Trata-se, portanto, de uma ação estratégica para consolidar práticas de acompanhamento pedagógico alinhadas aos princípios da gestão democrática e ao fortalecimento da relação entre a SRE de Ponte Nova e as escolas.

A organização dos processos formativos e comunicacionais demanda, ainda, mecanismos que permitam acompanhar, avaliar e retroalimentar as ações desenvolvidas pela Divep. Assim, a categoria Monitoramento reúne iniciativas voltadas ao acompanhamento sistemático das práticas pedagógicas e à utilização de informações para o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho.

4.4 MONITORAMENTO

O monitoramento constitui um componente fundamental para a organização dos processos de trabalho, na medida em que permite acompanhar a execução das ações, identificar fragilidades recorrentes e subsidiar tomadas de decisão mais alinhadas às necessidades da rede. Os dados da pesquisa indicaram que, embora existam práticas de acompanhamento — como visitas técnicas, registros e controles individuais —, essas ocorrem de forma pouco integrada e dependem, em grande medida, de iniciativas pessoais, o que dificulta a consolidação de uma lógica institucional de monitoramento. As ações consolidadas na categoria Monitoramento propõe aprimorar o acompanhamento sistemático das práticas

desenvolvidas pela Divep, considerando os limites identificados quanto à formalização dos instrumentos, à continuidade das informações e à utilização dos dados produzidos no planejamento das ações pedagógicas.

Portanto, as propostas buscam fortalecer práticas já existentes, conferindo-lhes maior sistematicidade, intencionalidade e potencial de uso coletivo, sem desconsiderar as condições concretas de funcionamento da Divep. Diante desse contexto, o Quadro 25, a seguir, apresenta as ações propostas na categoria Monitoramento, sistematizadas com o objetivo de qualificar o acompanhamento das ações pedagógicas, ampliar a produção de informações institucionais e subsidiar o planejamento da Divisão.

Quadro 25 – Ações para aprimoramento do monitoramento

(continua)

Ação	7. Reestruturação do Roteiro de Visita Técnica	8. Aplicação da Pesquisa Anual de Satisfação das Escolas	9. Elaboração do diagnóstico e solicitação formal de melhoria da infraestrutura de trabalho
<i>What?</i> O que será feito?	Revisar e reformular o instrumento de visita técnica, priorizando a assessoria pedagógica, a escuta qualificada e o acompanhamento curricular.	Aplicar anualmente um questionário de avaliação da atuação da Divep junto às escolas, envolvendo diretores e especialistas.	Realizar diagnóstico da infraestrutura da Divep (espaço físico, mobiliário, equipamentos, acessos e insumos) e elaborar documento oficial solicitando melhorias.
<i>Why?</i> Por que será feito?	Para reduzir o caráter predominantemente fiscalizatório das visitas e ampliar o foco pedagógico, conforme demandas apresentadas pelos diretores escolares.	Para subsidiar a gestão baseada em evidências, identificar fragilidades, monitorar a percepção das escolas e orientar ajustes no planejamento anual.	As condições estruturais impactam a eficiência do trabalho, o bem-estar da equipe e a execução dos processos; a formalização da demanda assegura registro institucional e possibilidade de planejamento.
<i>Where?</i> Onde será feito?	Nas escolas estaduais da jurisdição da SRE Ponte Nova.	Por meio de formulário eletrônico.	Na sala da Divep e nos espaços compartilhados da SRE Ponte Nova (arquivos, impressoras, atendimento).

(conclusão)

Ação	7. Reestruturação do Roteiro de Visita Técnica	8. Aplicação da Pesquisa Anual de Satisfação das Escolas	9. Elaboração do diagnóstico e solicitação formal de melhoria da infraestrutura de trabalho
<i>When</i> Quando será feito?	Construção em até três meses; aplicação a partir do semestre seguinte.	Aplicação em novembro de cada ano; análise dos dados e elaboração de relatório em dezembro.	No primeiro semestre de implementação do PAE, com atualização anual ou sempre que houver mudanças estruturais ou de equipe.
<i>Who?</i> Por quem será feito?	Analistas educacionais da Divep, sob coordenação da Diretoria Educacional.	Diretoria Educacional e equipe da Divep, com participação das escolas respondentes.	Coordenação da Divep, com participação das analistas educacionais e apoio da Diretoria Educacional.
<i>How?</i> Como será feito?	Estudo dos instrumentos atuais; análise das demandas das escolas; elaboração coletiva do novo roteiro; formação interna da equipe; aplicação piloto em duas escolas; ajustes e implementação geral.	Elaboração do questionário; divulgação às escolas; coleta das respostas; análise dos dados; produção de relatório anual; incorporação dos resultados ao planejamento.	Levantamento das necessidades por meio de checklist; registro dos problemas com descrição e imagens; consolidação em relatório; análise dos impactos; encaminhamento formal à Dire e à SRE.
<i>How Much?</i> Quanto vai custar?	Não gera custos adicionais; deslocamentos já previstos na rotina da Divep. Não aumenta carga de trabalho.	Não gera custos financeiros; uso de ferramentas gratuitas. Não aumenta carga de trabalho.	Não gera custos diretos para a Divep; eventual investimento depende da SRE/SEE. Não aumenta carga de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As ações reunidas no Quadro 25 dialogam diretamente com os limites evidenciados na pesquisa quanto ao acompanhamento das práticas pedagógicas e à utilização dos registros produzidos pela Divep. A reestruturação do Roteiro de Visita Técnica busca fortalecer o caráter pedagógico das visitas, incorporando dimensões de escuta, orientação e acompanhamento curricular, conforme demandado pelos diretores escolares.

A reestruturação do Roteiro de Visita Técnica da Divep é a 7ª ação proposta a partir da necessidade de qualificar o acompanhamento pedagógico realizado junto às escolas, garantindo maior intencionalidade, sistematização e coerência nas ações desenvolvidas durante as visitas. Os dados da pesquisa indicaram que, embora as visitas técnicas constituam um importante instrumento de apoio e orientação pedagógica, sua efetividade pode ser ampliada quando orientada por um roteiro estruturado, alinhado aos objetivos institucionais e aos processos de trabalho da Divep.

Nesse contexto, essa ação tem como objetivo reorganizar o Roteiro de Visita Técnica, de modo a assegurar que os encontros com as equipes escolares contemplem aspectos centrais do acompanhamento pedagógico, da escuta qualificada e do monitoramento das ações desenvolvidas. Buscamos, assim, promover maior uniformidade nas visitas, sem desconsiderar as especificidades de cada unidade escolar e as demandas contextuais identificadas no território.

A proposta consiste na revisão e atualização do Roteiro, contemplando eixos orientadores que possibilitem a coleta sistemática de informações relevantes sobre os processos pedagógicos, a gestão escolar e as condições de funcionamento das escolas. Esses eixos poderão incluir, entre outros aspectos, o acompanhamento do planejamento pedagógico, a análise de práticas de ensino, o uso de dados educacionais, as estratégias de acompanhamento da aprendizagem e a articulação da escola com as orientações da SRE.

O roteiro reestruturado não se configura como um instrumento padronizador rígido, mas como um guia flexível, que oriente a atuação da equipe da Divep durante as visitas, assegurando maior clareza quanto aos objetivos, aos registros a serem realizados e aos encaminhamentos a serem pactuados com as escolas. Ao sistematizar esses elementos, a ação favorece a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, característica do modo de externalização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), além de contribuir para a consolidação de práticas mais organizadas de acompanhamento pedagógico.

Sob a perspectiva da gestão de processos, a reestruturação do Roteiro de Visita Técnica possibilita maior integração entre as informações coletadas nas escolas e os demais instrumentos de planejamento e monitoramento da Divep. Os registros produzidos a partir das

visitas poderão subsidiar o Repositório Digital Compartilhado, orientar as reuniões de alinhamento e apoiar a definição de ações formativas e interventivas, fortalecendo a articulação entre as diferentes frentes de atuação da divisão.

Esperamos que a reestruturação do Roteiro contribua para a qualificação do acompanhamento pedagógico, para a melhoria da comunicação entre a SRE e as escolas e para a construção de intervenções mais coerentes e contextualizadas. Trata-se, portanto, de uma ação estratégica para fortalecer o papel da Divep no apoio às unidades escolares e na promoção da melhoria dos processos pedagógicos no âmbito da SRE de Ponte Nova.

A aplicação anual da Pesquisa de Satisfação das Escolas, ação 8 deste PAE, por sua vez, constitui um instrumento de escuta sistemática que permite à Divep obter devolutivas qualificadas sobre sua atuação, favorecendo ajustes no planejamento e maior alinhamento às demandas da rede.

