

**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**

**Ediane Pereira de Oliveira**

**Processos de autorização de funcionamento das Escolas Particulares em  
Minas Gerais: um estudo sobre as dificuldades**

Juiz de Fora

2019

**Ediane Pereira de Oliveira**

**Processos de autorização de funcionamento das Escolas Particulares em  
Minas Gerais: um estudo sobre as dificuldades**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

Juiz de Fora

2019

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

Oliveira, Ediane Pereira de .  
Processos de autorização de funcionamento das Escolas Particulares em Minas Gerais: um estudo sobre as dificuldades / Ediane Pereira de Oliveira. -- 2019.  
129 p.

Orientador: Lourival Batista de Oliveira Júnior  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2019.

1. Análise de Processos de Autorização de Funcionamento das Escolas Particulares na SEE/MG . 2. A autorização de funcionamento das Escolas Particulares no Estado de Minas Gerais pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais: análise teórica e metodológica. 3. Propostas para o aperfeiçoamento da gestão dos processos de autorização das Escolas Particulares no Estado de Minas Gerais. I. Júnior, Lourival Batista de Oliveira , orient. II. Título.

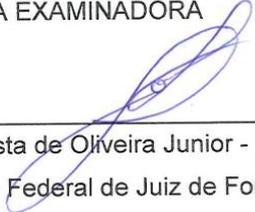
**Ediane Pereira de Oliveira**

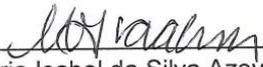
**Processos de autorização de funcionamento das Escolas Particulares em  
Minas Gerais: um estudo sobre as dificuldades**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional 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 17 de dezembro de 2019

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Junior - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim  
Universidade Federal de Juiz de Fora

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Michelle Gonçalves Rodrigues  
Universidade do Estado de Minas Gerais

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos, meu esposo Vander Messias da Silva, meus filhos e a toda minha família, que com muito cuidado e apoio, não mediram esforços para que eu concluísse esta etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Obrigada ao CAEd pela oportunidade de fazer o curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, esta dissertação me proporcionou a chance de expandir os meus conhecimentos.

Agradeço aos professores e às assistentes de suporte acadêmico, que com muita paciência e dedicação, ensinaram-me, e tornaram esse sonho possível.

Na morte, não. Na vida.  
Está na vida o mistério.  
Em cada afirmação ou  
abstinência.  
Na malícia  
das plausíveis revelações,  
no suborno  
das silenciosas palavras...  
(LISBOA, 2004, p. 13).

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Buscou-se responder o seguinte problema: De que maneira a Diretoria de Planejamento do Atendimento Escolar (Dpae) pode atuar para minimizar as dificuldades que ocasionam a devolução dos Processos de Autorização de Funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais? Assim, para responder essa demanda, o objetivo principal deste trabalho consiste em analisar os desafios e as perspectivas que incidem na gestão dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, e os objetivos específicos são: descrever o fluxo dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares; analisar se os processos possuíam ou não normas, princípios e critérios para seu fluxo e os “gargalos” que os comprometem e ocasionam morosidade na tramitação. A pesquisa buscou, ainda, analisar as principais dificuldades na tramitação dos processos e a existência de inúmeros problemas que dificultam a agilidade no andamento destes. A metodologia do trabalho foi desenvolvida por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa e, como instrumentos de pesquisa, foi aplicado questionário e feita a análise documental. Quanto aos resultados desta pesquisa, foi possível obter melhor ilustração do modo de condução dos processos, percepção de deficiências em normatização de rotinas, visão sistêmica dos processos identificados, e as contribuições gerenciais que um modelo de gestão da informação pode trazer. Dentre as colaborações deste trabalho estão as propostas para o aperfeiçoamento da gestão dos processos de autorização e a aplicação de novas práticas ligadas à maneira das Superintendências enxergarem as interfaces no fluxo dos processos.

Palavras-Chave: Gestão de Processos. Secretaria de Estado de Educação. Gestão da Informação.

## **ABSTRACT**

This dissertation was developed under the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP), Center for Public Policy and Evaluation of Education of the Juiz de Fora Federal University (CAEd / UFJF). The following problem has been answered: How can the School Attendance Planning Board (DPAE) act to minimize the difficulties that cause the return of the Authorization Processes of private schools in the State of Minas Gerais? Thus, in order to answer this demand, the main objective of this paper is to analyze the challenges and perspectives that affect the management of the authorization processes of private schools, and as specific objectives to describe the flow of the authorization processes of private schools; analyze whether or not the processes had norms, principles and criteria for their flow and the “bottlenecks” that compromise them and cause slowness in their processing. The research also sought to analyze the main difficulties in processing the processes and the existence of numerous problems that hinder the agility in the progress of these. To carry out the investigation, the quantitative and qualitative research was used as methodology and, as research instruments, the use of questionnaires, interviews and document analysis. As for the results, through this research it was possible to obtain a better illustration of the process management, perception of deficiencies in standardization of routines, systemic view of the identified processes, and the managerial contributions that an information management model can bring. Among the collaborations of this work are the proposals for the improvement of the authorization process management and the application of new practices related to the way the Superintendents see the interfaces in the process flow.

**Keywords:** Process Management. State Department of Education. Information management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Página inicial do Sistema de Gestão de Documentos.....	46
Figura 2 –	Número de Concentração de escolas nos municípios de Minas Gerais.....	68
Figura 3 –	A divisão do território de Minas Gerais adotada oficialmente pelo governo estadual.....	83
Figura 4 –	Tipos de feedback e seus significados comportamentais .....	89
Gráfico 1 –	Grau de instrução dos entrevistados .....	70
Gráfico 2 –	Tempo de trabalho na SRE .....	71
Gráfico 3 –	Coexistência entre o setor público e privado .....	73
Gráfico 4 –	Qualidade do setor privado.....	74
Gráfico 5 –	O dever do Estado com a educação.....	75
Gráfico 6 –	Conhecimento da legislação.....	76
Gráfico 7 –	Morosidade .....	77
Gráfico 8 –	Formações.....	78
Gráfico 9 –	Recursos de orientações de servidores da SEE/Dpae .....	80
Gráfico 10 –	A SRE define e comunica formalmente aos Inspectores Escolares papéis e responsabilidades sobre a instrução de processos de autorização de escolas.....	84
Gráfico 11 –	A SRE define formalmente diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho dos inspetores designados para instruir os processos de autorização.....	84
Gráfico 12 –	Sobre as reuniões de acompanhamento realizadas na SER das diligências baixadas pela Dpae/CEE nos processos.....	85
Gráfico 13 –	Participo das reuniões de acompanhamento das diligências baixadas pela Dpae/CEE nos processos.....	87
Gráfico 14 –	A SRE divulga os relatórios de feedback para ser acessados pelos inspetores envolvidos quando o processo é devolvido .....	88
Gráfico 15 –	Considero que a escola particular conhece os passos da tramitação dos processos de autorização das escolas particulares.....	92

Gráfico 16 – Utilizo o mecanismo da agenda eletrônica para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos .....	94
Gráfico 17 – Utilizo o mecanismo de chat para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos .....	94
Gráfico 18 – Registro minhas experiências com os processos em um catálogo (ou algo do tipo) com informações atualizadas respostas às diligências que ocorrem na execução de um processo.....	95
Organograma 1 – Estrutura orgânica atual da Secretaria de Estado de Educação 2017 .....	26
Organograma 2 – Fluxo do processo de autorização.....	50
Organograma 3 – Fluxo do processo de autorização com diligências .....	51
Organograma 4 – Principais vantagens e desvantagens das pesquisas on-line sob a ótica dos pesquisadores .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Incumbências do Estado de Minas Gerais referentes à Educação Infantil .....	24
Quadro 2 – Atribuições da Superintendência de Organização e Atendimento Educacional.....	27
Quadro 3 – Competências da Diretoria de Planejamento do Atendimento Escolar .....	27
Quadro 4 – Competência da Diretoria de Funcionamento e Regularidade da Escola .....	28
Quadro 5 – Etapas do processo de autorização para funcionamento da instituição escolar .....	30
Quadro 6 – Análise do processo pela equipe de Inspeção Escolar junto às escolas .....	33
Quadro 7 – Atribuições dos servidores na inspeção escolar.....	36
Quadro 8 – Critérios para o funcionamento das escolas privadas .....	38
Quadro 9 – Incumbências dos Estados.....	38
Quadro 10 – Relação de escolas públicas x privadas.....	42
Quadro 11 – Devoluções dos processos de autorização de escolas particulares, por SRE, no período de janeiro de 2015 a dezembro de 2017 .....	44
Quadro 12 – Diligência nos processos devolvidos às SREs .....	47
Quadro 13 – Quantidade de questionários respondidos por SRE.....	67
Quadro 14 – Municípios com maior concentração de escolas da rede privada no estado de Minas Gerais .....	69
Quadro 15 – Recebimento de orientações de servidores da SEE/Dpae.....	79
Quadro 16 – Questões abertas .....	96
Quadro 17 – Observações dos respondentes sobre os <i>feedbacks</i> dos processos.....	98
Quadro 18 – Ações propositivas por eixo de pesquisa .....	100
Quadro 19 – Conteúdo Programático do curso SEI USAR .....	103
Quadro 20 – Processos tramitados no SEI em 2018 .....	104
Quadro 21 – Matriz 5W2H.....	106
Quadro 22 – Síntese da proposta da criação de uma equipe de acompanhamento das escolas.....	109

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução na devolução dos processos .....	45
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

Adveb	Adicional de Valorização da Educação Básica
ANE	Analistas Educacionais
CEE	Conselho Estadual de Educação
CME	Conselho Municipal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
DFRE	Diretoria de Funcionamento e Regularidade da Escola
Dpae	Diretoria de Planejamento do Atendimento Escolar
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Juce/MG	Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Seplag	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Siged	Sistema de Informação da Gestão Eletrônica de Documentos
SME	Secretaria Municipal de Educação
SOE	Superintendência de Organização e Atendimento Educacional
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SREs	Superintendências Regionais de Ensino
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>ANÁLISE DE PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS PARTICULARES NA SEE/MG .....</b>	<b>21</b>
2.1	AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL A NÍVEL ESTADUAL .....	22
2.2	ROTINAS DA SUPERINTENDÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO E ATENDIMENTO EDUCACIONAL .....	25
2.3	ENTRE A FISCALIZAÇÃO E A AUTORIZAÇÃO: AS FUNÇÕES DAS SREs ..	31
2.4	O TRABALHO DO INSPETOR ESCOLAR NO PROCESSO DE AUTORIZAÇÃO/ .....	34
2.5	O APARATO LEGAL PARA A AUTORIZAÇÃO DE ESCOLAS PARTICULARES PELA SEE/MG .....	37
2.6	PRINCIPAIS MOTIVOS QUE OCACIONARAM EM DEVOLUÇÕES DE PROCESSOS NO TRIÊNIO 2015-2017 .....	42
<b>3</b>	<b>A AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS PARTICULARES NO ESTADO DE MINAS GERAIS PELA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS: ANÁLISE TEÓRICA E METODOLÓGICA .....</b>	<b>53</b>
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO .....	54
<b>3.1.1</b>	<b>Gestão da informação .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Gestão e fiscalização de processos .....</b>	<b>60</b>
3.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA .....	63
3.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	69
<b>3.3.1</b>	<b>Caracterização dos servidores das sre e sua atuação profissional .....</b>	<b>69</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Apresentação dos resultados quanto à atuação da SRE no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares .....</b>	<b>82</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Apresentação dos resultados quanto à atuação do Analista no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares .....</b>	<b>91</b>

<b>4</b>	<b>PROPOSTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO DAS ESCOLAS PARTICULARES NO ESTADO DE MINAS GERAIS.....</b>	<b>99</b>
4.1	CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NA GESTÃO DOS PROCESSOS NO SEI .....	101
4.2	PROPOSTAS NO ÂMBITO DE ATUAÇÃO DA SEE/MG.....	106
4.3	PROPOSTAS NO ÂMBITO DE ATUAÇÃO DO ANALISTA NO ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS, SUA PÁTICA E ROTINA DE TRABALHO .....	108
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>120</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O princípio da coexistência de instituições públicas e privadas de ensino é assegurado pela Constituição Federal, no artigo 206, inciso III, reconhece a concomitância entre estabelecimentos de ensino públicos e privados, sendo de extrema relevância no campo educacional brasileiro, pois desempenha papel preponderante na construção dos valores democráticos (BRASIL, 2019a). O Estado além de avaliar as instituições públicas e privadas deve zelar pela qualidade do ensino.

Conforme o Censo Escolar 2018, observamos que, naquele ano, estavam matriculadas na Educação Básica, na rede privada de ensino, 8.995.249 crianças, ou seja, 18,56% das matrículas, em todo o país (INEP, 2020).

As escolas privadas apresentam uma prerrogativa sobre as públicas, pois possuem relativa autonomia para selecionarem alunos e serem escolhidas pelas famílias, a ação da livre iniciativa é uma questão de princípio social e cultural, porque apresenta às famílias alternativas de formação escolar.

O artigo 206 da Constituição de 1988 expressa a necessidade de garantir, seja no ensino público ou privado, o respeito ao pluralismo de concepções: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino [...]” (BRASIL, 2019a, recurso online).

Nesse sentido, a distinção para a identificação das instituições privadas está no perfil institucional do mantenedor (propriedade), natureza jurídica e fonte principal de recursos, que geralmente, é mantida por recursos próprios ou por meio de mensalidades pagas pelos alunos. O ensino público identifica-se pela manutenção/gestão do poder governamental ou de entidades de direito público, e o privado pela gerência e propriedade de pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. A relação público/privado consiste na dependência do poder do Estado para que os certificados e diplomas emitidos pela rede privada tenham valor oficial.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 avança e explicita essa ruptura estabelecendo critérios mais flexíveis no processo de abertura de entidade educacional, pública ou privada (BRASIL, 1996). Ainda que mantida a autorização, a avaliação é uma espécie de contrapartida da flexibilização. Por meio dela, entra em cena a variável ‘qualidade’, cuja mensuração não pode ficar

confinada apenas ao poder autorizatório do poder público e ao grau de impacto aferido pelo mercado (CURY, 2006).

A educação no contexto do Estado de Direito Democrático é a base constitutiva do desenvolvimento pessoal e da cidadania, é um bem público, em que se busca harmonizar a autonomia privada com a pública, por meio do respeito aos direitos individuais, com maior participação dos cidadãos na gestão escolar. Nessa circunstância, a Administração Pública passa a ser implementadora de políticas públicas, que garantam a participação dos cidadãos.

Na educação pública, os pais de alunos não podem escolher a escola de seus filhos, pois o processo passa por um cadastro escolar realizado anualmente pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), em conjunto com as Prefeituras Municipais. Devem se inscrever crianças com seis anos completos ou a completar até 30 de junho do ano em que vão começar a estudar, candidatos a vagas nos demais anos do Ensino Fundamental que estão se transferindo de outros Estados, municípios ou escolas particulares, alunos que vão retornar aos estudos e, ainda, candidatos ao Curso de Educação de Jovens e Adultos (EJA), Ensino Fundamental.

De acordo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (MG), o encaminhamento para matrícula obedece, prioritariamente, ao zoneamento escolar. Caso sejam esgotadas as vagas das escolas de cada zoneamento, o estudante é encaminhado para a escola pública de acesso mais fácil.

Exerço atribuições de analista educacional, e estou lotada na Diretoria de Organização e Planejamento do Atendimento Escolar (Dpae) da Superintendência de Organização e Atendimento Educacional (SOE), especificamente na área de publicação de atos de autorização de funcionamento das escolas particulares há mais de seis anos. Dessa maneira, dada a proximidade com o assunto, pois trabalho na Secretaria, observo que não há nesse órgão uma sistematização dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares devolvidos.