A aplicação de uma Pesquisa Anual de Satisfação junto às escolas jurisdicionadas é proposta a partir da necessidade de instituir mecanismos sistemáticos de escuta e avaliação das ações desenvolvidas pela Divep. Os dados da pesquisa evidenciaram que, embora existam diferentes canais de comunicação entre a SRE e as escolas, nem sempre há instrumentos estruturados que possibilitem captar, de forma contínua e organizada, as percepções das equipes escolares sobre o atendimento, as orientações e o acompanhamento pedagógico realizados pela Divep.

Nesse contexto, essa ação tem como objetivo coletar e analisar, de maneira sistemática, as percepções das escolas acerca da atuação da Divep, identificando pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria nos processos de trabalho. Buscamos, assim, fortalecer práticas de avaliação institucional e de retroalimentação das ações pedagógicas, contribuindo para uma atuação mais responsiva e alinhada às necessidades do território.

A proposta consiste na elaboração e aplicação anual de um instrumento de pesquisa de satisfação, preferencialmente em formato digital, com questões objetivas e abertas que possibilitem às escolas expressar suas percepções sobre diferentes dimensões do trabalho da Divep, tais como comunicação, clareza das orientações, acompanhamento pedagógico, disponibilidade para atendimento e contribuição das ações para a melhoria do trabalho escolar. O instrumento deverá ser construído de forma cuidadosa, assegurando clareza, objetividade e respeito ao contexto das unidades escolares.

A Pesquisa Anual de Satisfação não se configura como um mecanismo de controle ou responsabilização das escolas, mas como uma estratégia de escuta qualificada e de gestão do conhecimento. Ao sistematizar as percepções das unidades escolares, a ação favorece a

conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, característica do modo de externalização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), além de subsidiar processos de análise e tomada de decisão no âmbito da Divep.

Sob a perspectiva da gestão de processos, os dados obtidos por meio da pesquisa poderão ser organizados, analisados e incorporados aos instrumentos de planejamento e monitoramento da divisão. Os resultados poderão orientar ajustes nos fluxos de trabalho, no protocolo de comunicação, nas formações em serviço e nas estratégias de acompanhamento pedagógico, fortalecendo a integração entre avaliação e ação.

Esperamos que a aplicação da Pesquisa Anual de Satisfação contribua para o fortalecimento da relação entre a Divep e as escolas, para a ampliação da transparência institucional e para a melhoria contínua dos processos de trabalho. Trata-se, portanto, de uma ação estratégica para consolidar uma cultura de escuta, avaliação e aprimoramento permanente no âmbito da SRE de Ponte Nova. O tempo dedicado à análise subsidia a gestão baseada em evidências, permitindo que a equipe foque seus esforços em questões que as escolas realmente apresentam maiores necessidades.

Por fim, a elaboração de um diagnóstico da infraestrutura de trabalho, última ação deste PAE, visa registrar, de forma institucional, condições que impactam diretamente a execução dos processos, contribuindo para dar visibilidade a aspectos frequentemente naturalizados no cotidiano e que interferem na eficiência e na sustentabilidade do trabalho desenvolvido.

A elaboração de um diagnóstico da infraestrutura de trabalho da Divep, seguida da solicitação formal de melhorias, é proposta a partir dos limites identificados pela pesquisa quanto às condições materiais e estruturais disponíveis para o desenvolvimento das atividades da equipe. Os dados evidenciaram que restrições relacionadas a espaço físico, equipamentos e recursos tecnológicos impactam a organização dos processos de trabalho, extrapolando, em grande medida, a governabilidade direta da equipe, mas influenciando significativamente a efetividade das ações pedagógicas desenvolvidas.

Nesse contexto, essa ação tem como objetivo sistematizar as demandas relacionadas à infraestrutura de trabalho da Divep, por meio da elaboração de um diagnóstico fundamentado, que subsidie solicitações formais junto às instâncias competentes da SRE e da SEE/MG. Buscamos, assim, conferir maior visibilidade às necessidades estruturais da equipe, fortalecendo o planejamento institucional e a tomada de decisão baseada em evidências.

A proposta consiste no levantamento e registro das condições atuais de infraestrutura da Divep, contemplando aspectos como espaço físico, mobiliário, equipamentos tecnológicos,

conectividade e recursos necessários à execução das atividades cotidianas. Esse diagnóstico deverá considerar tanto a percepção dos servidores quanto a análise objetiva das condições existentes, possibilitando uma compreensão mais abrangente dos impactos dessas limitações sobre os processos de trabalho.

A sistematização dessas informações permitirá a elaboração de um documento formal de solicitação de melhorias, fundamentado em dados e alinhado às atribuições da Divep e aos objetivos institucionais da Diretoria Educacional. Ao explicitar as necessidades e seus impactos, a ação favorece a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, característica do modo de externalização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), contribuindo para a institucionalização das demandas da equipe.

Sob a perspectiva da gestão de processos, a melhoria das condições de infraestrutura configura-se como um fator transversal, que potencializa a efetividade das demais ações propostas no Plano de Ação Educacional. Ambientes adequados e recursos compatíveis com as demandas do trabalho favorecem maior organização, eficiência e qualidade na execução dos processos, além de impactarem positivamente o bem-estar e a produtividade da equipe.

Esperamos que a elaboração do diagnóstico e a solicitação formal de melhoria da infraestrutura de trabalho contribuam para a criação de condições mais favoráveis ao desenvolvimento das atividades da Divep, fortalecendo a implementação das ações propostas e ampliando as possibilidades de otimização dos processos de trabalho. Trata-se, portanto, de uma ação estratégica para assegurar sustentação material às mudanças organizacionais pretendidas no âmbito da SRE de Ponte Nova.

Em interlocução com o objetivo geral desta pesquisa — identificar os desafios enfrentados pela Divep da SRE Ponte Nova na organização de seus processos de trabalho e propor ações para sua otimização —, o Plano de Ação Educacional, estruturado nas categorias Processos, Formação, Comunicação e Monitoramento, busca articular os principais resultados às possibilidades concretas de intervenção no contexto investigado. As ações propostas não se apresentam como soluções definitivas, mas como encaminhamentos viáveis, construídos a partir da análise das práticas existentes e das demandas expressas pelos diferentes atores da pesquisa. Ao organizar e sistematizar iniciativas já realizadas, bem como ao propor ajustes e formalizações, o PAE pode contribuir para fortalecer a gestão dos processos de trabalho da Divep, respeitando suas condições institucionais e favorecendo maior continuidade, coerência e compartilhamento das ações pedagógicas.

O PAE apresentado neste capítulo foi elaborado a partir dos desafios identificados na análise da organização dos processos de trabalho da Divep da SRE de Ponte Nova. As ações

propostas respondem diretamente às fragilidades evidenciadas pela pesquisa, especialmente no que se refere à ausência de sistematização das rotinas, à dependência de estratégias individuais, às dificuldades de comunicação e à necessidade de fortalecimento da gestão do conhecimento no âmbito da divisão.

As nove ações que compõem o PAE articulam-se de forma complementar e progressiva, contemplando tanto aspectos estruturantes da organização do trabalho — como a elaboração do Manual de Processos, a organização do Repositório Digital e a definição de protocolos — quanto estratégias voltadas à qualificação das relações institucionais, da comunicação e do acompanhamento pedagógico junto às escolas. Essa articulação busca evitar intervenções fragmentadas, propondo um conjunto integrado de ações alinhadas às atribuições da Divep e às demandas do território de atuação da SRE.

Do ponto de vista teórico, o PAE dialoga com os pressupostos da gestão do conhecimento, especialmente com o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, ao propor ações que favorecem a socialização, a externalização, a combinação e a internalização dos conhecimentos produzidos no cotidiano do trabalho da equipe. Ao tornar explícitos processos, fluxos, registros e critérios de atuação, o PAE contribui para a institucionalização do conhecimento organizacional e para a redução da dependência do conhecimento exclusivamente tácito, fortalecendo a memória institucional da Divep.

Sob a perspectiva da gestão de processos, as ações propostas buscam conferir maior clareza, previsibilidade e coerência à atuação da divisão, reconhecendo, ao mesmo tempo, os limites de governabilidade da equipe e a necessidade de pactuação institucional para a implementação das propostas. Nesse sentido, o PAE não se apresenta como um conjunto de soluções prontas ou normativas, mas como uma proposta situada, construída a partir da escuta dos sujeitos e da análise do contexto, passível de ajustes e aprimoramentos contínuos.

Esperamos que o PAE contribua para a otimização dos processos de trabalho da Divep, para o fortalecimento da atuação pedagógica da SRE junto às escolas e para a promoção de práticas de gestão mais integradas e colaborativas. Ao articular diagnóstico, referencial teórico e proposição, o PAE reafirma o caráter formativo e interventivo desta pesquisa, evidenciando seu potencial de contribuição para a gestão educacional no contexto investigado.

Com a apresentação do Plano de Ação Educacional, encerramos o percurso analítico e propositivo desta pesquisa, no qual foram discutidos os desafios relacionados à organização dos processos de trabalho da Divep da SRE Ponte Nova e apontadas possibilidades de encaminhamento construídas a partir dos dados obtidos na pesquisa.