Sendo assim, o assunto que se pretende tratar no trabalho a ser desenvolvido situa-se no campo da gestão e análise dos processos encaminhados à SEE/MG. Dentre os processos, ganharam especial relevância os processos de autorização de funcionamento das instituições privadas. Qualquer escola, seja ela pública ou privada, precisa cumprir uma série de normas para funcionar. Para isso, existem

critérios para a infraestrutura do prédio, para o projeto pedagógico, para as disciplinas ofertadas, para a carga horária e para o corpo docente.

Autorizar o funcionamento das escolas é atribuição do Estado, e as escolas são submetidas a critérios rígidos, como exigências de infraestrutura adequada nos prédios, bem como acesso de professores qualificados. Tais critérios são indispensáveis para garantir uma educação de qualidade.

Nesse sentido, o Conselho Estadual de Educação (CEE), como órgão colegiado com poder deliberativo e normativo, tem certa independência em relação ao Poder Executivo, para atuar de forma mais incisiva frente à melhoria da qualidade da educação. Embora seja autônomo, ele precisa respeitar as diretrizes e bases nacionais. De todo modo, cabe ao estado estabelecer normas com vistas à noção de que todos os estudantes recebam a formação básica seguindo os parâmetros nacionais.

Caso ocorra qualquer irregularidade na gestão dos processos de autorização de funcionamento das escolas privadas, as diligências ocasionarão a devolução desses processos, o que pode acarretar prejuízos às entidades mantenedoras, visto que não seria possível ministrar os níveis de Ensino, ou a Educação Profissional Técnica de nível Médio, em tempo hábil.

Em muitos casos, os níveis de Ensino, ou a Educação Profissional Técnica de nível Médio, não são autorizados no tempo previsto, o que torna esses processos a prioridade no setor que atuo, visto que os atrasos e a demora excessiva na análise da Autorização de Funcionamento das escolas particulares podem implicar em prejuízos dificilmente recuperáveis. Isso porque a mantenedora já está com o contrato de locação firmado pelo locatário e já foram feitas as possíveis melhorias no imóvel para adaptá-lo a sua destinação escolar (livros didáticos e literários, laboratórios, banheiros adaptados, locação ou construção de quadra, etc.). Além disso, a escola já possui os funcionários do Quadro Indicativo da Qualificação do Corpo Docente e Administrativo, que só iniciarão seu trabalho após a publicação da Portaria SEE/MG, pois, de acordo com o artigo 21, da Resolução do CEE nº 449/2002 “Só têm validade legal os atos escolares praticados após a publicação do ato autorizativo” (MINAS GERAIS, 2002a, recurso online). Caso ocorra atraso na publicação do ato de autorização, os futuros alunos dessa escola, por entendimento do Conselho Estadual de Educação, provavelmente iniciarão o ano letivo em outro estabelecimento de ensino para, posteriormente, serem transferidos, o que gera um

desconforto e pode deixar as crianças inseguras, pois se torna um recomeçar do ano letivo.

Salientamos, ainda, que a tramitação desse tipo de processo é morosa, requer o envolvimento de diversos setores e instâncias educacionais (escola, Superintendência Regional de Ensino, SEE/MG, SOE, Dpae e CEE), podendo gerar atraso no início dos níveis de Ensino, ou da Educação Profissional Técnica de nível Médio, a serem ministrados, caso haja devolução do processo para complementação. Tendo em vista a experiência profissional que tenho neste setor, verifiquei um grande número de devoluções no período de 2015 a 2017.

Sendo assim, a eficiência na tramitação dos processos poderá provocar maior confiabilidade na Secretaria de Educação, para isso, é imprescindível que a Secretaria de Estado de Educação realize monitoramento e aperfeiçoamento da gestão de processos, a fim de minimizar o número de devoluções.

Nesse sentido, explicadas essas premissas e partindo-se para a delimitação do problema a ser tratado nesta dissertação, a questão sobre a qual se debruça encerra-se no seguinte problema: De que maneira a Dpae pode atuar para minimizar as dificuldades que ocasionam a devolução dos Processos de Autorização de Funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais?

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os desafios e as perspectivas que incidem na gestão dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares e descobrir de que maneira a Dpae pode atuar para minimizar as devoluções dos processos de autorização das escolas particulares. Para isso, será necessário focar nos desafios e as perspectivas que incidem na gestão de informações dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, a partir da Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a). Para a realização deste estudo, foram intencionalmente selecionados os ofícios de diligências encaminhados às Superintendências Regionais de Ensino.

Foram delimitados como objetivos específicos da pesquisa: (i) descrever o fluxo dos processos de autorização do funcionamento das escolas particulares recebidos pela Dpae, identificando as principais dificuldades que ocasionam a devolução dos Processos de Autorização de Funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais; (ii) analisar os gargalos que comprometem o processo de autorização do funcionamento das escolas particulares feitos pelo departamento e interferem na morosidade do processo e (iii) propor um Plano de

Ação Educacional (PAE), com o propósito de apresentar possíveis intervenções que possam contribuir para o aprimoramento da prática de gestão desses processos pelo Dpae.

Esta dissertação utilizou o método de estudo de caso, e fez uma abordagem quantitativa e qualitativa baseada no conceito de Bauer e Gaskell (2003) que apresentam enfoques analíticos para texto, imagem e som, e propiciam a utilização de técnicas de análise.

Em relação às técnicas de coleta de dados, optou-se por pesquisa documental e questionário. Quanto ao questionário foi realizado um censo com os analistas responsáveis pelos processos nas Superintendências Regionais de Ensino (SRE), população total de 47 analistas, por meio de formulários eletrônicos, com o objetivo de pesquisar como ocorre a gestão da informação dentro das SRE, e investigar se as hipóteses apresentadas na pesquisa se confirmariam ou não. Para esta finalidade, a empresa Google tem a ferramenta Formulários Google que permite criar testes e pesquisas *on-line* e enviá-los para outras pessoas. A principal vantagem desse modelo está no fato de que todas as SRE possuem o *e-mail* institucional, o que facilita o acesso ao questionário.

Nesse sentido, a presente dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro, **Análise de Processos de Autorização de Funcionamento das Escolas Particulares na SEE/MG**, objetiva-se apresentar o fluxo dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares. Serão apresentados os seus aspectos históricos, marcos legais e sua organização e funcionamento, além de ser feito um recorte abrangendo apenas os processos analisados no período de janeiro de 2015 a dezembro de 2017.

O segundo capítulo, **A Autorização de Funcionamento das Escolas Particulares no Estado de Minas Gerais pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais: análise teórica e metodológica**, destinar-se-á à revisão bibliográfica, abordando-se os processos de autorização no contexto da gestão de informação, os aspectos normativos que norteiam a administração pública. Em seguida, expõe-se a metodologia de pesquisa a ser utilizada neste trabalho. Na sequência, serão acrescentados a pesquisa documental e os dados coletados e suas respectivas análises.

No terceiro capítulo, **Propostas para o Aperfeiçoamento da Gestão dos Processos de Autorização das Escolas Particulares no Estado de Minas**

**Gerais**, é apresentada a proposta para a adoção de inovações estratégicas na forma da gestão e análise dos processos, por meio da capacitação dos servidores. O objetivo é propor uma forma para a gestão integrada dos processos entre a SEE/MG e CEE e as SRE, sem, no entanto, retirar-lhes a autonomia de gestão, mediante a redução de custos, melhorias na racionalização da gestão dos processos e dos serviços públicos prestados à sociedade.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o aprimoramento dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares de Minas Gerais, principalmente, minimizando, ou excluindo situações que propiciem as devoluções, que podem atrasar a autorização de funcionamento das escolas e, conseqüentemente, prejudicar economicamente as instituições de ensino particular.

Espera-se, ainda, que as intervenções sugeridas possam facilitar a realização do trabalho das pessoas envolvidas e, por conseguinte, proporcionar aos alunos a finalidade de aprendizagem e da Educação de qualidade.

## 2 ANÁLISE DE PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS PARTICULARES NA SEE/MG

A autorização de funcionamento das escolas particulares está presente na Administração Pública, estabelecida no artigo 7º, inc. II, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996). Cabe ao Estado, portanto, proporcionar às entidades mantenedoras os meios que lhes possibilitem um mecanismo de gestão que reduza as falhas, que acarretam em devoluções de processos, aliado a melhores resultados dos serviços públicos, com promessas de proporcionar uma gestão dos processos que resultem na qualidade da gestão da informação, por garantir-lhe a estrutura orientadora mínima para a realização de determinadas atividades que lhes são necessárias ao seu funcionamento, mas que, são atividades que se correlacionam com sua missão e seus objetivos institucionais.

Segundo Cury (2016), a concessão de funcionamento das escolas particulares pela Administração Pública estende-se desde as reformas imperiais até a Constituição de 1988:

No Império, o Decreto n. 1.331-A, de 17 de fevereiro de 1854, também chamado de Reforma Couto Ferraz, dispunha no §3º do artigo 3º que a inspeção dos estabelecimentos públicos e particulares seria exercida pelo inspetor geral de modo a: “Autorizar a abertura de escolas e estabelecimentos particulares de instrução, guardadas as disposições deste Regulamento”. (BRASIL *apud* CURY, 2016, p. 7)

Neste período, o Brasil possuía o estabelecimento de ensino público e o público atribuído ao privado (neste caso, as escolas eram consideradas privadas, porém com função pública concedida pelo Estado). Continuamente, esteve presente na legislação educacional a distinção entre a escola regular, ou seja, oficial ou oficializada, mantida ou concedida pelo Estado, sem fins lucrativos, consideradas privadas com função pública concedida pelo Estado. “A redação da nova Constituição dá continuidade a esta dimensão própria do Estado no campo do ensino como agente concedente de autorização, de avaliação e detentor do monopólio da atribuição dos graus de ensino” (CURY, 2016, p. 20). Logo, se expressa como política contínua ao longo de sua trajetória, mantendo-se imune às trocas de governos, podendo, por isso, ser considerada uma política de Estado.

Embora o Estado tenha diversos papéis a cumprir dentro da sociedade, um de seus principais objetivos é a promoção da educação básica a todos os cidadãos. Como consequência disso, também é papel do Estado a promoção da regulação da oferta da educação básica pela iniciativa privada, de forma a garantir a qualidade e o cumprimento da função social da educação, segundo a meta 7, estratégia 35, da Lei nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, a SEE/MG, precisa dedicar-se à sua missão e aos objetivos institucionais, buscando potencializar a eficiência no cumprimento da prestação do serviço público educacional e a eficiência na gestão de seus processos.

A partir dessas considerações, a questão sobre a qual se debruça esta dissertação encerra-se no seguinte problema: De que maneira a Diretoria de Dpae pode atuar para minimizar as dificuldades que ocasionam a devolução dos Processos de Autorização de Funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais?

Assim, este capítulo se estrutura em seis partes. A primeira tem por finalidade apresentar o aparato legal da Autorização de Funcionamento das Escolas de Educação Infantil no Estado de Minas Gerais, mostrando os institutos legais que a respaldam. Na segunda parte, apresenta-se as rotinas da SOE para a autorização de funcionamento das escolas particulares, além de descrever a sua atual organização e os aspectos de sua operacionalização. A terceira parte trata de demonstrar a competência de cada setor das SRE/MG na análise dos processos, e são levantadas algumas hipóteses que possam explicar a situação atual da gestão de processos no Estado de Minas Gerais. Na quarta parte, demonstra-se o trabalho do Inspetor Escolar no Processo de Autorização de Funcionamento das Escolas. A quinta parte apresenta o aparato legal da Autorização de Funcionamento das Escolas Particulares no Estado de Minas Gerais. A sexta parte apresenta as informações obtidas na pesquisa documental sobre os principais motivos de devolução dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, expondo as evidências deste caso de gestão, trazendo-se os aspectos que provocam a situação problema, norteadora desta pesquisa.

## 2.1 AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL A NÍVEL ESTADUAL

Todas as instituições de educação infantil localizadas em um município, tanto as públicas quanto as privadas, integram o sistema de ensino estadual, distrital ou municipal, conforme disposto na LDB, artigo 18, incisos I e II (BRASIL, 1996), devendo, dessa forma, seguir as regras instituídas na legislação.

A Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica, sendo oferecida em creches e pré-escolas, as quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais que educam e cuidam de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial. Esses estabelecimentos são regulados e supervisionados, no Estado de Minas Gerais, pelos sistemas municipais de ensino.

Entretanto, caso o município não possua sistema próprio, Secretaria Municipal de Educação (SME) e Conselho Municipal de Educação (CME), a instrução de processo para fins de credenciamento e autorização de funcionamento dos estabelecimentos de ensino, com a Educação Infantil nas escolas particulares, deverão atender ao disposto nos incisos I, II e III do artigo 19, da Resolução do CEE nº 443/2001 (MINAS GERAIS, 2001). Cabendo às SREs credenciar e autorizar instituições, supervisionar e avaliar as atividades de educação infantil nas escolas vinculadas ao Sistema Estadual de Ensino, conforme as Resoluções da SEE/MG nº 170/2002 (MINAS GERAIS, 2002b) e Portaria da SEE/MG nº 1.406/2002 (MINAS GERAIS, 2002c). Vale destacar que, as competências delegadas às SREs, referentes à Educação Infantil estão dispostas nos termos do artigo 22 da Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a); Portaria SEE/MG nº 1.406/2002 (MINAS GERAIS, 2002c); Resolução do CEE nº 443/2001 (MINAS GERAIS, 2001), dando maior autonomia às Superintendências Regionais de Ensino.

Assim, verifica-se que para a Educação Infantil, os sistemas de ensino ou as SREs têm maior autonomia para complementar a legislação nacional por meio de normas próprias, específicas e adequadas às características locais. A descentralização, ou seja, a transferência da gestão dos processos da Educação Infantil talvez proporcione maior agilidade na tramitação dos processos de autorização de funcionamento, pois esses processos, caso baixados em diligência, provavelmente poderão ser atendidos de forma imediata.

A descentralização tem relação direta com o tamanho da extensão territorial do Estado de Minas Gerais, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

(IBGE) (2017), a área da unidade territorial é de 586.520,732 km<sup>2</sup>, além disso, Minas Gerais é o estado com maior número de municípios: 853 no total.

A Resolução do CEE nº 443/2001 estabelece normas para orientar os representantes das entidades mantenedoras das escolas de Educação Infantil de Minas Gerais, para credenciar a entidade mantenedora e para autorizar o funcionamento, mediante estes termos (MINAS GERAIS, 2001). Vale destacar que, existem, atualmente, no Estado de Minas Gerais, 9.097 (nove mil e noventa e sete) escolas de Educação Infantil, sendo 3.049 (três mil e quarenta e nove) escolas particulares, conforme Censo Escolar 2017 (INEP, 2017).

Diante desse levantamento, conclui-se que a Portaria da SEE/MG nº 1.406/2002 (MINAS GERAIS, 2002c), que delegou competência para as SREs operacionalizarem a Resolução do CEE nº 443/2001 (MINAS GERAIS, 2001), descentralizou e agilizou a tramitação dos processos de autorização das Escolas de Educação Infantil. Visto que, a descentralização é necessária para que as demandas locais possam ser atendidas com agilidade e de forma adequada. No Quadro 1 é apresentado um compêndio dessas incumbências referentes à Educação Infantil.

Quadro 1 - Incumbências do Estado de Minas Gerais referentes à Educação Infantil

Ordem	Incumbências
I	Credenciamento de instituições, autorização, supervisão e avaliação das atividades de educação infantil nas escolas vinculadas ao Sistema Estadual de Ensino.
II	Adoção de medidas de: descentralização, fortalecimento do poder local e controle social, conforme recomendado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, pelo Estatuto da Criança e do Adolescente e pela Lei de Organização da Assistência Social.
III	Acompanhar e avaliar as instituições de educação infantil integradas ao sistema estadual de ensino, na perspectiva de aprimoramento da qualidade do processo educacional (em regime de colaboração com os municípios).