Na sequência, as Considerações Finais retomam os objetivos do estudo, sintetizam os principais resultados e refletem sobre as contribuições da pesquisa para a prática profissional e para o contexto institucional investigado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como propósito analisar a organização dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da Superintendência Regional de Ensino de Ponte Nova, buscando compreender como a estrutura, as práticas cotidianas e as condições institucionais influenciam a qualidade do apoio técnico-pedagógico oferecido às escolas. Ao longo do estudo, foi possível constatar que a Divep atua em um cenário marcado por múltiplas demandas, forte interdependência entre setores e crescente complexidade administrativa, o que exige organização, clareza de papéis e processos sistematizados de registro, circulação e compartilhamento das informações institucionais, sobretudo para o uso mais racional e eficiente do tempo de trabalho da equipe.

Os dados produzidos por meio de análise documental, questionários e entrevista permitiram identificar um conjunto de desafios que atravessam tanto a dimensão administrativa quanto a dimensão pedagógica do trabalho da equipe. A ausência de processos formalizados, a comunicação interna marcada por ruídos, o excesso de canais de contato com as escolas, a dependência excessiva do conhecimento tácito das analistas educacionais e a carência de formação estruturada configuram elementos que impactam diretamente a eficiência do trabalho e a coerência das ações desenvolvidas junto às escolas, resultando em retrabalho, interrupções constantes e dispersão do tempo institucional.

Além disso, constatamos que as visitas técnicas, embora fundamentais para o fortalecimento do vínculo com os gestores escolares, ainda se orientam mais por aspectos administrativos do que por ações de assessoria pedagógica, o que gera distanciamento entre as expectativas das escolas e a atuação institucional. Somam-se a essas questões os relatos sobre limitações estruturais e materiais — como espaço físico inadequado, equipamentos defasados e escassez de insumos — que, embora extrapolem a governabilidade direta da equipe, interferem no clima organizacional e nas condições de realização das atividades. Também se evidenciou a importância de reconhecer que a gestão do trabalho pedagógico depende, em alguma medida, da existência de condições materiais adequadas, o que justificou a inclusão, no PAE, de uma ação voltada à elaboração de diagnóstico e à formalização das necessidades de infraestrutura.

Ao relacionar os resultados da pesquisa com os referenciais teóricos da gestão de processos e da gestão do conhecimento, tornou-se possível compreender que parte dos desafios enfrentados pela Divep decorre da ausência de mecanismos que favoreçam a sistematização, o compartilhamento e a preservação do conhecimento organizacional. Nesse

sentido, a intensificação das demandas evidencia que a falta de processos padronizados não apenas fragiliza a memória institucional, mas também compromete a previsibilidade das ações e o uso eficiente do tempo de trabalho, reforçando a necessidade de fluxos claros de comunicação e instrumentos de apoio à gestão.

Nesse contexto, o Plano de Ação Educacional (PAE) proposto nesta dissertação apresenta um conjunto articulado de propostas estruturadas e factíveis voltadas à melhoria da organização do trabalho e ao fortalecimento da função pedagógica da Divep. A elaboração do Manual de Processos, o aprimoramento das reuniões internas, a criação do Protocolo de Comunicação, a reelaboração do roteiro de visita, a implementação de grupos de estudo, a proposta do projeto “Divep Itinerante”, a reorganização do repositório digital e a instituição de uma pesquisa anual de satisfação constituem um conjunto articulado de iniciativas voltadas à melhoria da organização do trabalho e ao fortalecimento da função pedagógica da Divep. Cabe destacar que essas ações não implicam ampliação da carga horária ou criação de novas demandas, mas sim a reorganização e qualificação de práticas já existentes, com potencial de reduzir retrabalho, improvisações e dispersão do tempo institucional. A essas ações soma-se a proposta de realização de um diagnóstico sistemático da infraestrutura da divisão e sua formalização junto à Superintendência Regional de Ensino da SRE Ponte Nova, de modo a registrar institucionalmente os impactos das condições materiais sobre o trabalho e subsidiar eventuais decisões ou investimentos futuros. Mais do que intervenções isoladas, essas ações procuram contribuir para a construção de uma cultura de colaboração, planejamento, transparência e gestão orientada a processos.

Embora a pesquisa tenha alcançado seus objetivos, algumas limitações devem ser reconhecidas. O estudo concentrou-se exclusivamente na Divep da SRE Ponte Nova, o que possibilitou aprofundamento contextual, mas restringe generalizações para outras regionais. Além disso, o tempo disponível para a coleta de dados impossibilitou o acompanhamento longitudinal das ações, e a própria natureza dos instrumentos utilizados envolve percepções subjetivas dos participantes. Tais limitações, contudo, não comprometem a consistência do diagnóstico produzido; ao contrário, delimitam o escopo do estudo e apontam possibilidades de aprofundamento em investigações futuras.

Consideramos que esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre o trabalho das equipes pedagógicas nas SRE, ao evidenciar a importância de uma gestão orientada por processos, pela sistematização do conhecimento e por práticas comunicacionais mais claras e integradas. Esperamos que o PAE aqui proposto possa subsidiar mudanças no cotidiano da Divep, promovendo maior eficiência, qualificação das entregas e, sobretudo, um

apoio mais consistente às escolas da regional. Ao incorporar a dimensão estrutural — ainda que por meio de ação de caráter diagnóstico e administrativo —, o estudo sinaliza que o fortalecimento do trabalho pedagógico pressupõe articulação entre práticas, processos e condições institucionais adequadas.

Como desdobramento futuro, recomendamos que novas pesquisas investiguem os efeitos da implementação das ações propostas, examinando avanços, ajustes e desafios enfrentados ao longo do processo. Estudos comparativos com outras SRE também poderiam ampliar o entendimento sobre diferentes modos de organização do trabalho pedagógico. Acreditamos que fortalecer as equipes pedagógicas regionais, nesse sentido, significa fortalecer a própria capacidade da rede de ensino de responder de maneira mais integrada, planejada e eficiente às demandas educacionais.

Por fim, o percurso formativo trilhado neste mestrado profissional representou um marco significativo em minha trajetória como Analista educacional. Mais do que o cumprimento de uma etapa acadêmica, a pesquisa possibilitou uma mudança qualificada de perspectiva sobre a Divep: a compreensão anteriormente centrada nas demandas imediatas do cotidiano deu lugar a uma leitura sistêmica da unidade, entendida como espaço estratégico de produção e circulação de conhecimentos. Reconhecer que as estratégias individuais e o conhecimento tácito da equipe constituem ativos relevantes, porém vulneráveis à descontinuidade, reforçou a compreensão acerca da necessidade de sua institucionalização, conforme proposto no Plano de Ação Educacional (PAE).

Assim, este trabalho se encerra com a sistematização dos desafios identificados e com o compromisso ético e profissional de contribuir, no âmbito da SRE Ponte Nova, para o fortalecimento de práticas institucionais que favoreçam a conversão desses saberes em processos mais explícitos, sustentáveis e orientados ao aprimoramento do apoio técnico-pedagógico às escolas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. C; COSTA DA SILVA, M. A. Turnover de servidores técnico-administrativos em educação: uma proposta de modelo de gestão de perda de conhecimento para instituições federais de ensino. *In: Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, VII, [S. l.], 2024. **Anais [...]**. [S. l.: S. n]: 2024. p. 1-6. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20600/14247>. Acesso em: 18 nov. 2025.
- ANJOS, E. M. P. **O papel da equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de Almenara na melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do ensino fundamental**: uma análise das ações. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/19005>. Acesso em: 28 nov. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASTOS, J. E. S. *et al.* O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**. Macapá, v. 5, n. 3, p. 623–636, 2023. Disponível em: <https://bjih.emnuvens.com.br/bjih/article/view/304>. Acesso em: 6 nov. 2025.
- 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/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20o%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- BORGES, S. A. **A gestão dos processos de análises das prestações de contas de uma Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais**. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Faculdade de Educação, Juiz de Fora, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/18846/1/sandraaparecidaborges.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2025.
- BRASIL. Secretaria-Executiva. Diretoria de Gestão Estratégica. Coordenação-Geral de Processos e Estrutura. **Metodologia de Gestão de Processos**: MIDR. Brasília: MDR, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/mdr/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/METODOLOGIA_GESTAO_DE_PROCESSOS_2023.pdf. Acesso em: 28 nov. 2025.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**: manual do usuário. Versão 4.0. Brasília: MGI, [2025]. Disponível em: <https://manuais.processoeletronico.gov.br/pt-br/latest/SEI/index.html>. Acesso em: 26 out. 2025.

CÂMARA, M. A. **Gestão do conhecimento tácito**: um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa e ensino em Minas Gerais. 2017. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/f1914e41-42bd-479b-9154-3dd37c712bb9/content>. Acesso em: 18. nov. 2025.

CASTRO, E.; OLIVEIRA, U. T. V. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos**, Londrina (PR), v. 22, n. 3, p. 25–45, 2022. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/46089>. Acesso em: 1 fev. 2025.

DISTÂNCIAS ENTRE CIDADES. Distâncias entre cidades: Página Inicial. *In: Distâncias entre cidades*, [S. l.; 2024]. Disponível em: <https://www.distanciasentrecidades.com/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão do conhecimento: teoria e práticas**. Brasília, DF: ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7695/1/Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em 18 nov. 2025.

EULÁLIO, A. O. **A gestão do conhecimento nos setores de pagamento das superintendências regionais de ensino de Minas Gerais: desafios e perspectivas**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Faculdade de Educação, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/6744>. Acesso em: 28 ago. 2024.

FERNANDES, D. Avaliação de programas e projetos educacionais: Das questões teóricas às questões das práticas. *In: FERNANDES, D. (Org.). Avaliação em educação: Olhares sobre uma prática social incontornável*. Pinhais (PR): Editora Melo, 2011. p. 185-204.

FUNDAÇÃO RENOVA. **PG11 – Programa de Recuperação das Escolas Impactadas e Reintegração da Comunidade Escolar**: definição do programa. [S.l.]: Fundação Renova, maio 2022. Disponível em: <https://gis.fundacaorenova.org/assets/programas/descricao/PG11.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2025.

IMEN, P. Organização do trabalho. *In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. C.; VIEIRA, L. F. (Org.). Dicionário: trabalho, profissão e condição docente*. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. Disponível em: <https://gestrado.net.br/organizacao-do-trabalho/>. Acesso em: 13 maio 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Catálogo de Escolas. *In: Gov.br*, Brasília, [6 nov. 2024]. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/inep-data/catalogo-de-escolas>. Acesso em: 12 abr. 2025.

INSTITUTO UNIBANCO. Jovem de Futuro. *In: Instituto Unibanco*, São Paulo, [2024]. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro/>. Acesso em: 25 out. 2024.

LUCHESE, E. S. F. **Gestão do conhecimento nas organizações**: Notas Técnicas. São Paulo: Companhia de Engenharia de Tráfego, 2012. Disponível em: <https://ssl.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2025.

LÜCK, H. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Gestão em Rede**, São Paulo, n. 19, p. 8-16, abr/2000. Disponível em: https://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_01.pdf?iframe=yes&iframe=true. Acesso em: 17 nov. 2025.

LÜCK, H. **A gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS*, 2, 2004, Bauru (SP). **Anais [...]** Bauru (SP): USC, 2004. Disponível em: <https://www.idea.ufscar.br/arquivos/metodologia/entrevistas/pdf-manzini-2004-entrevista-semi-estruturada.pdf/view>. Acesso em: 8 fev. 2026.

MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A. Nossos Serviços. *In: mgs.srv.br*, [S. l., 2025]. Disponível em: <https://www.mgs.srv.br/principal>. Acesso em: 16 maio 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei n.11.406, de 28 de janeiro de 1994**. Reorganiza a autarquia Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais - IPSM, introduz alterações na estrutura orgânica de Secretarias de Estado e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 1994. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/11406/1994/>. Acesso em: 16 maio 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Gestão e Apoio a Políticas Estratégicas. Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional. **Guia para Gestão de Processos**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.258, de 15 de janeiro de 2020**. Dispõe sobre a transferência de recursos financeiros para cobertura de despesas de manutenção, custeio e conservação das unidades escolares estaduais. Belo Horizonte: SEE/MG, 2020. Disponível em: https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4258-20-r%20-%20Public.%2016-01-20.pdf.pdf?utm_source. Acesso em: 28 nov. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021**. Regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2021a. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48275/2021/?cons=1>. Acesso em: 26 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.487, de 25 de janeiro de 2021**. Institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE/MG, 2021b. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4487-21-r%20-Public.%2027-01-21.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2024.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 21 jun. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Organograma institucional da SEE/MG**. Belo Horizonte: SEE/MG, 2024a. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/06/Organograma2-SEE-2024-1.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Cartilha de Integração para NOVOS SERVIDORES**. Belo Horizonte: SEE, 2024b. Disponível em: https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/07/Cartilha-de-Integracao-para-os-novos-servidores-1_compressed.pdf. Acesso em: 12 set. 2024.

MINAS GERAIS. Princípios Institucionais: *In: educacao.mg.gov.br*, Belo Horizonte, 2025a. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principios-institucionais/#gallery->. Acesso em: 10 abr. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Memorando-Circular nº 250/2025/SEE/SB – Orientação, de 26 de agosto de 2025**. Encaminhamento dos materiais da Reunião de Alinhamento Pedagógico e orientações para repactuação dos cronogramas de projetos e formações, em função da mobilização para o SAEB 2025. Belo Horizonte: SEE, 2025b.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 5.198, de 10 de outubro de 2025**. Dispõe sobre o Prêmio Escola Transformação, edição 2025, destinado a reconhecer o mérito das escolas públicas estaduais e dos estudantes de destaque. Belo Horizonte: SEE, 2025c. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2025/10/5198-25-r-Public.-11-10-25.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020. *In: WHO*, [S. l.], 11 mar. 2020. Disponível

em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 23 maio 2025.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos**: Pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SEBRAE-SC. 5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. *In: Sebrae-SC*, 07 fev. 2025. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 30 nov. 2025.

SILVA, L. C. **Gestão e melhoria de processos**: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. São Paulo: Atlas, 2015.

SRE PONTE NOVA. Escolas Estaduais: Relação de municípios sob jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Ponte Nova. *In: educacao.mg.gov.br*, Ponte Nova, [2025a]. Disponível em: <https://srepontenova.educacao.mg.gov.br/index.php/home/lista-de-escolas>. Acesso em: 16 maio 2025.

UNESCO. Education: From disruption to recovery. *In: UNESCO*, Paris, 2020. Disponível em: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>. Acesso em: 23 maio 2025.

VALENTE, P. O. A. **O trabalho de uma superintendência regional de ensino da zona da mata mineira na apropriação de resultados das avaliações educacionais junto às escolas estaduais**. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Faculdade de Educação, Juiz de Fora, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/19405>. Acesso em: 6 nov. 2025.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 241-273, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5335/533556754005.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2025.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –
ENTREVISTA**



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Sara de Assis Santana, sou estudante do Programa de Pós-Graduação Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e venho convidá-la a participar, como voluntária, da pesquisa intitulada “A organização dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova: desafios e propostas”.

O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a necessidade de compreender os desafios enfrentados pela equipe gestora da Diretoria Educacional (Dire) da SRE Ponte Nova na organização e na gestão dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep). A pesquisa busca identificar fragilidades e propor ações que possam otimizar esses processos, contribuindo para a melhoria da eficiência do suporte técnico-pedagógico oferecido às escolas da Regional. O objetivo desta pesquisa é identificar quais são os desafios enfrentados pela Dire da SRE Ponte Nova na gestão dos processos de trabalho da Divep e propor ações para a otimização desses processos.

Caso você concorde em participar, realizaremos uma entrevista semiestruturada, com perguntas sobre sua experiência, percepções e desafios enfrentados na gestão da Divep. A entrevista será gravada, mediante sua autorização, para garantir a fidedignidade das informações. Esta pesquisa não apresenta riscos significativos, mas podem surgir desconfortos ao refletir sobre desafios profissionais. Para minimizar esses desconfortos, garantimos o respeito à sua privacidade e a possibilidade de interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificativa. Sua participação contribuirá para aprimorar a gestão dos processos de trabalho da Divep, beneficiando diretamente o ambiente organizacional e, indiretamente, a qualidade do suporte pedagógico oferecido às escolas.

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 tratada. A pesquisadora 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 identificada em nenhuma publicação que possa resultar. Você não terá custos nem receberá qualquer vantagem financeira para participar. Em caso de eventuais danos, você poderá buscar indenização conforme a legislação vigente.

Este termo está impresso em duas vias originais: uma ficará com você e a outra será arquivada pela pesquisadora. Os dados coletados serão armazenados por cinco anos e, após esse período, serão destinados de acordo com a legislação vigente.

Declaro que li e compreendi as informações acima e concordo em participar da pesquisa.

Ponte Nova, _____ de _____ de 2025.

Assinatura da Participante: _____

Assinatura da Pesquisadora: _____

Nome da Pesquisadora Responsável: Sara de Assis Santana

Instituição: Universidade Federal de Juiz de Fora

Faculdade/Departamento: Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Faculdade de Educação

CEP: 36036-900

Telefone: (31) 98456-8719

E-mail: saraas.ppgp2023.see@caedufjf.net

Rubrica da participante: _____

Rubrica da pesquisadora: _____

O CEP avalia protocolos de pesquisa que envolve seres humanos, realizando um trabalho cooperativo que visa, especialmente, à proteção dos participantes de pesquisa do Brasil.