Fonte: Minas Gerais (2001) adaptado pela autora.

A Resolução do CEE nº 443/2001 possibilita às SREs agilidade na tramitação dos processos de autorização (MINAS GERAIS, 2001). A vantagem está na definição dos passos percorridos por um processo que vai da escola diretamente para a SRE, sem a necessidade de passar por diversas etapas: da escola para a SRE, que envia para a SEE/MG, que por sua vez envia para a CEE.

A Superintendência Regional de Ensino, encaminha uma comissão de inspetores para comparecer a escola a fim de verificar a veracidade da

documentação. Caso as providências para a regulação sejam tomadas, e confirmada a ausência de irregularidades, é concedido um prazo de 90 (noventa) dias para a publicação dos atos legais, conforme artigo 20, da Resolução CEE nº443/2001.

artigo 20 - Comprovado o atendimento às exigências legais, serão publicados os atos de credenciamento e de autorização de funcionamento, no prazo máximo de 90 (noventa) dias a contar da data do protocolo do pedido, ressalvados os períodos de diligência. (MINAS GERAIS, 2001, recurso online)

Diferentemente de quando a diligência é do CEE e SEE/MG, pois, em alguns casos, os mantenedores e a equipe de inspeção têm dificuldades de entendimento. Cita-se como exemplo, quando o prédio que irá abrigar (ou já abriga) a instituição de ensino se encontra em situação irregular, por não atender aos requisitos legais. A partir deste cenário, não restam muitas opções à escola, a não ser reformar o prédio ou mudar-se para outro que esteja de acordo com a legislação e tudo isso no decorrer de um período curto de tempo, antes do início do ano letivo.

Para padronizar as Portarias que são publicadas pelas SREs, a SEE/MG encaminhou os modelos de Portarias e se mantém a disposição para esclarecimento, se for o caso.

## 2.2 ROTINAS DA SUPERINTENDÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO E ATENDIMENTO EDUCACIONAL

Minha formação é em Licenciatura Plena (Matemática) e atuo na SEE/MG<sup>1</sup>, exercendo atribuições de analista educacional, e estou lotada na Superintendência de Organização e Atendimento Educacional, que possui duas diretorias: a Dpae e a Diretoria de Funcionamento e Regularidade da Escola (DFRE). A primeira tem a competência de coordenar o atendimento à demanda escolar na rede pública, efetivando a criação, a organização e reorganização das escolas nas diferentes

---

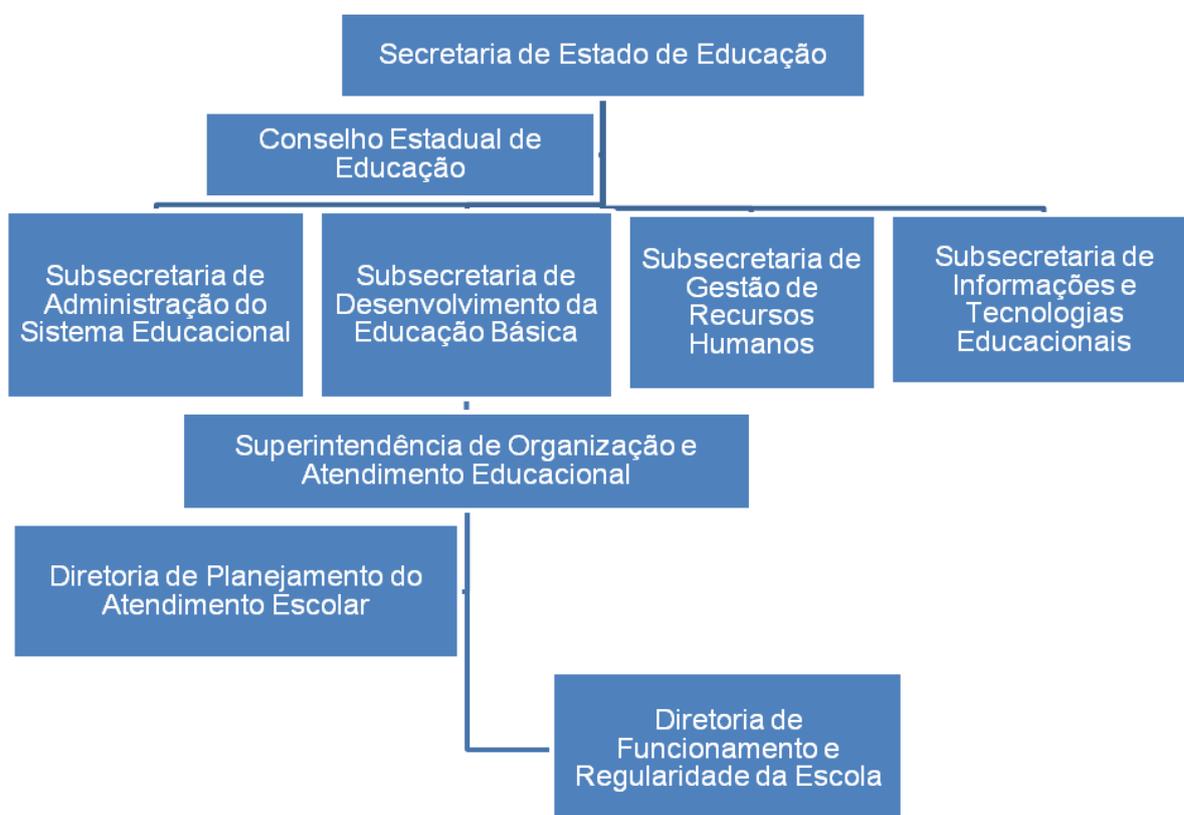
<sup>1</sup> Em função da minha relação direta com a pesquisa desenvolvida, em muitos momentos da escrita desta dissertação, optei por escrever o texto em primeira pessoa, visto que os papéis de pesquisadora e agente responsável pelo trabalho descrito se misturavam.

modalidades de ensino. Além de analisar e observar a legislação, a criação e a autorização e o reconhecimento de escolas das redes particular e municipal.

A DFRE é responsável por orientar as normas aplicáveis à organização e ao funcionamento escolar. Entre as incumbências está a elaboração de normas relativas à escrituração escolar, o pronunciamento quanto às medidas e aos procedimentos que asseguram a regularidade de vida escolar dos estudantes e a autenticidade de documentos expedidos pelas escolas de Minas Gerais, que estejam em atividade, paralisadas ou extintas. Além disso, esta Diretoria tem a atribuição de orientar o recolhimento de arquivos das escolas com atividades encerradas, proceder ao registro de títulos adquiridos em nível de habilitação profissional até 1982 e emitir parecer certificando equivalência ao Ensino Médio brasileiro de estudos realizados no exterior.

A SOE está hierarquicamente subordinada à Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. O organograma 1 apresenta a composição da estrutura orgânica atual da Secretaria de Estado de Educação.

Organograma 1 – Estrutura orgânica atual da Secretaria de Estado de Educação 2017



Fonte: Minas Gerais (2011a) adaptado pela autora.

A Secretaria de Estado de Educação tem sua organização regida pelo Decreto nº 45.849/2011 (MINAS GERAIS, 2011a). De acordo com o artigo 32 da Lei nº 22.257/2016 (MINAS GERAIS, 2016), a SEE/MG tem como competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar, com a participação da sociedade, as ações relativas à garantia e à promoção da educação visando o pleno desenvolvimento da pessoa, o preparo para o exercício da cidadania a qualificação para o trabalho, a redução das desigualdades regionais e ao reconhecimento da diversidade cultural.

O artigo 25 estabelece que a Superintendência de Organização e Atendimento Educacional deve coordenar o planejamento e o desenvolvimento das ações voltadas para a universalização das oportunidades educacionais, organização do atendimento escolar, funcionamento das escolas e melhoria da qualidade do ensino. O Quadro 2 sistematiza as competências da Superintendência:

Quadro 2 – Atribuições da Superintendência de Organização e Atendimento Educacional

Ordem	Atribuições
I	Estabelecer prioridades para ampliação e construção de prédios escolares.
II	Promover a articulação entre Estado e municípios, tendo em vista a universalização e a melhoria do atendimento escolar.
III	Coordenar as atividades de organização e funcionamento das escolas e a regularidade do percurso do aluno no processo escolar - redes pública e privada.

Fonte: Minas Gerais (2011a) adaptado pela autora.

O artigo 26 descreve que a finalidade da Diretoria de Planejamento do Atendimento Escolar é coordenar e promover a expansão da oferta do atendimento, tendo em vista sua universalização e melhoria nos diferentes níveis e modalidades de ensino (MINAS GERAIS, 2011a), como disposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Competências da Diretoria de Planejamento do Atendimento Escolar

Ordem	Competências
I	Elaborar normas com vistas à regulamentação do atendimento escolar;
II	Coordenar o atendimento da demanda escolar na rede pública, efetivando a criação, organização e reorganização das escolas estaduais de ensino fundamental e médio nas diferentes modalidades de ensino;
III	Implementar alternativas de atendimento à demanda, quando o número de vagas na rede pública for insuficiente;
IV	Analisar, observada a legislação vigente, a criação, a autorização e o reconhecimento de escolas das redes particular e municipal; e
V	Identificar a necessidade e estabelecer prioridades de ampliação e construção de prédios escolares.

Fonte: Minas Gerais (2011a) adaptado pela autora.

A Diretoria de Funcionamento e Regularidade da Escola conforme disposto no Quadro 4, tem por finalidade elaborar, orientar e acompanhar a aplicação das normas referentes à organização e ao funcionamento escolar.

Quadro 4 – Competência da Diretoria de Funcionamento e Regularidade da Escola

Ordem	Competências
I	Elaborar normas relativas à escrituração escolar;
II	Orientar, observadas as normas aplicáveis, a regularização da vida escolar;
III	Orientar a organização, o recolhimento e a expedição de documentação escolar de alunos de escolas extintas;
IV	Proceder ao registro de títulos adquiridos em nível de habilitação profissional;
V	Emitir parecer, certificando equivalência de estudos realizados no exterior, em nível de ensino fundamental e médio, e orientar sobre a revalidação de diploma ou certificado de curso de educação profissional concluído no exterior, para efeito de registro e exercício profissional; e
VI	Coordenar e executar ações referentes aos processos de sindicância e correição de atos educacionais, competindo-lhe orientar e acompanhar a aplicação das normas legais visando à correção de desvios na organização e funcionamento das escolas.

Fonte: Minas Gerais (2011a) adaptado pela autora.

A Dpae conta com 17 servidores sendo um diretor, três assessores, três técnicos e dez analistas. Os analistas são responsáveis pela análise dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares das 47 Superintendências Regionais de Ensino no Estado de Minas Gerais.

Segundo a Resolução do CEE nº 449/2002, o pedido de autorização de funcionamento das escolas deve ser formulado pelo representante legal da entidade mantenedora em até 90 (noventa) dias antes do início do período letivo e, encaminhado à SRE (MINAS GERAIS, 2002a). O pedido deve tramitar juntamente com o processo de credenciamento da entidade mantenedora (caso não conte com a Portaria de Credenciamento), protocolando os processos de acordo com a respectiva jurisdição, a falta de documento determina o arquivamento do processo.

Depois de realizado o protocolo, a SRE analisará o que lhe compete, isto é, o Regimento Escolar, a Proposta Pedagógica, o Plano Curricular, Plano de Curso e o Plano de Estágio (quando for o caso) a fim de verificar se estes documentos estão de acordo com a legislação vigente. Esta análise é registrada em forma de relatório com as regras estabelecidas pela Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a).

Os processos de autorização que tramitam na SEE/MG exigem verificação *in loco* por comissão de inspetores, conforme orienta o Ofício Circular SOE nº 05/2008 (MINAS GERAIS, 2008).

Devido a isto, a SRE emite Ordem de Serviço à comissão composta de no mínimo dois inspetores escolares, mantendo em sua guarda, o processo, conforme a Lei nº 15.293/2004 (MINAS GERAIS, 2004). Segundo o Anexo II, artigo 6º da Lei nº 15.293, são atribuições da inspeção escolar, relacionadas ao funcionamento e à organização das unidades escolares da Educação Básica.

6.14. Exercer a inspeção escolar, que compreende:

- a) orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
- b) orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;
- c) garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;
- d) responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE/MG. (MINAS GERAIS, 2004, recurso online)

Tal Comissão tem como incumbência analisar os documentos apresentados e vistoriar o local onde será instalada a escola. É neste momento que ocorre a verificação da veracidade dos dados descritos no processo, ou seja, o prédio, os recursos e os equipamentos são examinados a fim de checar se estão de acordo com as necessidades do alunado. Esse processo é realizado por uma comissão de inspetores escolares que ao término da visita *in loco* emitem um parecer conclusivo, com a justificativa do pronunciamento, ratificado pelo Diretor da SRE. Caso a Comissão encontre alguma irregularidade, notificará a entidade mantenedora para cumprimento das exigências no prazo que definir. Em não sendo cumpridas as diligências, o pedido de autorização de funcionamento será indeferido.

Por fim, é possível constatar se todos os documentos foram regularmente apresentados e se o local onde será instalada a escola atende às exigências legais, será emitido um parecer conclusivo e o processo será encaminhado à SEE/MG Gerais para análise. A SRE tramita o processo pelo Sistema de Informação da Gestão Eletrônica de Documentos (Sigid) para a SOE e Dpae. O Diretor da Dpae recebe os processos e distribui aos técnicos que analisarão todas as peças do processo, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Etapas do processo de autorização para funcionamento da instituição escolar

Etapas	Processo de autorização
1ª	O requerimento do representante da entidade mantenedora, dirigido ao Secretário de Estado de Educação solicitando autorização.
2ª	Cópia da Portaria de credenciamento/recredenciamento, caso a entidade mantenedora já tenha sido credenciada / recredenciada (escola particular);
3ª	Regimento Escolar, Proposta Pedagógica e Plano Curricular, o regimento escolar deverá ser organizado de acordo com a técnica legislativa, por se tratar de documento normativo da escola;
4ª	Modelos de escrituração: elaborados de acordo com a legislação vigente;
5ª	Plano de curso: elaborado nos termos do artigo 10 da Resolução CEB/CNE nº 04/99;
6ª	Plano de estágio: caso a instituição de ensino julgar necessário o estágio supervisionado;
7ª	Proposta de convênio obrigatório para a realização de estágio.
8ª	Anexar laudo firmado por profissional habilitado na área do curso, comprobatório da existência de adequada infraestrutura, considerando, inclusive as recomendações constantes no Catálogo Nacional de Cursos Técnicos;
9ª	Quadro Indicativo da Qualificação do Corpo Docente e Administrativo;
10ª	Descrição das instalações e equipamentos de acordo com o item III do artigo 13 e artigos 14 e 15 da Resolução do Conselho Estadual de Educação nº 449/2002;
11ª	Acervo bibliográfico, em consonância com o nível de ensino ou modalidade pretendida, organizados por títulos, conteúdos e número de títulos de acordo com o plano curricular apresentado;
12ª	Justificativa da denominação do estabelecimento. A denominação do estabelecimento de ensino deverá ser em conformidade com o artigo 51 da Resolução do CEE nº 449/2002;
13ª	Prova de salubridade do local e localização do prédio;
14ª	Comprovação de propriedade do prédio ou prova de direito de sua utilização;
15ª	Planta baixa do prédio;
16ª	Relatório de Verificação <i>in loco</i> circunstanciado, conclusivo elaborado de acordo com o Ofício Circular SB/SOE nº 05/2008, assinado por comissão composta de no mínimo dois inspetores escolares, ratificado pelo Diretor da SRE

Fonte: Minas Gerais (2002a) adaptado pela autora.