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar: CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – UFJF

Campus Universitário da UFJF - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propp@ufjf.br

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORA EDUCACIONAL

Perfil do entrevistado, trajetória acadêmica e experiência profissional

- 1) Qual é a sua formação acadêmica e de que maneira ela contribui (ou não) para sua atuação atual?
- 2) Como foi a sua trajetória profissional até assumir a gestão da Dire?
- 3) Há quanto tempo você atua como gestora da Dire e especificamente na SRE de Ponte Nova?

Eixo 1: Organização e padronização dos processos

- 4) Como os processos de trabalho da Divep são organizados no dia a dia?
- 5) De que forma essa organização impacta (ou não) o funcionamento da Dire?

Eixo 2: Comunicação e fluxo de informações

- 6) Como ocorre a comunicação entre a Divep, a Dire e as escolas?
- 7) Quais impactos essa comunicação gera (ou não) para o trabalho da equipe e para o apoio às escolas?

Eixo 3: Monitoramento e acompanhamento

- 8) Como são realizados o monitoramento e o acompanhamento dos processos de trabalho da Divep? Como isso era feito antes?
- 9) Quais instrumentos ou práticas você considera mais relevantes nesse monitoramento?

Eixo 4: Articulação interna e externa

- 10) Para cumprir suas atribuições, como a Divep se organiza internamente?
- 11) Como se dá o relacionamento da Divep com as escolas?

Eixo 5: Propostas de aprimoramento

- 12) Que sugestões você considera fundamentais para otimizar os processos de trabalho da Divep e fortalecer seu apoio pedagógico às escolas?
- 13) Que ações práticas poderiam fortalecer o apoio pedagógico às escolas?

Agradecimento:

Muito obrigada pela disponibilidade em compartilhar suas experiências e percepções. Sua contribuição será fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa e para a proposição de melhorias nos processos de trabalho da Divep.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – QUESTIONÁRIOS *ONLINE* AOS DIRETORES ESCOLARES



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Sara de Assis Santana, sou estudante do Programa de Pós-Graduação Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e venho convidá-lo(a) a participar da pesquisa do meu Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, intitulada “A organização dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova: desafios e propostas”.

O objetivo deste questionário *online* é identificar a percepção dos diretores escolares sobre o trabalho desempenhado pela Divep da SRE de Ponte Nova, no auxílio aos gestores escolares na gestão pedagógica das escolas.

Este estudo se justifica pela necessidade de organizar, direcionar e otimizar o trabalho da Divep, com vistas a aprimorar a orientação e o monitoramento dos programas e projetos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) destinados às escolas estaduais sob a jurisdição dessa SRE.

Esperamos que a pesquisa possibilite a identificação dos principais entraves nos processos de trabalho da Divep, contribuindo, assim, para que a equipe possa oferecer um suporte mais eficiente e alinhado às necessidades das escolas.

Ressalto que não existem respostas certas ou erradas. O mais importante é que você se sinta à vontade para responder de forma autêntica, refletindo sua percepção sobre o trabalho da equipe pedagógica da SRE. Seu feedback é essencial para que eu possa analisar os desafios enfrentados pela Diretoria Educacional (Dire) da SRE de Ponte Nova na gestão dos processos de trabalho da Divep e, com isso, propor ações que visem à sua otimização.

É importante destacar que todas as informações coletadas neste questionário serão tratadas de forma confidencial, sendo os resultados utilizados exclusivamente para fins de pesquisa. Garantimos que a participação não implicará nenhum tipo de prejuízo aos

envolvidos, sendo que também é garantido o direito de desistir a qualquer momento, sem prejuízos. 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.

Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido esse tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. A pesquisadora tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Por isso, solicito que seja o mais sincero(a) possível em suas respostas.

Agradeço, desde já, por sua valiosa participação e colaboração.

Atenciosamente,

Sara de Assis Santana

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Ao selecionar a opção abaixo, você consente em participar desta pesquisa, e em seguida o questionário será exibido para que você o responda. Se você não quiser participar, basta fechar essa página.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer todas as minhas dúvidas.

SIM

NÃO

Ponte Nova, _____ de _____ de 2025.

Nome do Pesquisador Responsável: Sara de Assis Santana

Campus Universitário da UFJF: Juiz de Fora

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação da UFJF (FACED/PPGP)

CEP: 36036-900

Fone: (32) 4009-9750

E-mail:

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: _____

Rubrica do pesquisador: _____

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO *ONLINE* AOS DIRETORES ESCOLARES**Bloco 1 – Perfil do entrevistado, trajetória acadêmica e experiência profissional**

1. Em qual dessas faixas etárias você se encaixa?

- 25 a 35 anos.
- 36 a 46 anos.
- 47 a 57 anos.
- Acima de 58 anos.

2. Qual é o seu grau máximo de escolarização concluído?

- Ensino Superior. Qual? _____
- Pós-Graduação *Lato Sensu* – Especialização.
- Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado.
- Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Doutorado.

3. Quanto é tempo de experiência você possui como diretor escolar?

- Menos de 1 ano.
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos.

4. Há quanto tempo você é diretor da escola onde trabalha atualmente?

- Menos de 1 ano.
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos.

Bloco 2 - Perfil da escola

5. A escola onde você trabalha atualmente oferta:

- Apenas os Anos Iniciais do Ensino Fundamental.
- Apenas os Anos Finais do Ensino Fundamental.
- Apenas o Ensino Médio.
- Apenas a Educação de Jovens e Adultos (EJA).
- Os Anos Iniciais e os Anos Finais do Ensino Fundamental.
- Os Anos Finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio.
- Os Anos Iniciais, os Anos Finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio.

6. A escola possui turmas em tempo integral?

- Sim, no Ensino Fundamental
- Sim, no Ensino Médio
- Sim, no Ensino Fundamental e Médio
- Não possui turmas em tempo integral

7. Qual é o porte da escola onde você trabalha atualmente (considerando o número de matrículas ativas em 2025)?

- Porte 1 - até 250 matrículas ativas.
- Porte 2 - entre 251 e 500 matrículas ativas.
- Porte 3 - entre 501 e 1.000 matrículas ativas.
- Porte 4 - mais de 1.000 matrículas ativas.

8. A escola que você trabalha apresenta estrutura adequada para a participação em reuniões *online* no que se refere aos serviços e equipamentos necessários.

- Discordo fortemente
- Discordo
- Concordo
- Concordo fortemente

9. Qual é a distância aproximada, em quilômetros, da escola que você trabalha até a sede da SRE Ponte Nova?

- () Minha escola está situada na sede da SRE de Ponte Nova.
 () Até 20 km.
 () Entre 21 km e 35 km.
 () Entre 36 km e 50 km.
 () Entre 51 km e 65 km.
 () Entre 66 km e 80 km.
 () Entre 81 km e 95 km.
 () Acima de 96 km.

Bloco 3 - Suporte pedagógico da Divep da SRE Ponte Nova

Instruções: Para cada afirmação, assinale o grau de satisfação utilizando a escala indicada.

1- Fortemente insatisfeito | 2-Insatisfeito | 3-Satisfeito | 4-Fortemente satisfeito.

ATIVIDADES GERAIS E PERMANENTES

10. Como você avalia o suporte prestado pela equipe pedagógica da Dire e para a gestão pedagógica da escola, nos seguintes itens:	1	2	3	4
a) A aplicação referente ao Currículo Referência de Minas Gerais.				
b) A revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola.				
c) A execução dos programas de apoio ao aluno.				
d) A implementação dos projetos e programas propostos pela SEE/MG na escola.				
e) O desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras.				
f) A promoção para a escola do uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem.				
g) A realização do processo de avaliação sistêmica.				
h) A utilização dos resultados das avaliações sistêmicas para acionar estratégias de intervenção pedagógica.				

Bloco 4- Comunicação com a equipe pedagógica da Dire

Instruções: Para cada afirmação, assinale a frequência utilizando a escala indicada.

1- Nunca | 2- Raramente | 3- Frequentemente | 4- Sempre.

11. Sobre a comunicação com a equipe pedagógica da Dire:	1	2	3	4
a) As informações repassadas pela equipe pedagógica da Dire são claras e compreensíveis.				
b) Os materiais e comunicados enviados às escolas são bem elaborados e coerentes.				
c) A equipe recebe suporte adequado para esclarecer dúvidas sobre os processos e informações.				
d) A equipe pedagógica da Dire responde às demandas das escolas de maneira ágil e eficiente.				
e) Os canais de comunicação disponíveis são suficientes e eficazes para atender às necessidades da minha escola.				
f) A comunicação entre a equipe pedagógica da Dire e as escolas é satisfatória.				