Caso o processo esteja em conformidade com a Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a), a Dpae deve encaminhá-lo ao CEE para deliberação em plenário. A comissão permanente tem a atribuição de emitir e publicar o Parecer CEE.

Depois que o CEE encaminha o processo com o Parecer para a Dpae, ocorre a elaboração da Portaria SEE/MG de Autorização de Funcionamento que será publicada no Diário Oficial. Por fim, a Dpae encaminha o processo à SRE com cópia dos atos para conhecimento e medidas necessárias junto à entidade mantenedora. Essa tramitação demanda um período de 90 dias, conforme o caso, esse prazo pode se estender além do previsto.

Como interlocutores do poder público estadual e sociedade, as SREs atuam na defesa dos direitos educacionais assegurados na legislação vigente, por meio do serviço de Inspeção Escolar. Os Inspectores realizam investigações sobre a situação do ensino em qualquer parte do território estadual ou municipal ao qual pertence, esta é uma das competências da SEE/MG. Essa fiscalização é fundamentada na Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a). A partir da inspeção realizada nas unidades, os inspetores podem aplicar sanções em caso de descumprimento da legislação.

Encontram-se circunscritos à abrangência de supervisão/inspeção das 47 SREs, os 853 municípios pertencentes ao Estado de Minas Gerais.

Adiante, apresenta-se a forma como se realizam os procedimentos para fiscalização e autorização dos estabelecimentos de ensino no âmbito das escolas particulares de Minas Gerais, a partir do modelo de gestão implementado por esse Estado.

### 2.3 ENTRE A FISCALIZAÇÃO E A AUTORIZAÇÃO: AS FUNÇÕES DAS SREs

O Estado de Minas possui a responsabilidade compartilhada com a União e os municípios de proporcionar os meios de acesso à educação, à cultura e à ciência (MINAS GERAIS, 1989). Entretanto, deve-se considerar sempre a imensidão territorial.

Segundo dados do IBGE (2017), Minas Gerais abrange uma área de (586.520,732 km<sup>2</sup>) quinhentos e oitenta e seis mil, quinhentos e vinte, setecentos e trinta e dois quilômetros quadrados. É, portanto, um dos maiores estados brasileiros, com oitocentos e cinquenta e três municípios. Sua população estimada atingiu, em 2018, a quantidade de vinte e um milhões, quarenta mil e seiscentos e sessenta e duas pessoas (21.040.662) (IBGE, 2017).

Com objetivo de proporcionar melhor atendimento populacional, a estrutura orgânica da SEE/MG compõe-se de forma descentralizada. Assim, a sua organização administrativa divide-se nos níveis de gestão central e regional.

A unidade central encontra-se localizada na Rodovia Papa João Paulo II, 4.143, Bairro Serra Verde, na Cidade Administrativa – Prédio Minas – 10º e 11º andares, em Belo Horizonte, Minas Gerais. A gestão regional é realizada por

quarenta e sete Superintendências Regionais de Ensino, segundo o artigo 70 do Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011.

artigo 70. As Superintendências Regionais de Ensino estão subordinadas ao titular da Secretaria Adjunta e têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais (MINAS GERAIS, 2011a, recurso online).

A regionalização da SEE/MG, por meio das SREs, possibilita a maior aproximação do Estado com as escolas particulares, porém dificulta a padronização da gestão administrativa dos processos, interferindo no intento de contribuir para o melhor funcionamento da prestação do serviço público. A relativa autonomia desse órgão é, pois, condição imprescindível para a supervisão, coordenação e execução das ações educacionais, visto a extensão do território mineiro.

As Superintendências Regionais de Ensino possuem as atribuições de orientação, acompanhamento e supervisão das escolas de suas circunscrições. São as unidades responsáveis pela fiscalização das escolas particulares, por meio da equipe de Inspeção Escolar.

Dentre as várias normas e orientações quanto à instrução dos processos de autorização de funcionamento, elencadas pelo CEE e pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), por meio de Pareceres, Resoluções e Prerrogativas, que normatizam todos os estabelecimentos de ensino do Estado de Minas Gerais, a equipe de Inspeção Escolar deverá analisar os processos. Qualquer irregularidade nos itens descritos deve ser baixada em diligência (MINAS GERAIS, 2002), o que pode impedir à escola de matricular novos alunos ou abrir novos cursos/nível de ensino.

artigo 18 - Cabe à Secretaria inspecionar, previamente, mediante comissão de verificação in loco, as condições de funcionamento da instituição.

§ 1º – Verificadas as condições adequadas à oferta de educação de qualidade e ao atendimento às exigências legais, a comissão verificadora fará relatório à Secretaria, que expedirá ato autorizativo de funcionamento do(s) curso(s), após pronunciamento do Conselho

§ 2º – Verificada a ausência de elemento essencial ao bom desempenho da instituição e o não-cumprimento de exigência legal,

o processo será baixado em diligência para que se tomem as providências necessárias.

§ 3º - Em caso de não atendimento da diligência, na forma do parágrafo anterior, o pedido de autorização será negado.

§ 4º – Cabe recurso ao Conselho, no prazo de 10 (dez) dias, da decisão que denegar o pedido de autorização. (MINAS GERAIS, 2002a, recurso online)

O Quadro 6 sintetiza o passo a passo para análise do processo pela Equipe de Inspeção Escolar.

Quadro 6 – Análise do processo pela equipe de Inspeção Escolar junto às escolas

Ordem	Procedimentos da escola que serão analisados
I	Elaborar Regimento escolar, a proposta pedagógica e o currículo;
II	Ministrar tanto os dias letivos fixados quando a carga horária prevista para cada conteúdo curricular;
III	Contratar professores legalmente habilitados ou autorizados pelo órgão competente;
IV	Escriturar, com autenticidade, os diários de classe, com registro fiel da frequência e aproveitamento dos alunos, e lançamento da matéria lecionada;
V	Realizar a escrituração e manter o arquivo escolar, de forma a assegurar a verificação da identidade de cada aluno e da regularidade e autenticidade de sua vida escolar;
VI	Promover a avaliação do aproveitamento e a apuração da frequência dos alunos;
VII	Registrar, com autenticidade e fidelidade, o comparecimento dos professores às aulas;
VIII	Manter, em dia e em ordem, as pastas escolares dos alunos, com toda a documentação exigida pela legislação e normas de ensino;
IX	Registrar, fielmente, em livro próprio, as matrículas recebidas, as transferências expedidas e o aproveitamento escolar, ano a ano;
X	Disponibilizar, à demanda dos cursos, técnicos, os recursos tecnológicos recomendados pelo Catálogo Nacional de Cursos Técnicos;
XI	Disponibilizar agências para a realização das atividades de estágio supervisionado, caso previsto;
XII	A entidade mantenedora encontra-se em dia com seus compromissos Tributários, nas Obrigações Trabalhistas, Previdenciárias e FGTS;
XIII	Praticar os demais atos escolares também com observância da legislação pertinente.

Fonte: Minas Gerais (2002a; 2002c) adaptado pela autora.

Diante do exposto, verificamos que as visitas dos Inspectores Escolares visam ao bom funcionamento das escolas do Estado de Minas Gerais vinculadas ao Sistema Estadual de Ensino, porém, segundo Alves (2009), o ensino privado é submetido a verdadeiras arbitrariedades, tornando-se um dos mais controlados pelo aparato estatal.

Nas últimas décadas, no Brasil, as relações entre ensino privado e Estado brasileiro vêm sofrendo mudanças significativas. A cada dia os estabelecimentos de ensino privado se vêem enredados em um cipoal legal. Tem-se a impressão de uma completa subversão da ordem jurídica estabelecida. O ensino privado, por vezes, é obrigado a conviver com verdadeiras arbitrariedades. (ALVES, 2009, p. 75)

A organização burocrática dos processos tem por objetivo ser um sistema racional, formal e impessoal, ou seja, busca elevar a eficiência, por isso possui um sistema de normas, escritas e exaustivas, com isso não leva em consideração o aspecto emocional das entidades mantenedoras que fazem parte dela.

Nesta seção, pretende-se evidenciar a possibilidade de ausência de um sistema padronizado para controle e monitoramento dos processos devolvidos no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

O Decreto nº 45.849/2011 (MINAS GERAIS, 2011a), que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação, pronuncia que a Superintendência de Organização e Atendimento Educacional tem por desígnio coordenar o planejamento e o desenvolvimento das ações voltadas para a universalização das oportunidades educacionais e organizar o atendimento escolar, o funcionamento das escolas e a melhoria da qualidade do ensino; porém, o Decreto não prevê nenhuma atribuição de monitoramento à SOE, como evidenciado no Quadro 4 supracitado.

Diante do exposto, apresentamos como hipóteses para a existência de entraves que dificultam o processo de autorização de funcionamento das escolas particulares os seguintes fatores: inexistência de um sistema unificado de controle, conforme Decreto nº 45.849/2011, artigo 25, que não prevê nenhuma atribuição de monitoramento à SOE, ausência de critérios e metodologia adequados para o acompanhamento e o monitoramento dos processos devolvidos, o artigo 70 que demonstra a finalidade das SREs, não prevêem monitoramento de processos (MINAS GERAIS, 2011a), e cada superintendência possui critérios próprios, servidores sem formação e que não compreendem os processos de autorização, sobrecarga de funções sobre os inspetores escolares e demais servidores envolvidos no acompanhamento dos processos agravado pela falta de pessoal e falta de capacitação para o constante aperfeiçoamento profissional.

## 2.4 O TRABALHO DO INSPETOR ESCOLAR NO PROCESSO DE AUTORIZAÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 dispõe a respeito da formação profissional do Inspetor, em seu artigo 64, que estabelece a formação do Inspetor Escolar em cursos de pós-graduação.

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em Cursos de Graduação em Pedagogia ou em nível de Pós Graduação, a critério da instituição de ensino, garantida nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996, recurso online)

O Anexo II da Resolução da SEE/MG nº 3.995/2018 determina os requisitos necessários para exercer as atividades de inspeção nas escolas. Para o cargo de Analista Educacional/Inspetor Escolar as exigências são as seguintes:

- Curso de Pedagogia com habilitação em Inspeção Escolar; ou
- Curso de licenciatura plena em Pedagogia estruturada pela Resolução CNE/CP nº 1/2006; ou
- Curso de licenciatura plena em qualquer área do conhecimento acrescida de especialização em Inspeção Escolar. (MINAS GERAIS, 2018, recurso online)

Atualmente o Inspetor Escolar possui uma jornada de trabalho de 40 horas semanais e está sujeito ao regime de dedicação exclusiva. Os Analistas Educacionais (ANE), Inspetores Escolares, estão lotados nas regionais, mas sua atuação ocorre, principalmente, nos estabelecimentos de ensino da rede pública e privada e nos órgãos municipais sem sistema próprio, e são os responsáveis pela comunicação entre as escolas e a SEE/MG.

O cargo de Inspetor Educacional é adquirido por meio de concurso público ou designação, que é um vínculo precário, com objetivo que as escolas não fiquem sem assistência deste profissional que realiza vários trabalhos considerados essenciais para o funcionamento das escolas.

A Lei nº 15.293/2004 institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado, ela dispõe as atribuições a serem desenvolvidas pelo Inspetor Escolar, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Atribuições dos servidores na inspeção escolar

Ordem	Atribuições
a)	Orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
b)	Orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;
c)	Garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;
d)	Responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE;
e)	Exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.

Fonte: Minas Gerais (2004) adaptado pela autora.

Quando a referida Lei dispõe que o Inspetor Escolar é o responsável pela orientação da organização dos processos de autorização de funcionamento, entende-se que as irregularidades estão se apoiando nas informações prestadas pelo Inspetor Escolar, que é a conexão entre as instituições de ensino do Sistema de Minas Gerais e a Secretaria de Estado da Educação, a quem compete elaborar o respectivo Ato, conforme preceitua o seu artigo 27, da Resolução nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a).

O inspetor é responsável por elaborar os processos de autorização em escolas da rede pública municipal (sem sistema próprio) e da rede privada; e pelos processos de credenciamento das entidades mantenedoras (rede particular). A comissão de profissionais, com mínimo de dois integrantes, visita o local onde se pretende funcionar uma escola, para que seja verificado se possui infraestrutura adequada ao nível de ensino que deseja ministrar, se os professores são habilitados/licenciados para o cargo, se o acervo da biblioteca está adequado e a estrutura física possui números de salas suficientes para que o estabelecimento de ensino possa funcionar dentro de um padrão de qualidade.

Após essas constatações, faz-se o relatório de verificação *in loco* com parecer favorável ou desfavorável à criação do estabelecimento de ensino, baseado em justificativas e comprovações.

Não há dúvidas que as normas existentes necessitam de melhor interpretação, por isso, cabe ao serviço de inspeção escolar, responsável pela organização dos processos, esclarecer, informar e indicar às escolas as regras dispostas nas legislações vigentes.

Nesse sentido, ainda que as escolas sejam instituições de direito privado, encontram-se necessariamente vinculadas à observância dos princípios orientadores da administração pública, principalmente aqueles relativos à legalidade. Desse modo, também na gestão dos processos, servidores deverão observar, além desses princípios, uma perspectiva de gestão de processos comprometida em proporcionar a eficiência nas autorizações das escolas particulares. A gestão de processos de autorização deverá estar apta a racionalizar processos e a potencializar a utilização dos recursos humanos, como forma de qualidade e produtividade do serviço público.

Na próxima seção, apresenta-se a forma como se realizam os procedimentos para análise dos processos de autorização das escolas no âmbito das escolas particulares de Minas Gerais, a partir do modelo de gestão de processos implementados por este Estado.

## 2.5 O APARATO LEGAL PARA A AUTORIZAÇÃO DE ESCOLAS PARTICULARES PELA SEE/MG

A Administração Pública, para atingir sua finalidade maior, qual seja, a de atender ao interesse público da sociedade, precisa valer-se de eficiência para garantir a eficácia de seus processos<sup>2</sup>. No que concerne ao processo de autorização de funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais, algumas dificuldades e desafios devem ser superados para alcançar esses critérios de eficiência, tais como a falta de padrão para o acompanhamento e o monitoramento das diligências que acarretam a devolução dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares.

Conforme a LDB nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), a SEE/MG tem sua responsabilidade evidenciada nos artigos 7º e 10, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, conforme ilustrado nos Quadros 8 e 9.

---

<sup>2</sup> Segundo Maximiano (2000, p. 115), “eficiência realiza tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos” e já “eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados” (MAXIMIANO, 2000, p. 123).

Quadro 8 – Critérios para o funcionamento das escolas privadas

Ordem	Critérios
I	Cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;
II	Autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;
III	Capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no artigo 213 da Constituição Federal.

Fonte: Brasil (1996) adaptado pela autora.

Quadro 9 – Incumbências dos Estados

Ordem	Incumbências
I	Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;
II	Definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;
III	Elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;
IV	Autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;
V	Baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;
VI	Assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.
VII	Parágrafo Único. Ao Distrito Federal aplicar-se-ão as competências referentes aos Estados e aos Municípios.

Fonte: Brasil (1996) adaptado pela autora.

O Estado define as normas que devem ser seguidas no âmbito educacional, fiscaliza as instituições e sugere medidas para melhorar a qualidade do ensino, tendo como referência as diretrizes e bases nacionais.

Cury (2016) distingue a iniciativa privada na educação escolar entre instituições com fins lucrativos e instituições sem fins lucrativos. Ele explora a presença do setor privado na oferta da educação escolar no Brasil, que está dividida em duas categorias, quais sejam: escolas regulares e escolas livres. A escola livre é mantida por pessoas jurídicas ou físicas, fora do sistema de controle educacional oficial. É uma modalidade de educação não formal de duração variável, destinada a proporcionar ao trabalhador conhecimentos que permitam qualificar-se e atualizar-se para o trabalho. Não há exigência de escolaridade anterior.

De acordo com LDB, os cursos livres enquadram-se na categoria de educação profissional de nível básico. Os cursos livres não são reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC), pois não têm base legal, é uma modalidade de educação não-formal de duração variável, que vai desde algumas horas até alguns

meses, e não exige comprovação de escolaridade anterior e nem idade mínima. Os certificados de conclusão são emitidos pelas próprias instituições que os oferecem. Os cursos livres dispensam os critérios acadêmicos utilizados nas modalidades da educação básica e superior.

Os cursos livres são mais indicados para os profissionais que desejam qualificação em um período mais curto, sem fazer tanta questão de um diploma, para quem quer simplesmente aperfeiçoar um conhecimento ou aprender algo novo. Isso quer dizer que os órgãos que regulamentam as profissões não reconhecem um curso livre como habilitação profissional, eles somente são reconhecidos para capacitação e atualização.

As alternativas de cursos livres são diversas: secretariado, língua estrangeira, segurança, panificação e outros.

Já as escolas regulares se submetem à legislação vigente e as bases da educação nacional, inclusive para o reconhecimento formal de seus atos e diplomas. Tem como Base Legal o Decreto Presidencial nº 5.154/2004 (BRASIL, 2004), Lei nº 9394/1996 (BRASIL, 1996) e a Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a).

Os conceitos de concessão e de autorização significam que tais instituições regulares dependem do poder do Estado para que os certificados e diplomas por elas emitidos tenham valor oficial. Em Minas Gerais, todo estabelecimento de ensino deve solicitar autorização de funcionamento junto à SRE mais próxima do local onde irá funcionar.

A autorização é concedida às escolas que pretendem ministrar Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Profissional Técnica de Nível Médio, Educação de Jovens e Adultos ou Educação Especial, também é necessária quando a escola já está em funcionamento e pretende oferecer um novo curso ou nível de ensino, e o pedido deve ser formulado pelo representante legal da entidade mantenedora em até 90 (noventa) dias antes do início do período letivo.

O artigo 21 da Resolução do CEE nº 449/2002 dispõe que a escola somente pode iniciar suas atividades escolares após a publicação da Portaria SEE/MG no Diário Oficial, jornal Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2002a). Para o início de novo curso ou nível de ensino também é necessário aguardar a publicação do referido ato autorizativo.

Após a publicação da autorização no Diário Oficial, a escola tem o prazo de um ano para iniciar as atividades; caso contrário, o ato concedido perde a validade (MINAS GERAIS, 2002a).

Batista (2012) também explana as diferenças entre organizações públicas e privadas, entendendo a administração pública como o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. Ele define serviço público como toda atividade material que a lei atribui ao Poder Público para que sejam satisfeitos os interesses públicos, diretamente ou por meio de delegados. As organizações públicas têm como público-alvo partes interessadas, tais como: cidadãos, usuários, governos municipal e estadual, sindicatos, associações de classe, servidores públicos, grupos de pressão e outros. Já as privadas são responsáveis principalmente por seus acionistas (BATISTA, 2012).

Mas, em termos legais, qual é exatamente o papel do Estado no funcionamento das escolas particulares? Cury (2016) explica que a atual formulação legal se diferencia um pouco de legislações passadas em que a educação escolar privada era uma “concessão” do Estado. A noção de coexistência institucional (artigo 206, Inciso III) deslocou a categoria “concessão” para a categoria “autorização e avaliação de qualidade” (artigo 209). A LDB, em seu artigo 7º, incluiu outra condição: a “capacidade de autofinanciamento”. Para Cury (2016, p. 114), “Esboço evolutivo da Relação Público x Privado recorre à evolução dos deslocamentos que se processaram na História da Educação, em que se cruzam o público e o público atribuído ao privado”. Ou seja, uma união entre “público e privado”. O autor ainda complementa que a educação privada é subordinada ao serviço público, que visa à qualidade da educação privada.

A educação privada como serviço público: O ensino privado é, pois, um serviço público (impróprio) autorizado e cuja consequência maior – aliás, posta em lei – é o respeito às normas gerais da educação e a avaliação de qualidade, de acordo com o artigo 209 da Constituição e artigo 7 da LDB. (CURY, 2016, p. 148)

O Estado tem o dever de verificar o fiel cumprimento das obrigações pactuadas entre os entes federados, priorizando a qualidade do serviço público. Defendendo a ideia de que a melhoria na gestão dos processos é uma ferramenta fundamental para a melhoria da qualidade do serviço público prestados à sociedade,

pois, pretende-se promover transparência, definir responsabilidades entre as pessoas envolvidas e padronizar a comunicação.

Diante do exposto, verificamos que, em Minas Gerais para que uma instituição de ensino possa ministrar qualquer modalidade de ensino, deve seguir o Parecer do CEE nº 637/2011 (MINAS GERAIS, 2011b) que dispõe acerca da obrigatoriedade de publicação da Portaria de Autorização de Funcionamento da Secretaria Estadual de Educação. Caso o curso seja iniciado pela unidade de ensino sem a devida Portaria, será considerado como curso livre e pode causar danos à vida escolar dos alunos, ou seja, enquanto o aluno se encontrar no estabelecimento educacional, não podem ser prejudicados quando há atrasos de processos relativos à instituição de ensino pelos órgãos públicos encarregados dos atos de autorização e reconhecimento de cursos de qualquer modalidade ou nível, a instituição detém a responsabilidade pela omissão e negligência da escola, em informações que possam trazer prejuízo no ano letivo, sendo a responsabilidade das entidades mantenedoras. A Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a), de 1º de agosto de 2002, publicada em 24 de outubro de 2002, contém as orientações para a Autorização de Funcionamentos das escolas particulares e municipais no Estado de Minas Gerais, regulamentando todos os processos que envolvem essas entidades.

[...] a partir de 01/01/2012, as instituições escolares que iniciarem o funcionamento dos cursos, sem a observação da Resolução do CEE nº 449/2002, terão a sua solicitação negada, arcando com as consequências que decorrerem desse ato. (MINAS GERAIS, 2011b, recurso online)

Outro problema enfrentado pela mantenedora refere-se aos pais dos futuros alunos, já que provavelmente acreditam que aquela unidade de ensino é o melhor local para cuidar de seu filho. Caso, no decorrer do processo autorizativo o contratante descubra que a escola poderá atrasar o ano letivo por não possuir ainda o ato legal (regular), provavelmente, esse impasse pode implicar na quebra dessa relação de confiança, podendo levar à perda dos alunos pré-matriculados, além de prejudicar irreversivelmente sua imagem perante o público que seria atendido, pois, as escolas ilegais ou irregulares não fazem parte do Sistema de Ensino Estadual ou Municipal, o que as impede de emitir documentos válidos, como: histórico escolar, certificados e diplomas. Os alunos, por outro lado, veem-se impedidos de prosseguir seus estudos, uma vez que não há comprovação de que cumpriram a etapa anterior.

Essa situação pode acarretar inúmeras ações judiciais, pleiteando, principalmente, reparação de danos materiais e morais.

O Quadro 10 demonstra o quantitativo das escolas mineiras, o que evidencia que há um grande número de escolas privadas, pois em Minas Gerais, aproximadamente, 23% das escolas são privadas; enquanto no território nacional, esse percentual é de, aproximadamente, 21%.

Quadro 10 – Relação de escolas públicas x privadas

Rede	Minas Gerais		Brasil	
	Nº absoluto	Percentual	Nº absoluto	Percentual
Privada	3.711	23%	39.017	21%
Pública	12.440	77%	144.726	79%
Total	16.151	100%	183.743	100%

Fonte: Inep (2017) adaptado pela autora.

Diante desse número de estabelecimentos de ensino da rede privada, a Superintendência de Organização e Atendimento Educacional disponibiliza às SREs, e às entidades mantenedoras, o anexo que apresenta o Quadro da Operacionalização da Resolução nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a), que demonstra como a instituição pode receber o registro, ou seja, como deverá instruir o processo de autorização de funcionamento pelos órgãos legais.

Como se vê, seja por questões legais, éticas ou de comércio, a legalização da instituição de ensino é fundamental e deve ser motivo de preocupação antes do início das atividades escolares.

## 2.6 PRINCIPAIS MOTIVOS QUE OCASIONARAM EM DEVOLUÇÕES DE PROCESSOS NO TRIÊNIO 2015-2017

Nesta seção pretendemos apresentar as evidências dos elementos que comprovam os problemas que ocasionam as devoluções dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, muitos advindos de ineficiente análise processual. Foram analisados os Ofícios SEE/MG encaminhados na devolução dos processos, mediante a descrição das principais diligências.

A partir das pesquisas feitas, embasadas nos Ofícios SOE e Dpae de devolução dos processos, é possível demonstrar a quantidade de processos de

autorização devolvidos pela Diretoria de Planejamento do Atendimento Escolar. Esse estudo tomou como base de dados, além dos Ofícios, os registros das pastas de controle de tramitação de processos da Dpae, no período de janeiro de 2015 a dezembro de 2017, os quais apresentaram a seguinte distribuição: dos 5.148 processos recebidos, 637 foram de autorização de funcionamento de escolas particulares, e, destes, 290 foram devolvidos.

A pesquisa apontou que quase a metade dos processos de autorização de escolas particulares (45,5%) foi devolvida, número que é demasiadamente alto, necessitando de intervenção, para que os usuários possam ser mais bem atendidos, considerando que a qualidade de um serviço público resulta não só da qualidade percebida pelo cliente, mas também do seu valor para a sociedade.

Esse estudo documental resultou na Tabela 1, em que foi verificado, no ano de 2015, a taxa de 37,3% e, no período de 2016 a 2017, a taxa de devolução se manteve em aproximadamente 50%.

A SRE Metropolitana A, conforme Quadro 11, foi a SRE que mais protocolou processos de autorização (67 processos), talvez pelo fato de abranger a supervisão das escolas situadas em dezoito municípios pertencentes à região da grande Belo Horizonte. Encontram-se abarcados na zona de circunscrição dessa regional os seguintes municípios: Barão de Cocais, Belo Horizonte, Belo Vale, Bom Jesus do Amparo, Bonfim, Brumadinho, Caeté, Catas Altas, Crucilândia, Moeda, Nova Lima, Nova União, Piedade das Gerais, Raposos, Rio Acima, Rio Manso, Sabará e Santa Bárbara. Quanto ao município de Belo Horizonte, apenas uma parte dele, correspondente às regiões centro-sul, leste e nordeste da cidade, é atendida pela SRE Metropolitana A.

O Quadro 11 apresenta as devoluções dos processos de autorização das escolas particulares entre 2015 e 2017 por SRE.

Observa-se que a Secretaria não dispõe de um registro organizado de dados quanto a situações de ocorrências na devolução dos processos, sendo que somente caso a caso, mediante uma inspeção documental a ser feita em cada processo, será possível levantar dados mais concretos e descrever as principais dificuldades na formulação dos processos encaminhados à Dpae.

Quadro 11 – Devoluções dos processos de autorização de escolas particulares, por SRE, no período de janeiro de 2015 a dezembro de 2017

Superintendência Regional de Ensino	Entrada de processos			Devoluções de processos		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Metropolitana A	19	32	16	10	20	9
Metropolitana B	20	17	11	9	6	5
Metropolitana C	11	7	9	5	4	2
Almenara	4	2	2	2	2	1
Araçuaí	21	0	2	7	0	1
Barbacena	16	10	0	8	4	0
Campo Belo	4	3	1	0	1	0
Carangola	1	2	1	1	0	1
Caratinga	1	2	1	0	1	1
Caxambu	5	2	2	0	2	0
Conselheiro Lafaiete	6	4	4	1	2	2
Coronel Fabriciano	3	5	6	1	2	3
Curvelo	2	2	1	1	1	0
Diamantina	3	7	1	2	5	1
Divinópolis	11	14	4	2	4	1
Governador Valadares	3	11	5	1	5	5
Guanhães	2	2	1	0	2	1
Itajubá	7	4	1	4	4	1
Ituiutaba	0	0	4	0	0	2
Janaúba	2	3	3	1	3	3
Januária	2	1	0	2	1	0
Juiz de Fora	3	12	3	1	7	2
Leopoldina	5	2	4	3	2	2
Manhuaçu	9	1	5	7	1	4
Monte Carmelo	1	0	0	0	0	0
Montes Claros	5	7	3	2	2	3
Muriaé	0	2	0	0	2	0
Nova Era	3	2	4	1	1	3
Ouro Preto	2	5	4	2	5	4
Pará de Minas	1	5	2	1	3	2
Paracatu	3	2	1	1	2	0
Passos	3	4	3	1	1	0
Patos de Minas	7	5	4	1	3	1
Patrocínio	3	2	4	2	2	4
Pirapora	1	0	1	1	0	0
Poços de Caldas	3	1	1	1	1	1
Ponte Nova	3	4	1	2	2	0
Pouso Alegre	5	10	10	1	4	2
São João del Rei	2	2	2	1	2	0
São Sebastião do Paraíso	5	8	1	3	4	0
Sete Lagoas	7	8	2	0	2	2
Teófilo Otoni	3	4	1	0	2	0
Ubá	3	4	4	1	1	2
Uberaba	3	6	5	0	0	4
Uberlândia	8	6	6	0	2	0
Unaí	1	1	0	0	0	0
Varginha	9	11	6	1	3	2
Total	241	244	152	90	123	77

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A Tabela 1 aponta que depois de ficar praticamente estagnada, em 2016, a entrada de processos recuou 37,8% em 2017. Porém, percebemos a mesma taxa de devolução, aproximadamente 50%.

Tabela 1 – Evolução na devolução dos processos

Situação	2015	2016	2017
Entrada	241	244	152
Devolução	90	123	77
Porcentagem de processos devolvidos	37%	50%	51%

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Percebe-se, portanto, em relação a 2015, um aumento considerável da porcentagem de processos devolvidos, o que reforça a importância e a dimensão de uma intervenção na gestão dos processos.

Todos os processos enviados aos órgãos instalados no complexo administrativo do Estado são registrados no Siged, desenvolvido pela Prodemge<sup>3</sup> e gerido pela Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag), que tem por objetivo agilizar a gestão do acervo documental na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves e setores externos a ela, no que se refere aos documentos administrativos e técnicos sob controle dos setores dos diversos órgãos do Poder Executivo Estadual, disponibilizando com segurança e rapidez as informações sobre essa documentação.

O Siged foi desenvolvido para atender a todos os órgãos e entidades da administração pública direta do Estado de Minas Gerais. O programa emite um número com o qual os remetentes podem rastrear a remessa em todo o seu percurso, porém, não é possível consultar o motivo das devoluções dos processos, apenas a sua tramitação.

O acesso ao Siged está disponível pelo navegador de acesso à Internet (*Internet Explorer ou Mozilla Firefox*). A primeira tela exibida quando se acessa o sistema é a de identificação do número de etiqueta, conforme Figura 1. O usuário

<sup>3</sup> A Prodemge é a empresa de TI do governo de MG, com uma trajetória na modernização do setor público, ela auxilia órgãos e entidades do governo de Minas a prestarem serviços nas áreas de saúde, educação, segurança, trânsito, meio ambiente, gestão, finanças, cultura, turismo, agricultura, desenvolvimento econômico, justiça e outras (PRODEMGE, 2019).

deverá preencher o campo número da Etiqueta, por meio do número impresso na etiqueta (as etiquetas de identificação do Siged são fornecidas pelo protocolo Geral da Cidade Administrativa). O número deve ser preenchido obedecendo ao formato “99999999-9999-9999”, em que os quatro dígitos finais correspondem ao ano e os quatro dígitos intermediários correspondem à dotação orçamentária do órgão. O usuário deve preencher somente o primeiro campo, digitando os números que aparecem antes da dotação orçamentária, não necessitando digitar os zeros à esquerda.