12. Que sugestões você daria para melhorar o apoio técnico-pedagógico da Divep da SRE Ponte Nova às escolas?

**APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –
QUESTIONÁRIO *ONLINE* AOS ANALISTAS EDUCACIONAIS DA DIVEP**



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezados(as) analistas educacionais,

Meu nome é Sara de Assis Santana, sou estudante do Programa de Pós-Graduação Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e venho convidá-lo(a) a participar da pesquisa do meu Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, intitulada “A organização dos processos de trabalho da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova: desafios e propostas”.

O objetivo deste questionário *online* é identificar a percepção dos analistas educacionais da equipe pedagógica sobre o trabalho desempenhado pela Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ponte Nova, no auxílio aos gestores escolares na gestão pedagógica das escolas.

Este estudo se justifica pela necessidade de organizar, direcionar e otimizar o trabalho da Divep, de forma a aprimorar a orientação e o monitoramento dos programas e projetos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) destinados às escolas estaduais vinculadas a essa SRE.

A expectativa é que a pesquisa permita identificar os principais desafios nos processos de trabalho da Divep, contribuindo para que a equipe possa oferecer um suporte mais eficiente e alinhado às necessidades das escolas.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você se sinta à vontade para responder de maneira autêntica, refletindo a sua percepção sobre o trabalho da equipe pedagógica da SRE. Sua contribuição será essencial para que eu possa analisar os desafios enfrentados pela Diretoria Educacional (Dire) da SRE de Ponte Nova na gestão dos processos de trabalho da Divep e propor ações que visem à sua otimização.

Ressalto que os dados coletados neste instrumento serão tratados de forma confidencial, e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins de pesquisa, garantindo que não haverá qualquer tipo de prejuízo aos participantes, sendo que também é garantido o direito de desistir a qualquer momento, sem prejuízos. 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.

Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido esse tempo, a pesquisadora avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. A pesquisadora tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos. Por isso, peço que seja o mais sincero(a) possível em suas respostas.

Agradeço desde já por sua valiosa participação e colaboração.

Atenciosamente,

Sara de Assis Santana

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Ao selecionar a opção abaixo, você consente em participar desta pesquisa, e em seguida o questionário *online* será exibido para que você o responda. Se você não quiser participar, basta fechar essa página.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer todas as minhas dúvidas.

() SIM

() NÃO

Ponte Nova, _____ de _____ de 2025.

Nome da Pesquisadora Responsável: Sara de Assis Santana

Instituição: Universidade Federal de Juiz de Fora

Faculdade/Departamento: Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Faculdade de Educação

CEP: 36036-900

Telefone: (31)984568719

E-mail: saraas.ppgp2023.sec@caed.ufjf.net

**APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO *ONLINE* AOS ANALISTAS EDUCACIONAIS DA
DIVEP**

Bloco 1 – Perfil do entrevistado, trajetória acadêmica e experiência profissional

1. Em qual dessas faixas etárias você se encaixa?

- 25 a 35 anos
- 36 a 46 anos
- 47 a 57 anos
- Acima de 58 anos

2. Qual é o seu grau máximo de escolarização concluído?

- Ensino Superior. Qual? _____
- Pós-Graduação *Lato Sensu* – Especialização
- Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado
- Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Doutorado

3. Qual é o seu tempo como Analista educacional da equipe pedagógica da Dire na SRE de Ponte Nova:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Bloco 2 – Formação em serviço e desenvolvimento profissional

Instruções: Para cada afirmação, assinale o grau de concordância utilizando a escala indicada.

1 – Discordo fortemente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo fortemente

4. Em relação à sua formação em serviço:	1	2	3	4
a) Recebeu treinamento inicial para desempenhar suas funções				
b) Treinamento inicial alinhado às demandas do trabalho				
c) Treinamento prático e aplicável ao contexto				
d) Existem momentos específicos para formação continuada				
e) Formação continuada atende às necessidades profissionais				
f) Formação continuada acessível a todos os membros da equipe				
g) Tempo destinado às formações é adequado				
h) Formatos das formações atendem às preferências e necessidades				

Bloco 3 – Avaliação das atividades gerais e permanentes

Instruções: Para cada afirmação, assinale o grau de satisfação utilizando a escala indicada.

1 – Fortemente insatisfeito | 2 – Insatisfeito | 3 – Satisfeito | 4 – Fortemente satisfeito

5. Como você avalia as orientações dadas pela equipe pedagógica da Dire e o suporte prestado para a gestão pedagógica da escola, para:	1	2	3	4
a) Aplicação do Currículo Referência de Minas Gerais				
b) Revisão do PPP da escolar				
c) Execução dos programas de apoio ao aluno				
d) Implementação de projetos e programas da SEE/MG				
e) Desenvolvimento do ensino-aprendizagem e estratégias inovadoras				
f) Promoção do uso de recursos tecnológicos				
g) Realização do processo de avaliação sistêmica				
h) Utilização dos resultados das avaliações para ações pedagógicas				

Bloco 4 – Fluxo de trabalho e informações

Instruções: Para cada afirmação, assinale o grau de concordância utilizando a escala indicada.

1 – Discordo fortemente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo fortemente

6. Sobre clareza e organização do fluxo de trabalho:	1	2	3	4
a) Processos internos de trabalho da Divep claros e bem definidos				
b) Etapas das atividades da equipe bem organizadas				
c) Documentação ou instruções padronizadas auxiliam na execução				
d) Informações necessárias disponibilizadas de forma ágil				
e) Prazos definidos são realistas e viáveis				
f) Orientações recebidas da SEE/MG repassadas oportunamente				
g) Informações da liderança da SRE são claras e compreensíveis				
h) Materiais e comunicados enviados às escolas são coerentes				
i) A equipe recebe suporte adequado para esclarecer dúvidas				
j) Processos intersetoriais realizados de forma colaborativa				
k) Responsabilidades e tarefas bem distribuídas				
l) Equipe pedagógica participa de decisões importantes				

Bloco 5 – Comunicação interna e externa

Instruções: Para cada afirmação, assinale a frequência utilizando a escala indicada.

1- Nunca | 2- Raramente | 3- Frequentemente | 4- Sempre

7. Sobre a agilidade no fluxo de informações:	1	2	3	4
a) Orientações da equipe pedagógica da Dire são claras				
b) Respostas às demandas das escolas são ágeis e eficientes				
c) Canais de comunicação são suficientes e eficazes				
d) Comunicação entre equipe pedagógica e escolas é satisfatória				
e) Informações compartilhadas pela liderança da Divep são claras				
f) Objetivos e metas da equipe comunicados de forma compreensível				
g) Orientações para execução de tarefas são adequadas e detalhadas				
h) Informações transmitidas de forma ágil				
i) Mudanças nos processos ou prazos comunicadas com antecedência				

7. Sobre a agilidade no fluxo de informações:	1	2	3	4
j) Comunicação interna ocorre em tempo hábil				
k) Canais de comunicação eficientes (e-mail, reuniões, mensagens)				
l) Padronização na forma de compartilhar informações				
m) Troca de informações entre membros da equipe é fluida				
n) Liderança oferece retorno sobre dúvidas ou sugestões				
o) Há abertura para discutir melhorias nos processos				
p) Equipe recebe feedback regular sobre andamento das atividades				

Bloco 6 – Avaliação geral por eixos

Instruções: Para cada afirmação, assinale o grau de concordância utilizando a escala indicada.