Figura 1 – Página inicial do Sistema de Gestão de Documentos

**SIGED Corporativo - Sistema de Gestão de Documentos**

**Consulta Tramitação Processo - Com número de etiqueta**

Número da etiqueta:  .  .

Fonte: Minas Gerais (2019a, recurso online).

A pesquisa do documento disponibiliza um histórico de toda a circulação do documento entre os setores, gera informações sobre ações realizadas no sistema por seus usuários e permite saber com qual usuário ou mesmo com qual mensageiro o documento se encontra

Dessa forma, a estruturação para o funcionamento das escolas privadas envolve a articulação entre os três níveis organizacionais: central, regional e escolar. Com a intenção de proporcionar uma visão ampla e facilitar o entendimento de quais os principais motivos que geram a devolução dos processos, pretende-se averiguar como ocorre, na prática, a gestão dos processos de autorização, a partir de informações obtidas junto à Dpae.

Os documentos que são entregues nas SREs ou na SEE/MG, recebem um número de protocolo Siged que é disponibilizado para o interessado.

Diversos processos submetidos à Dpae são devolvidos por não atenderem a um ou mais requisitos<sup>4</sup> essenciais à sua análise. Quando a devolução ocorre, as entidades mantenedoras das escolas precisam seguir os passos descritos nos ofícios SEE/MG, para que não precisem passar por todo processo novamente,

<sup>4</sup> O processo deverá ser instruído em conformidade com o Quadro 5.

corrigindo as falhas observadas e ainda atentando-se ao prazo, para novamente submetê-los a análise.

Nesta seção, descrevemos os principais motivos pelos quais um processo pode ser devolvido, bem como o que deve ser feito para evitar a devolução.

Na busca das informações, foi possível verificar pessoalmente, junto aos servidores responsáveis, os dados pesquisados, já que trabalho na unidade central da SEE/MG e, dessa forma, conversei diretamente com as pessoas responsáveis por disponibilizar os ofícios. A amostra estudada neste trabalho foi definida por um levantamento de 120 ofícios de devolução, no período de 2015 a 2017, das 47 SREs, portanto, a análise das informações foi obtida na pesquisa documental e mediante a comparação com a prática de gestão dos processos:

Entre os 120 ofícios 80% continham mais de uma diligência, destacando-se a situação apresentada no Quadro 12.

Quadro 12 – Diligência nos processos devolvidos às SREs

Quantidade	Processo
80 processos	Relatório de Verificação <i>In loco</i> , incompleto, incoerente ou desatualizado.
39 processos	Problemas no Quadro Indicativo do corpo Docente e Administrativo.
29 Processos	Problemas com Regimento, Proposta Pedagógica e Plano Curricular.
29 processos	Plano de curso divergente da Resolução do CEE nº 458/2013.
26 processos	Não dispõe sobre as instalações acompanhada da relação de equipamentos e acervo bibliográfico.
21 processos	Problemas com o Termo de Convênio de Estágio ou carga horária de estágio.
19 processos	Não instruiu o processo em conformidade com a Resolução 449/2002.
15 processos	Divergências nas peças.
05 processos	Documentação vencida.
04 processos	Calendário escolar ausente ou desatualizado.
01 processo	Não cumpriu as diligências baixadas.
01 processo	Devolução por solicitar curso não regulamentado.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A análise dos ofícios de devolução evidencia o conjunto de problemas existentes na gestão dos processos e na possível não compreensão dos processos de autorização por parte dos servidores responsáveis por eles. Constata-se, então, que há dificuldades na operacionalização das diretrizes da Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a).

O enfrentamento dessas dificuldades, por conta da descentralização das SREs, por um lado, facilita a definição de propostas mais adequadas à problemática

regional e, por outro, repercute na capacidade de gestão de muitas SREs pela SEE/MG.

Ao criar um processo de autorização, a entidade mantenedora deve certificar-se de que os documentos inseridos, como prova de idoneidade moral (de todos os sócios da entidade mantenedora, indicados no Contrato Social; do presidente e vice-presidente ou diretor e vice-diretor quando se tratar de Associação), emitida por autoridade legalmente constituída (Poder Judiciário e/ou Posto Policial); prova de capacidade econômico-financeira (expedida em nome da entidade mantenedora assinada e carimbada pela instituição bancária ou cooperativa de crédito); contrato de locação são recentes. Atenção especial deve ser dada aos processos em reanálise, uma vez que, os documentos serão copiados da proposta inicial e possivelmente estarão desatualizados. O Quadro Indicativo da Qualificação do Corpo Docente e Administrativo inserido não permitem verificação de sua autenticidade, ele deve ser datado e assinado pelo Diretor da Escola, Secretário Escolar e Comissão de Inspectores que realizaram o Relatório de Verificação *in loco*, para verificação de sua autenticidade.

Documentos cuja autenticidade não possa ser verificada não podem ser aceitos. Assim como eventuais CAT (autorização para lecionar a título precário em escola estadual básica) sem a data dia/mês/ano da expedição. Além disso, deve ser anexado ao processo, parecer conclusivo da equipe da SRE responsável pela análise do regimento, proposta pedagógica e plano curricular, considerando que estes deverão atender à legislação vigente.

O regimento escolar deve ser organizado de acordo com as normas legais vigentes, por se tratar de documento normativo da escola, devem ser datados e assinados pelo representante da entidade mantenedora. Os modelos de escrituração devem ser elaborados de acordo com a legislação vigente. Destaca-se que o modelo de diploma merece atenção especial no tocante ao seu *layout* e à sua fundamentação legal. A legislação que dá respaldo legal à oferta de educação profissional técnica de nível médio e que, obrigatoriamente deve constar do diploma, é: Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), Resolução do CNE/CEB nº 06/2012 (BRASIL, 2012) e Resolução do CEE nº 458/2013 (MINAS GERAIS, 2013).

Os processos anteriormente devolvidos são submetidos aos mesmos analistas. Assim, todo o histórico de análise do processo será mantido. Caso tenha havido alguma das mudanças descritas acima, o processo será encaminhado ao

CEE. A não inclusão de documentos atualizados pode implicar na devolução, repetidas vezes, do processo para reconsideração.

Nesse sentido, serão examinadas as questões relacionadas à forma como é feita a gestão dos processos nas SREs e na SEE/MG, em especial quanto aos serviços de inspeção escolar. A instalação de um estabelecimento escolar deve obedecer a regras ditadas pela Lei 9.394/1996 (BRASIL, 1996) e pela legislação do Estado.

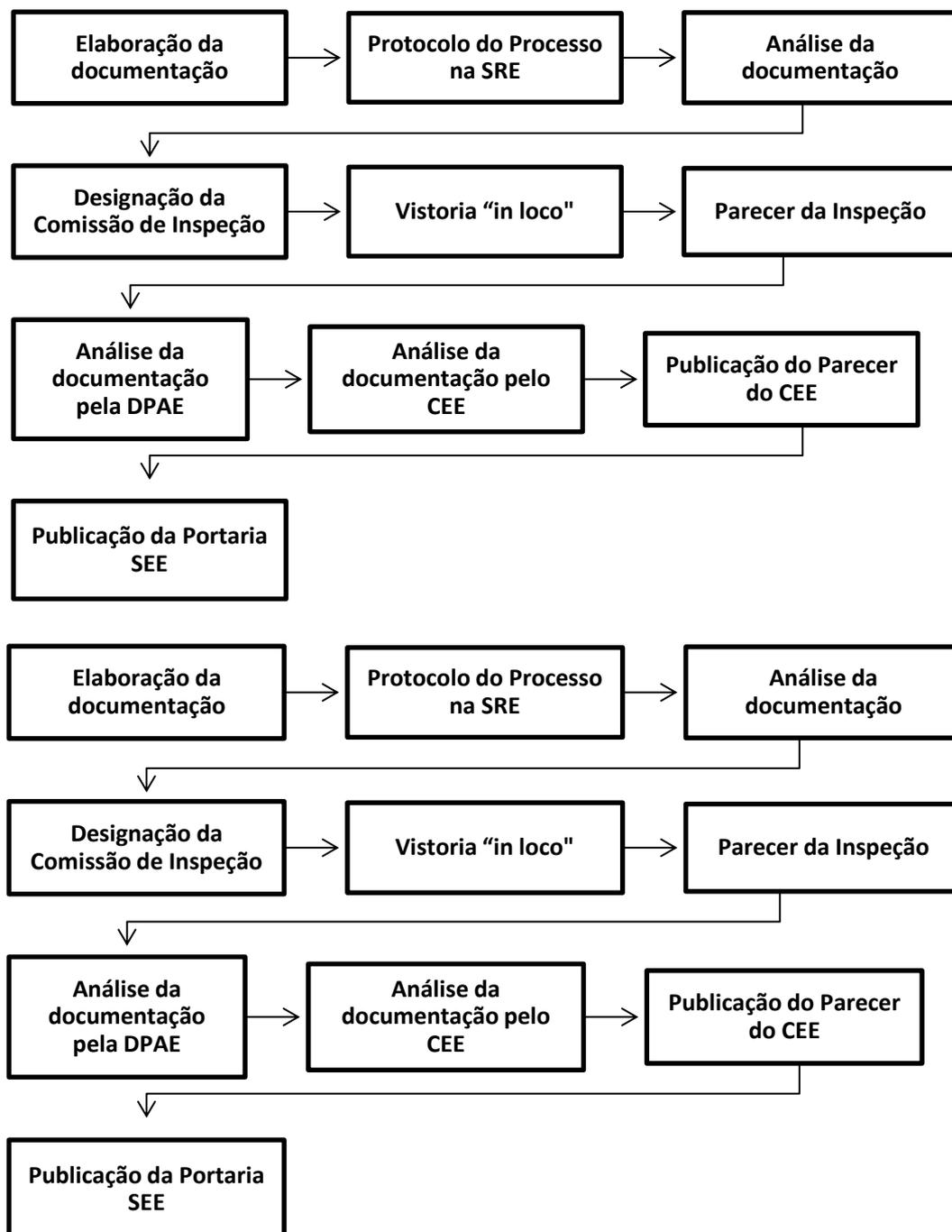
Para abrir uma escola, é necessário registrar a empresa na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (Juce/MG), além de consultar a SRE, que irá orientar a entidade mantenedora como instruir o processo de Autorização de Funcionamento. Apesar de existirem diferenças em relação à legislação educacional de cada modalidade de ensino, é possível determinarmos um procedimento geral. O processo para obtenção da autorização de funcionamento de instituição deve ser protocolado na SRE, juntamente com o requerimento, preenchido e assinado pelo representante, solicitando a regularização da escola, os analistas irão analisar todas as peças do processo inclusive os documentos pedagógicos necessários.

Caso a escola não cumpra os itens dispostos na Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a) ou não apresente as demandas solicitadas, estando em situação que possa prejudicar o ensino (como problemas de acessibilidade ou infraestrutura inadequadas à efetivação das aulas e possam representar risco às pessoas que estiverem frequentando a escola), o processo deve ser baixado em diligência.

Dessa forma, como a SEE/MG é responsável por todas as solicitações do Estado, os inspetores comparecem às escolas por demandas pontuais, que possam envolver denúncias, conferência para aprovação quando a documentação estiver correta e fazer diagnósticos, além de aplicar sanções. As secretarias podem ainda levar denúncias aos órgãos de fiscalização e controle, caso percebam ocorrências relevantes que comprometam as políticas educacionais.

O organograma 2 apresenta o fluxo do processo de autorização de abertura de uma escola, ou, ainda, novo curso ou modalidade em escola já existente.

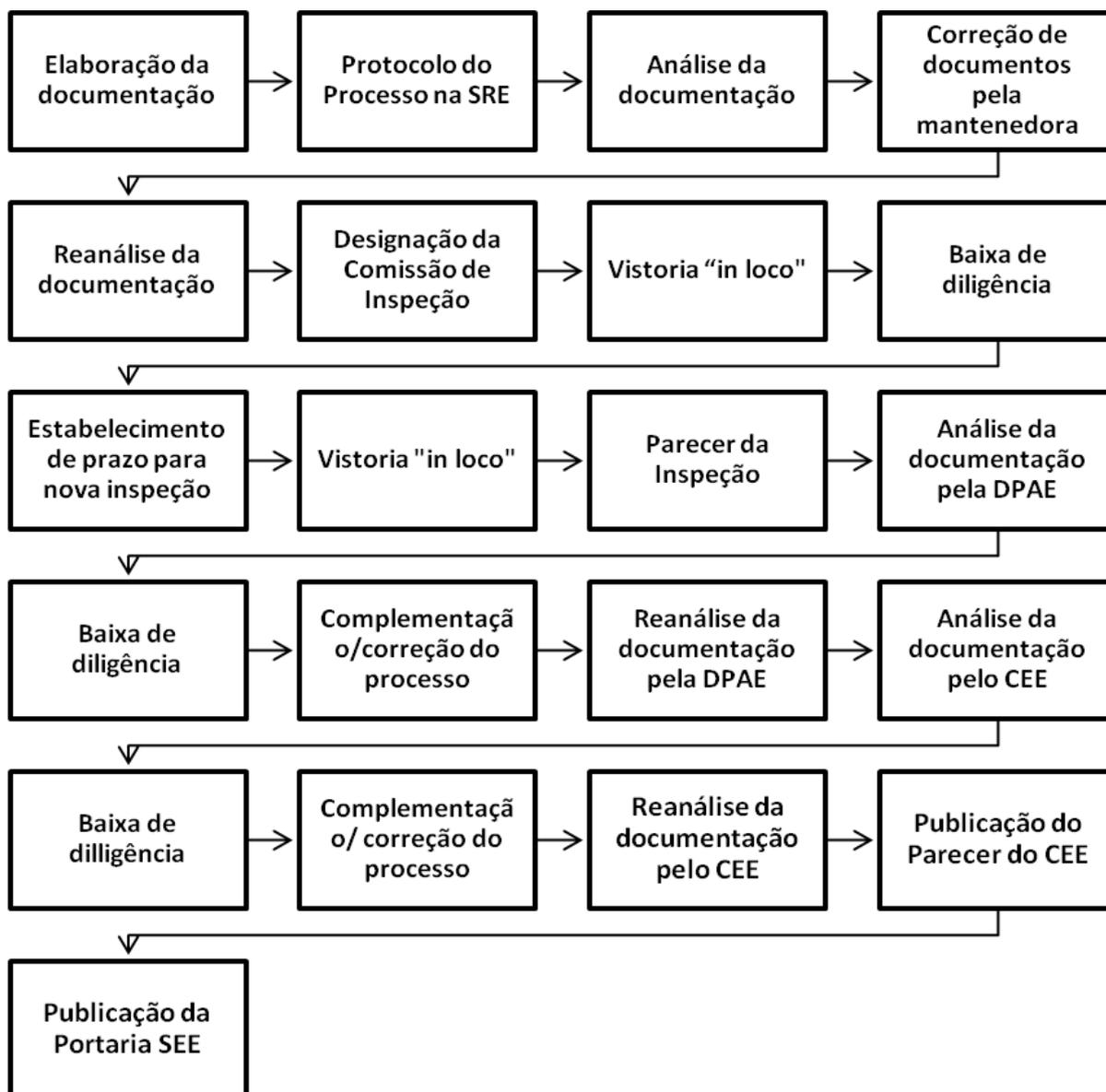
Organograma 2 – Fluxo do processo de autorização



Fonte: Minas Gerais (2002a). Elaborada pela autora.

O organograma 3 destaca a morosidade do processo com diligência, o que pode causar uma descrença e ineficácia da Administração Pública, uma vez que não cumpre suas funções em um prazo razoável.

Organograma 3 – Fluxo do processo de autorização com diligências



Fonte: Minas Gerais (2002a) adaptado pela autora.

A função fiscalizadora da SRE refere-se ao acompanhamento e fiscalização das diligências referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar a ser autorizada, garantindo a legitimidade dos atos a serem publicados. Os Inspectores Escolares são os responsáveis por mediar, facilitar, articular, sensibilizar e fazer a ligação entre a SEE/MG e os estabelecimentos de ensino.

Assim, o que se pretende neste trabalho é analisar a gestão dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, adotado pelo Estado de Minas Gerais, na busca da eficiência, com o objetivo de minimizar as devoluções

dos processos, principalmente no que tange à qualidade dos serviços prestados pela Dpae. Essa pretensão justifica-se em face de um cenário que impõe à Administração Pública a busca pela eficiência na gestão dos recursos públicos, mediante a racionalização de processos, e a demanda social pela satisfação do interesse público.

No capítulo 2, busca-se identificar quais são os desafios e perspectivas que incidem na gestão dos processos de autorização, no contexto do modelo de gestão adotado pelo Estado de Minas Gerais, a partir da análise da forma como são realizados os processos no âmbito de escolas particulares, situadas em Minas Gerais, com o intuito de responder a pergunta da dissertação: **De que maneira a Dpae pode atuar para minimizar as dificuldades que ocasionam a devolução dos Processos de Autorização de Funcionamento das escolas particulares no estado de Minas Gerais?**

### **3 A AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS PARTICULARES NO ESTADO DE MINAS GERAIS PELA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS: ANÁLISE TEÓRICA E METODOLÓGICA**

No capítulo anterior discorreu-se sobre a gestão dos processos para autorização de funcionamento das escolas particulares, conforme modelo instituído pela SEE/MG. Tais processos são necessários para a legalização da escola pela rede estadual de Minas Gerais e são realizados por meio das SREs, da SEE/MG e do CEE. Dessa forma, ocorre a realização de múltiplos procedimentos de análise, de modo fragmentado e pulverizado, conduzidos individualmente no âmbito de cada setor (mantenedora/SRE/SEE/CEE).

Assim, foram discutidas algumas hipóteses que poderiam explicar as dificuldades que incidem sobre a sistemática da gestão desses processos: insuficiências relacionadas ao próprio modelo de gestão implementado pela SEE/MG, o qual não prevê a utilização de critérios e metodologia adequados para o acompanhamento e o monitoramento dos processos de autorização, pois, cada superintendência possui critérios próprios, servidores que nem sempre compreendem os processos de autorização, sobrecarga de funções sobre os inspetores escolares e demais servidores. Além disso, esta situação é agravada pela insuficiência de pessoal e a falta de capacitação e aperfeiçoamento profissional que possam atender às necessidades e especificidades das escolas situadas em distintas regiões, o que proporciona altos gastos indiretos com a realização individualizada desses processos. Diante do contexto, percebe-se que há pouca ou nenhuma compreensão sobre a gestão estratégica dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, por parte daqueles que estão envolvidos com essas atividades.

Dessa forma, neste segundo capítulo, considerando as hipóteses citadas, e, a partir da análise de como são realizadas as autorizações para funcionamento das escolas particulares situadas em Minas Gerais, busca-se identificar quais são os desafios e perspectivas que incidem na gestão dos processos de autorização, considerando o modelo adotado pelo Estado.

Para comprovação dos dados, que visam à exatidão das informações obtidas e à comprovação da hipótese inicial, foi elaborado e aplicado um questionário

(Apêndice A) aos analistas responsáveis pela análise dos processos de autorização das 47 SREs.

Assim, neste capítulo serão apresentados de forma detalhada os resultados do questionário e, a partir dos dados obtidos, será proposta a capacitação dos servidores, para o desenvolvimento de competências e habilidades para a análise dos processos.

No subcapítulo 2.1 serão apresentados os referenciais teóricos utilizados neste trabalho, bem como o conceito de Gestão da Informação para a gestão e fiscalização dos processos.

### 3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por objetivo apresentar a análise dos dados, elaborada com base na gestão da informação e na fiscalização de processos, norteando os procedimentos desta pesquisa. Como base para o desenvolvimento do problema abordado na pesquisa, buscou-se fundamentar o tema pesquisado a partir dos estudos e pesquisas realizados por Gonçalves (2000), Reis e Blattmann (2004), Moreira (2015), Batista (2012), Alves (2009), Cunha (2013), Cury (2006; 2016), Fayer (2013), Marques *et al* (2014), Saraiva e Capelão (2000), Silva e Tomaél (2007), Ferreira (2016), que são autores que trazem contribuições importantes sobre o assunto escolhido.

A partir dessas leituras procuramos compreender os três eixos teóricos: (i) a atuação da SEE/MG no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares; (ii) a atuação da SRE no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares e (iii) a atuação do analista no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares e a prática e rotina de trabalho dos analistas com os processos.

Em relação à temática abordada neste trabalho, as contribuições dos autores abordados, além de darem embasamento e servirem como comparação em relação aos resultados obtidos no trabalho e na gestão de informação de processos de autorização de funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais, viabilizam a possibilidade de capacitação em gestão dos processos e fluxo da gestão da informação.

### 3.1.1 Gestão da Informação

A Administração Pública, para atingir sua finalidade maior, qual seja, a de atender ao interesse público da sociedade, precisa valer-se de eficiência para garantir a eficácia de seus processos. Segundo Batista (2012), para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social da administração pública do Brasil, em benefício do cidadão usuário e da sociedade como um todo, faz-se necessário uma possível reconstrução dos fluxos de informações, dando ênfase às informações relevantes, visando a atender aos princípios de simplificação e desburocratização dos procedimentos, com intenção de garantir a eficácia da informação para tomada de decisão.

Assim, é necessário o redesenho dos processos por meio de desenvolvimento e implantação de um modelo de gestão de processos com foco na simplificação, racionalização e automação destes. Para o desenvolvimento organizacional é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos (FAYER, 2013).

A simplificação de processos garante maior agilidade e eficiência, promovendo um alto nível de satisfação da sociedade. A otimização dos processos significa mapear, compreender, executar, mensurar e monitorar cada etapa. Por isso, investir em modelos de gestão que possam simplificar e padronizar os processos, provavelmente, diminuirá os erros e retrabalhos na realização das atividades.

As opiniões de Batista (2012) e Fayer (2013) associam-se à reflexão de Saraiva e Capelão (2000), que colocam como a diretriz “mestra” da nova administração pública, a capacidade de desenvolver nos funcionários compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas demandas contextualizadas em uma era de mudanças.

Com base nas opiniões dos autores, é possível entender a necessidade de sistematização das informações, bem como o redesenho, a normalização e a automação do procedimento de autorização de funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais, pretendendo apresentar contribuição para, senão resolver, e/ou ao menos minimizar, a grande quantidade de devoluções dessas autorizações.

As informações obtidas, sobre a devolução das solicitações de abertura de novas escolas, demonstram que se torna cada vez mais explícita a necessidade de rever os modelos, simplificar os processos e, principalmente, capacitar os servidores para que possam orientar os usuários de forma correta.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2019a) avançou na questão dos direitos sociais e individuais, mas representa um retrocesso em termos de administração pública que se volta<sup>5</sup> ao modelo burocrático. Contudo, a publicação da Emenda Constitucional nº 19, possibilita avanços, pois assegura a permissão legal para adotar no Brasil as reformas gerenciais, inclusive o artigo 37 da Emenda pondera que a administração pública direta e indireta deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2019a). Conforme pontua Fayer (2013), para o desenvolvimento organizacional é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos.

Dentro do contexto, no que concerne ao processo de autorização de funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais, algumas dificuldades e desafios devem ser superados para alcançar esses critérios de eficiência, tais como a falta de metodologia adequada para o acompanhamento e o monitoramento das diligências que acarretam na devolução dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares.

Vale destacar a importância do capital humano no trabalho.

Um dos maiores desafios dos gerentes e gestores de recursos humanos na atualidade é transformar o capital humano de suas empresas em vantagem competitiva, para que elas possam apresentar bom desempenho em um ambiente em transformação, envolvendo rápidas mudanças. (MARQUES *et al*, 2014, p. 163)

---

<sup>5</sup> Se a Constituição de 1988 restaurou a ordem democrática, o ambiente político ainda era turbulento e a inflação permanecia descontrolada. Com a eleição do presidente Cardoso, a política de ajuste fiscal foi aprofundada e o tema da constituição de uma nova burocracia voltou à agenda do governo com o Plano Diretor para a Reforma do Aparelho de Estado, de 1995. O foco principal do Plano era a reconstrução da burocracia, sua profissionalização e ajustes na sua remuneração. A proposta foi concentrada no chamado núcleo estratégico do Estado, que abrigaria, na terminologia do Plano, cinco carreiras típicas de Estado: advocacia, diplomacia, políticas públicas, polícia e fiscalização. (SOUZA, 2017).

Os autores ainda pontuam que, servidores com baixo comprometimento têm alto potencial para apresentar comportamentos e atitudes que podem levar a baixo desempenho, tanto em quantidade, quanto em qualidade, dos serviços prestados à sociedade.

Com base nas diferentes abordagens conceituais sobre a qualidade do serviço público, é possível notar semelhanças e diferenças nas reflexões dos autores que se debruçam sobre esse tema, sendo que, a maior parte dos autores, que se dedicam a estudar a nova administração pública concorda que elas são novas maneiras de condução de informações e conhecimento que foge da chamada arbitrariedade burocrática, pois os direitos do cidadão e sua igualdade ante a administração são escrupulosamente respeitados. (SARAIVA; CAPELÃO, 2000)

Portanto, encontrar formas e instrumentos para aperfeiçoar os procedimentos de acompanhamento, monitoramento e controle dos processos de solicitação de funcionamento das escolas particulares autorizadas pela SEE/MG é uma possibilidade que pode proporcionar não somente o cumprimento da legislação, mas representar a melhoria da qualidade de um serviço público prestado à sociedade.

A partir dessas considerações, a questão sobre a qual se debruça esta dissertação encerra-se no seguinte problema: De que maneira a Dpae pode atuar para minimizar as dificuldades que ocasionam na devolução dos Processos de Autorização de Funcionamento das escolas particulares no estado de Minas Gerais?

Para Reis e Blattmann (2004), as organizações estão mudando continuamente, tornando-se mais complexas e menos previsíveis e, cada vez mais, dependentes de informação e da tecnologia que permite o gerenciamento de enormes quantidades de informações; a tecnologia está influenciando o fluxo dessas informações. É uma variação com consequências de fundamental importância para a Administração Pública, trazendo positivas transformações e desenvolvimento tecnológico nos processos internos. A convergência desta infraestrutura tecnológica está determinando um novo perfil de produtos e de serviços.

As incorporações de inovações tecnológicas geram transições e transformações nas funções, atividades e tarefas do contexto organizacional. Necessita-se acompanhar as alterações, isto é apreender constantemente, e providenciar novos rumos na gestão da informação e esses fluxos são influenciados principalmente pelo uso da Internet e seus recursos. (REIS; BLATTMANN, 2004, p. 8)

Segundo Gonçalves (2000), a Tecnologia da Informação tem um papel importante, visto que ela permite a gestão e o processamento eletrônico de documentos, expedientes e processos administrativos sem a utilização de papel. Nesse sentido, o uso da TI reduzirá os custos com impressão, tramitação e armazenamento, além de dar agilidade ao andamento dos processos, eliminando perdas e extravios de documentos, permitindo o compartilhamento de informações, de forma simultânea, para diversos usuários. O acompanhamento poderá ser feito pela internet e o próprio sistema gerenciará o nível de permissão de acesso das unidades e usuários envolvidos.

Entre todas as tecnologias empregadas nas empresas, a tecnologia de informação (TI) tem importância especial para a abordagem de processos. Além da sua utilização na automatização de tarefas e na própria execução dos processos, ela pode ser empregada em diversas atividades de apoio e gestão desses processos: na visualização do processo, na automatização do que é interessante automatizar na execução e na gestão do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados, na monitoração automática do desempenho, etc. As empresas têm investido na aplicação de TI aos seus processos mais importantes, de negócio ou não, exatamente para poderem aperfeiçoar o seu desempenho. (GONÇALVES, 2000, p. 18)

Dentro deste contexto, a TI, pela sua capacidade de abranger várias áreas, pode contribuir em diversas atividades no fluxo do processo, como: introdução de dados, automatização, sincronização, coordenação, comunicação, monitoração, além da visualização e acompanhamento das solicitações de abertura de novas escolas particulares. Entretanto, para aperfeiçoar o desempenho dos processos, tem de haver articulação e gestão dos planejamentos entre os sujeitos envolvidos.

Para Moreira (2015), a gestão da informação proporciona à organização uma ferramenta que permite tomada de decisão, buscando atender aos pressupostos de unidade, de confidencialidade e de agilidade, afinadas com os seus objetivos.

Diante da necessidade de informações com processamento rápido e preciso, as organizações podem utilizar a gestão da informação como estratégia de gestão empresarial para tratar e disponibilizar, além de gerir o fluxo de informação da empresa. O gerenciamento da informação transcende a capacidade tecnológica de seu armazenamento, indo em direção à capacidade de obtenção, preparo, seleção, armazenamento e à disseminação da informação, de modo ágil, confiável e sistemático. (MOREIRA, 2015, p. 34)

Percebe-se, assim, que a administração estratégica das organizações se utiliza de forma sistemática da gestão das informações como maneira de delinear os fluxos das organizações, no alcance de seus objetivos. A partir disso, infere-se que é necessário um aprimoramento dos fluxos de informações dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares do Estado de Minas Gerais.

Conforme, ainda destacado por Moreira (2015), é no conhecimento coletivo que se baseiam as competências competitivas essenciais. Nesse sentido, a tecnologia da informação possui função, que muitas vezes, é negligenciada na maioria das instituições.

Logo, torna-se fundamental que essa informação seja disseminada nas instituições, de maneira sistemática.

De acordo com Moreira (2015), para ser um profissional, que compreenda os fluxos sistêmicos da Gestão das Informações, é necessária a compreensão dos processos de formação e a aplicação e, principalmente, das pessoas que serão afetadas por sua aplicação.

Hoje, para ser um profissional apto para entender os fluxos sistêmicos da gestão das informações, é necessário mais de que conceitos, é exigida a compreensão dos processos de formação e aplicação, sabendo que é a gestão da informação que dá mobilidade para a estrutura organizacional se desenvolver e alcançar seus objetivos. (MOREIRA, 2015, p. 38)

É fundamental compreender que a Gestão da Informação contribui na mudança da estrutura dos processos com o objetivo de minimizar as falhas. O fluxo dos processos, por ser um procedimento administrativo de caráter formal, traz um caminho a ser percorrido, composto de uma série de atos administrativos que se relacionam de maneira coerente. Esse procedimento, segundo o autor, a partir da necessidade de informações com processamento rápido e preciso, faz com que as organizações utilizem a gestão da informação como estratégia de gestão. Desse modo, as organizações são sistemas complexos e se utilizam de componentes, tais como: objetivos, entrada, processamento, saída, controle, *feedback*: “São séries de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem mecanismo de *feedback*”. (MOREIRA, 2015, p. 16)

Segundo Gonçalves (2000), os processos com um fluxo de trabalho com entradas e saídas bem definidas é herança dos conceitos da engenharia.

Essa ideia de processo como um fluxo de trabalho – com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia (que também deu origem à ideia de reengenharia. (GONÇALVES, 2000, p. 7)

Entretanto, o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo nas empresas, que se caracteriza por ser composto por atividades dependentes entre si e realizado numa sequência lógica. “No entanto, o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica”. (GONÇALVES, 2000, p. 2)

Para Reis e Blattmann (2004), o uso das tecnologias de informação (TI) gera transições e transformações nas funções, nas atividades e tarefas organizacionais, ocorrendo a necessidade de acompanhar tais alterações por meio de formações e capacitações dos profissionais envolvidos. Segundo as autoras, esses fluxos podem ser influenciados principalmente pelo uso da Internet e seus recursos.