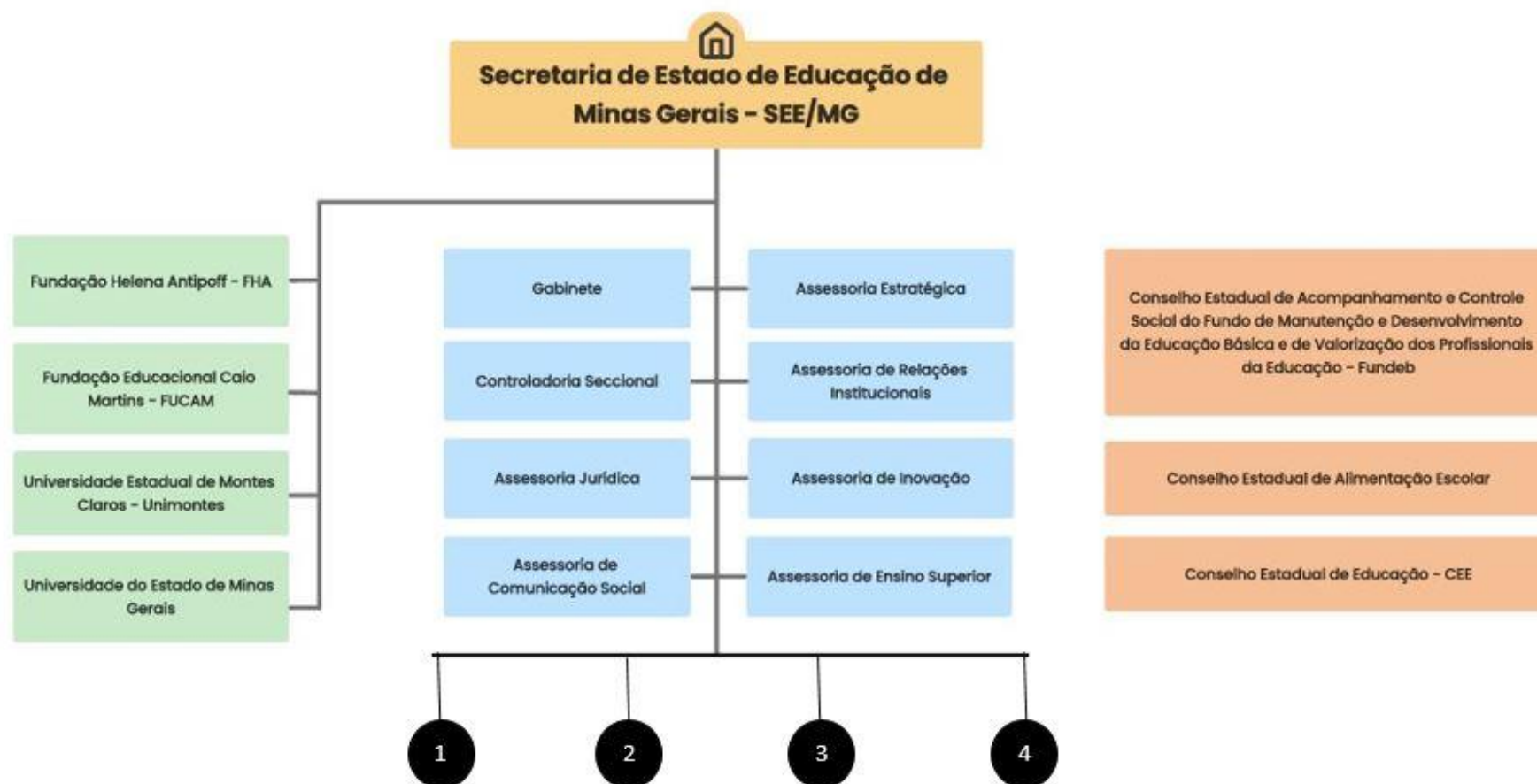
1 – Discordo fortemente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo fortemente

Eixo	Questão	1	2	3	4
Eixo 1: Organização e padronização dos processos	Os processos de trabalho da Divep estão claramente definidos				
	Há padronização nos registros e fluxos de trabalho				
Eixo 2: Comunicação e fluxo de informações	Uso de ferramentas digitais facilita a organização				
	Existe integração entre as diferentes subequipes				
	Informações importantes são registradas e compartilhadas				
	Comunicação interna favorece a colaboração				
	Escola mantém comunicação efetiva com a Divep				
Eixo 3: Monitoramento e acompanhamento	O planejamento coletivo contribui para maior eficiência				
Eixo 4: Articulação interna e externa	Divep promove articulação com parceiros externos				

Eixo	Questão	1	2	3	4
	Integração entre demandas internas e solicitações externas				
Eixo 5: Propostas de aprimoramento	Quais estratégias poderiam otimizar o trabalho da Divep e melhorar o apoio técnico-pedagógico às escolas?	Resposta aberta			

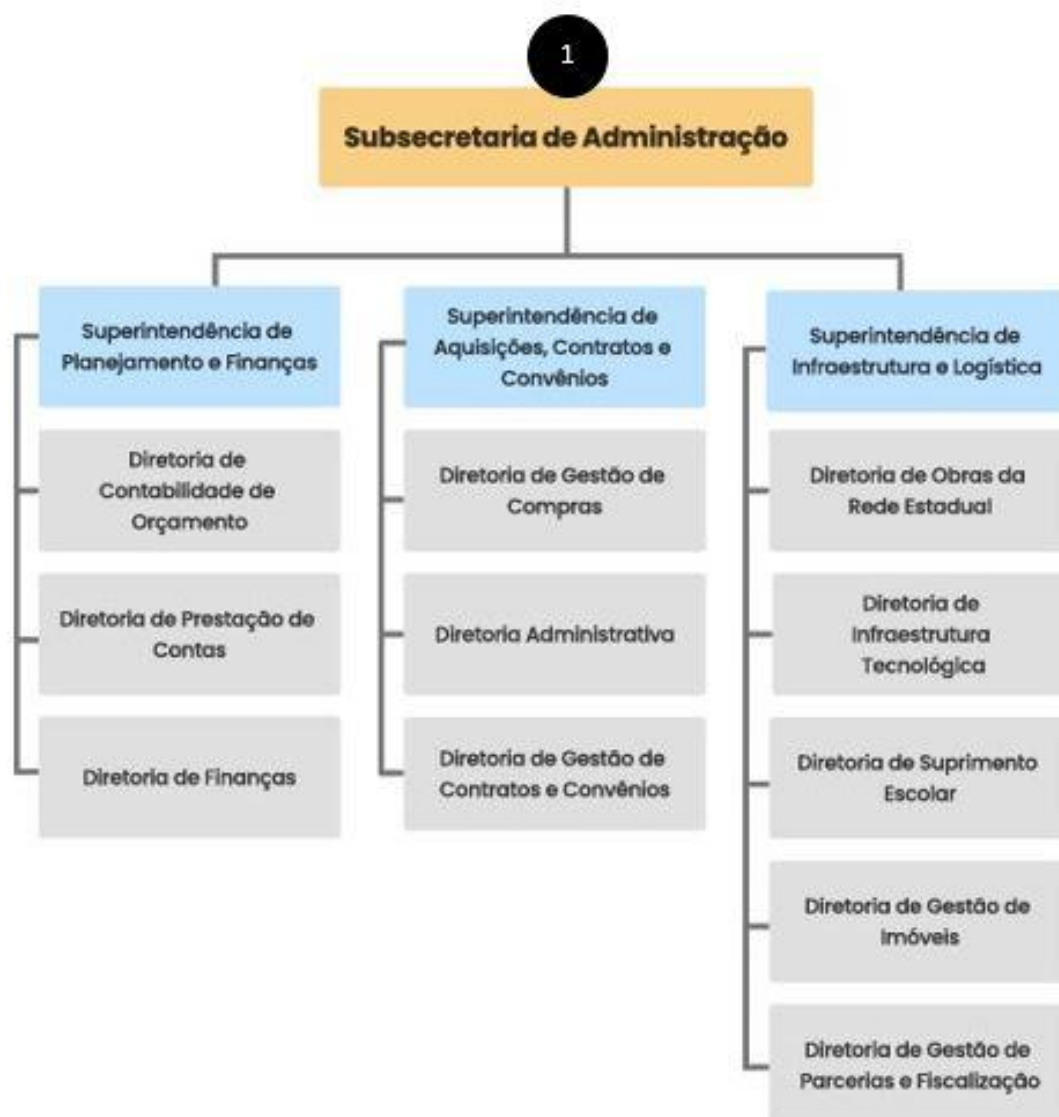
ANEXO A – ORGANOGRAMA DA SEE/MG

Figura 9 – Organograma do Gabinete da SEE/MG



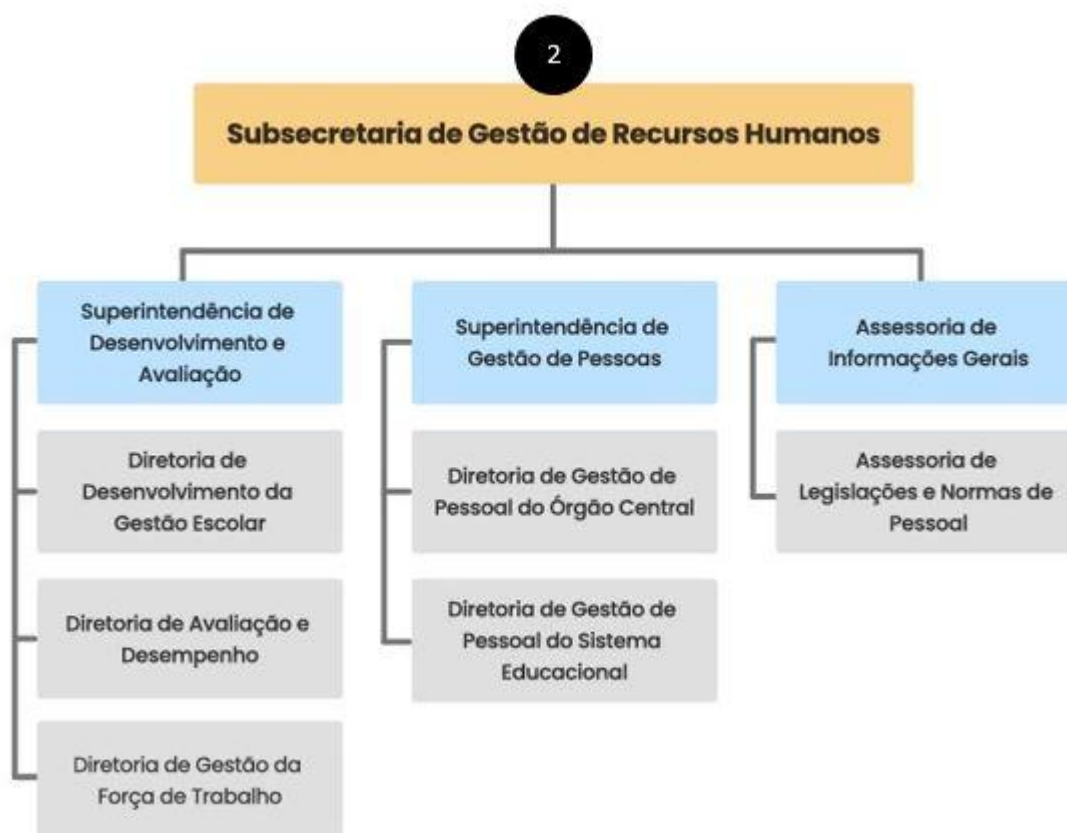
Fonte: Minas Gerais (2024a).

Figura 10 – Organograma da Subsecretaria de Administração



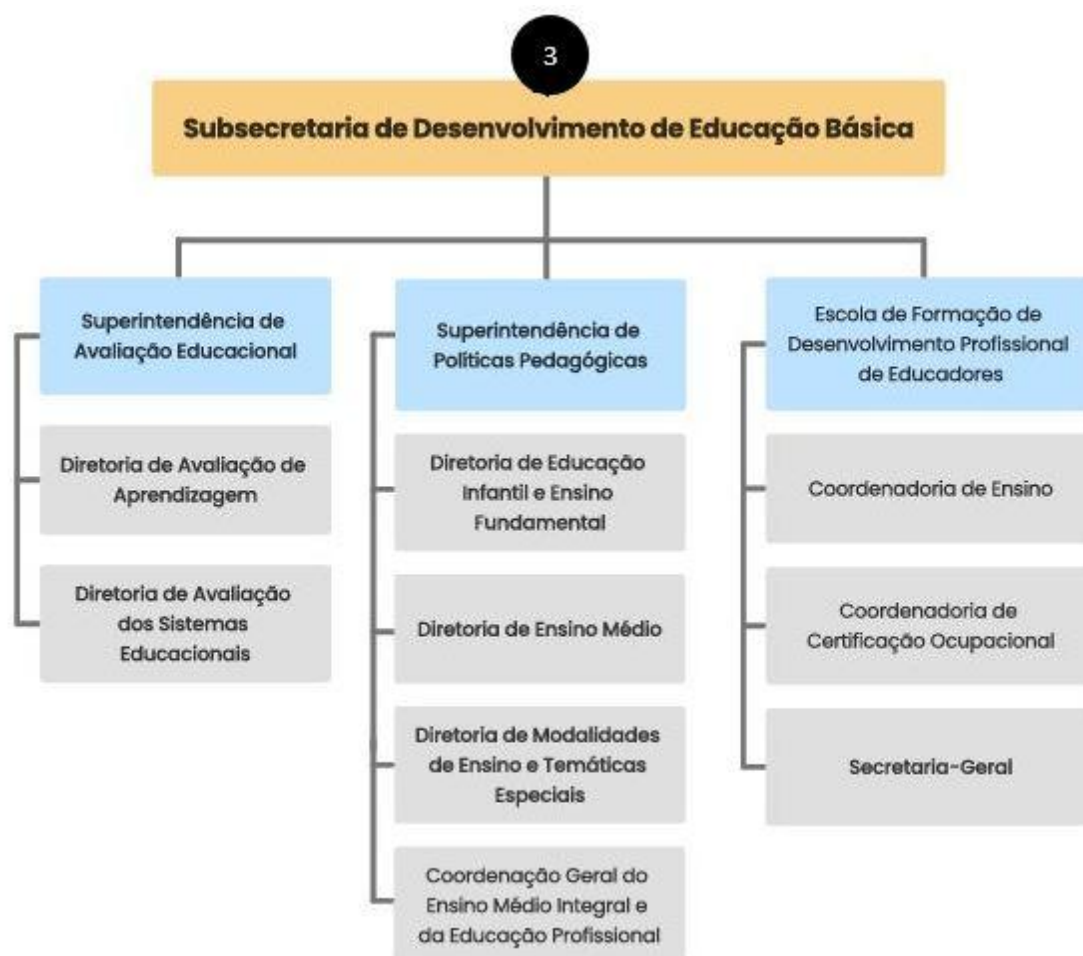
Fonte: Minas Gerais (2024a).

Figura 11 – Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos



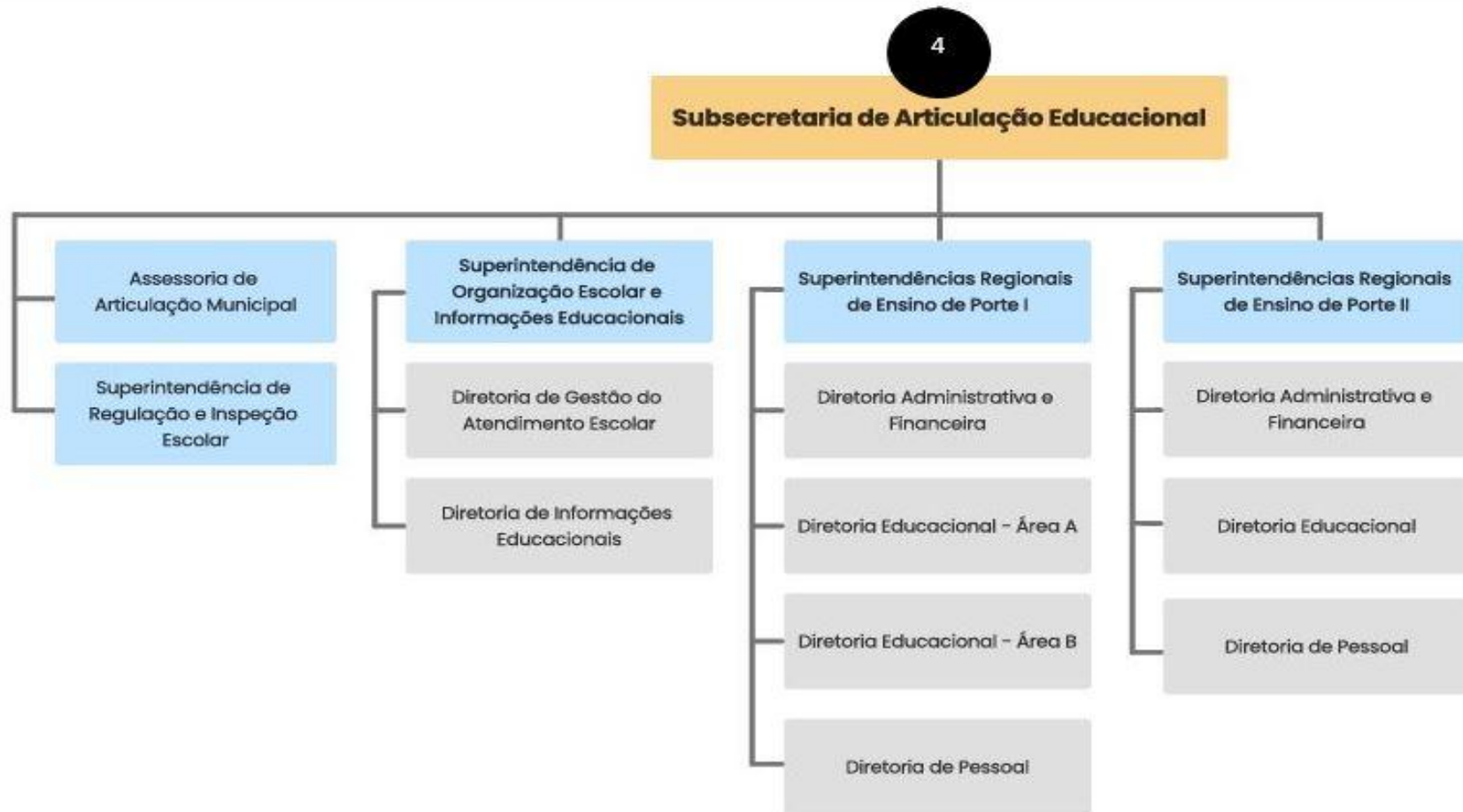
Fonte: Minas Gerais (2024a).

Figura 12 – Organograma da Subsecretaria de Desenvolvimento de Educação Básica



Fonte: Minas Gerais (2024a).

Figura 13 – Organograma da Subsecretaria de Articulação Educacional



Fonte: Minas Gerais (2024a).