O processo ganha uma visão hierárquica, apesar da rede nos fornece uma visão de conjunto, de uma teia, em qual cada nóculo tem sua importância. A estrutura hierárquica é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com essa ideia os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, e o nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise e o que se pretende fazer. (REIS; BLATTMANN, 2004, p. 9)

No que se refere à hierarquização. Destaca-se que a TI constitui uma ferramenta estratégica no processo de planejamento, direção e controle.

### **3.1.2 Gestão e fiscalização de processos**

Numa organização, a padronização e gestão de processos tende a vincular todo o fluxo de trabalho, permitindo que se alinhe toda a produção. Independentemente de ser uma empresa de produtos ou serviços, ter a

possibilidade de visualizar os processos de forma individual, permite uma melhor compreensão dos acertos e dos erros, dando possibilidades de correção, aprimorando as atividades e otimizando o desempenho da organização como um todo.

Dessa forma, conforme pontuado por Lipnack (1997) apud GONÇALVES (2000), a gestão por processos se baseia, portanto, nos elementos básicos das atividades do dia a dia, como: tarefas executadas, reuniões realizadas, decisões tomadas, metas alcançadas e resultados produzidos pelo processo. Nesse sentido, a gestão ajustada à padronização adequada para a eficácia e eficiência de cada atividade será a referência que permitirá avaliar, analisar e aperfeiçoar os processos nas secretarias.

Analogamente, no que se refere às atividades de autorização, para uma gestão de processo eficaz, os servidores precisam de *feedback* em reuniões, autonomia nas decisões, cumprimento dos prazos estabelecidos na Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a) e de publicação dos atos de autorização, para o aperfeiçoamento da gestão dos processos. Assim, a gestão de processos constitui um sistema, segundo Moreira (2015), sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário com determinada finalidade e realizam função específica. Para o autor, a eficiência é o método, o meio, o modo de fazer certo as coisas, e a eficácia condiciona resultados, fins, o produto certo para determinada necessidade, ou seja, é o ato de fazer as coisas certas.

Diante disso, a tecnologia da informação se coloca como um meio estratégico para promover as ações organizacionais voltadas para o aperfeiçoamento do fluxo dos processos.

A tecnologia da informação é usada para facilitar a troca de experiências e o trabalho em conjunto e também para mapear e acompanhar a participação de cada um; os esforços e iniciativas de tecnologia da informação, para a formação de comunidades de trabalho na organização, são acompanhados por indicadores objetivos amplamente divulgados. (MOREIRA, 2015, p. 31)

Para Saraiva e Capelão (2000) e Batista (2012), o sucesso ou a eficiência da organização precisa de novos critérios que deixe claro a necessidade de procedimento, considerando a importância estratégica dos recursos humanos de

maneira que os encoraje a enfrentar desafios em nome da satisfação do cidadão, bem como a especificação de incentivos a programas de flexibilização da gestão pública, tornando sua máquina administrativa mais barata, ágil e receptiva à inovação gerencial e à autonomia administrativa.

Saraiva e Capelão (2000) consideram que a burocracia no serviço público construiu barreiras para a satisfação do cidadão, cujas bases estão fixadas sobre a ignorância dos servidores a respeito do seu próprio potencial de crescimento, e sobre o receio de trabalhar num ambiente flexível e sem a presença de regras institucionais.

A inércia que se instalou nas dependências das organizações públicas é um claro sintoma de patologia organizacional, fruto de anomalias na utilização dos pressupostos burocráticos, o que traz consequências diretamente sobre a mão-de-obra – esta sim, o grande problema. A reorientação dos recursos humanos no contexto organizacional regido pela burocracia é primordial para a revitalização do sistema como um todo. O poder nas organizações modernas não provém de manuais, advém das pessoas e de sua interação com o meio externo, o que esta abordagem não leva em consideração. (SARAIVA; CAPELÃO 2000, p. 8)

É preciso definir metas para alcançar os objetivos com eficiência na esfera pública, pois “Liderar com eficácia equipes de trabalho representa um desafio em qualquer tipo de organização [...], mesmo sabendo que os critérios de avaliação são muito distintos entre os setores público e privado” (FERREIRA, 2016, p. 1). É possível estimar, dessa forma, que não pode haver acomodação diante de um desempenho considerado insatisfatório, a eficácia está associada aos resultados e à contribuição para os objetivos. No caso dos Processos de Autorização, o objetivo é que eles tramitem dentro do prazo previsto e alcancem o resultado, que é a publicação da Portaria SEE/MG. No entanto, na maioria dos casos, é complicado avaliar, por exemplo, o quanto esse resultado pode ser melhorado.

Para as autoras Reis e Blattmann (2004), a importância dos processos no trabalho aumenta à medida que as organizações agregam pessoas com competências, habilidades e atitudes diferenciadas no manuseio de novas tecnologias para buscar melhorias na produtividade e na competitividade centrada no desenvolvimento, na criação e na manutenção de produtos e ou serviços qualitativos prestados ao usuário.

Cada organização precisa conhecer seus processos, isto significa mapear cada um dos processos, entender e diagnosticar quais são as atividades e tarefas desenvolvidas e executadas por pessoas (elemento chave de toda organização), os envolvimento em cada etapa. Isto possibilita facilitar com maior grau de precisão interferir, alterar e modificar a condução dos elementos existentes em cada processo. (REIS; BLATTMANN, 2004, p. 10)

Dessa forma, é possível inferir que a Gestão da Informação permite que a eficiência seja alcançada quando causa a redução de diligência nos processos, e como consequência, ocorre a redução do retrabalho, levando agilidade aos trâmites e na publicação das Portarias, ocasionando economia de recursos humanos e materiais. Relaciona-se com a capacidade da Gestão Pública em satisfazer as demandas dos cidadãos.

### 3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

Neste tópico serão apresentados os métodos utilizados para desenvolver esta pesquisa. Pretende-se adotar uma abordagem qualitativa e quantitativa, uma vez que são proporcionalmente numerosas as devoluções relativas à autorização de funcionamento das escolas particulares pela SEE/MG, atribuindo relevância a estes dados, em razão dos problemas deles decorrentes, que implicam nas obrigações do Estado.

Vale ressaltar que, para a construção do capítulo 1 desta dissertação, o principal procedimento metodológico utilizado foi uma análise documental, cujo objetivo foi verificar o número de processos devolvidos no período de 2015 a 2017.

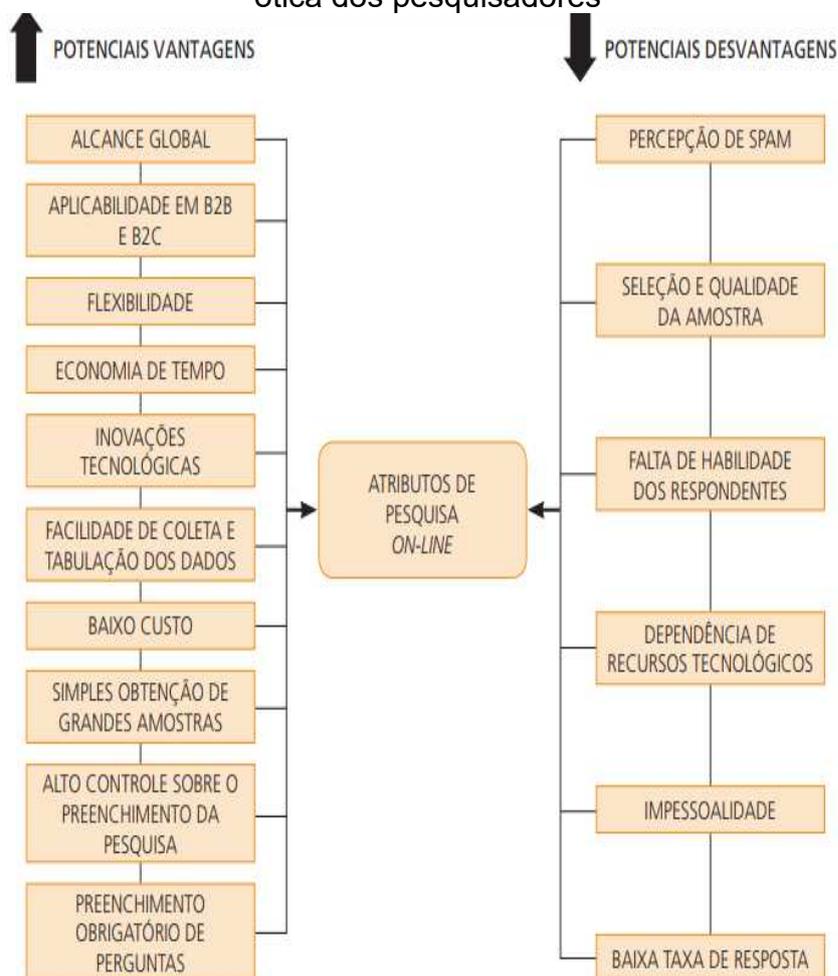
Por sua vez, os instrumentos metodológicos de pesquisa propostos para o desenvolvimento do segundo capítulo, concentram-se na análise dos questionários aplicados aos servidores técnicos responsáveis pela elaboração e análise dos processos de autorização para abertura de novas escolas particulares, distribuídos nas quarenta e sete Secretarias Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais.

Esse recorte justifica-se em razão de que, a realização dos processos de autorização, no âmbito das SREs, segue as normativas e orientações emanadas da SEE/MG e do CEE-MG. Assim, faz-se necessário verificar como a análise da gestão dos processos, realizada pelos servidores estaduais, são vistas pelos usuários.

Dessa forma, por meio dos questionários pretende-se obter esclarecimentos de como é feita a análise de processos de autorização e os procedimentos de acompanhamento, direcionamento e monitoramento da gestão das solicitações, e assim, observar como o servidor se relaciona com os recursos de trabalho que utiliza na atualidade associado a possível necessidade de capacitação para o aperfeiçoamento profissional deste servidor.

A coleta de dados foi realizada por meio eletrônico, por meio do envio de questionários para o *e-mail* das SREs, direcionado para os responsáveis por tais atividades. O servidor interpretou e respondeu o instrumento de pesquisa espontaneamente sem a intervenção do entrevistador. Dentro dessa premissa, segundo pontua Gonçalves (2008), é possível considerar que a pesquisa eletrônica possui mais vantagens do que desvantagens, como apresentado no Organograma 4:

Organograma 4 – Principais vantagens e desvantagens das pesquisas on-line sob a ótica dos pesquisadores



Fonte: Gonçalves (2008, p. 74).

Dentro dessa perspectiva, dentre as vantagens citadas pelo autor, pode-se destacar a economia de tempo, flexibilidade, facilidade da coleta e tabulação dos dados, alcance global. Por outro lado, entre as desvantagens, a percepção de *spam*, falta de habilidade dos respondentes, dependência de recursos tecnológicos são pontos que podem atrasar e comprometer a coleta de dados, pois, se a pessoa que recebeu o *e-mail* não tiver conhecimento do assunto, pode excluir a mensagem, considerando-a um *spam*, por exemplo.

A obtenção das informações na gestão dos órgãos regionais foi fundamental para possibilitar o entendimento de como se dá a dinâmica da gestão dos processos no Estado, analisando os diferentes pontos de vista dos entrevistados, considerando a atuação destes dentro das SREs em que estão lotados.

Além disso, o objetivo da aplicação do questionário, tanto no nível operacional, quanto no nível de gestão, foi analisar as principais dificuldades na análise dos processos que ocasionam na devolução das solicitações de autorização de funcionamento das escolas particulares, a partir da visão dos diferentes atores envolvidos nesta atividade. Assim, pode-se considerar o contexto profissional em que atuam e as particularidades de cada um, o que implica nas dificuldades em realizar a análise das autorizações, e conseqüentemente, no que causa tantas devoluções nas solicitações. Com isso, o questionário contribuiu ainda para a percepção de possíveis melhorias, impactando positivamente na eficiência desses processos.

Para esse propósito, além das perguntas fechadas, o questionário também possuía algumas perguntas abertas, com o intuito de obter informações específicas sobre as dificuldades encontradas em cada regional, como ainda descobrir se há o hábito de dar *feedbacks* às escolas solicitantes ou se esperam que estas entrem em contato em busca de retorno sobre suas solicitações. Vale ressaltar que, com esta forma de elaboração das perguntas, além do tudo acima citado, buscou-se o propósito de fazer uma análise comparativa entre as respostas de todas as Superintendências Regionais de Ensino. Assim, a análise dos questionários foi realizada a partir da consolidação das respostas dos entrevistados, com um comparativo de análise de suas alternativas, como propósito de melhor aferir informações relacionadas aos quatro eixos de análise estabelecidos: a atuação da SEE/MG no acompanhamento dos processos de autorização de escolas

particulares; a atuação da SRE no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares; a atuação do analista no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares; e a prática e rotina de trabalho dos analistas com os processos.

As primeiras nove questões do instrumento de pesquisa tiveram o objetivo de apontar o perfil profissional dos servidores que são diretamente responsáveis pela análise das solicitações de autorização para funcionamento das escolas particulares.

O perfil dos sujeitos da pesquisa está diretamente relacionado ao objetivo geral desta dissertação, que consiste em analisar os desafios e as perspectivas que incidem na gestão dos processos de autorização para funcionamento das escolas particulares, na forma de identificação das características relevantes dos servidores que atuam diretamente com a esta atividade.

Dessa forma, utilizando o banco de dados com os endereços de *e-mail* das SREs, foi enviado um questionário para os servidores, por intermédio de *e-mail* no dia 28 de março de 2019, sendo estipulado um período de duas semanas para o recebimento das respostas. Entretanto, como nem todos os *e-mails* tiveram retorno, no dia 21 de abril de 2019 os questionários foram reenviados, tendo como prazo máximo para recebimento das respostas o dia 28 de abril de 2019; sendo os dados coletados, utilizados para análise, que serão apresentados nesta seção.

Das 47 SREs para as quais foi encaminhado o questionário, a quantidade de pessoas que responderam foi de 52 servidores, não sendo possível identificar a SRE originária de 10 respondentes, pois o questionário foi encaminhado ao *e-mail* geral da SRE, e alguns diretores regionais redirecionaram-no ao *e-mail* pessoal dos servidores, não sendo possível, dessa forma, identificar em qual SRE o servidor é lotado, visto que a resposta veio por meio de seu e-mail pessoal. Dessa forma, foi solicitado ao respondente que identificasse o órgão ou SRE em que era lotado. Entretanto, não houve retorno por parte desses servidores sobre essa identificação. Assim, optou-se por excluir tais respostas da análise dos dados. Em contrapartida, houve SRE em que mais de um servidor atendeu à solicitação de preenchimento do instrumento da pesquisa, o que pode ser constatado que existem mais de um analista responsável pela atividade de autorização nestas Superintendências Regionais de Ensino.

Dessa forma, conforme apresentado no Quadro 13, segue a quantidade de respondentes do questionário em cada SRE, totalizando 42 servidores.

Quadro 13 – Quantidade de questionários respondidos por SRE

Superintendência Regional de Ensino	Respostas
Metropolitana A	1
Metropolitana B	2
Metropolitana C	1
Almenara	1
Araçuaí	1
Barbacena	1
Campo Belo	1
Carangola	1
Caratinga	1
Caxambu	1
Conselheiro Lafaiete	1
Coronel Fabriciano	3
Curvelo	0
Diamantina	1
Divinópolis	1
Governador Valadares	2
Guanhães	1
Itajubá	3
Ituiutaba	0
Janaúba	1
Januária	0
Juiz de Fora	0
Leopoldina	1
Manhuaçu	1
Monte Carmelo	0
Montes Claros	0
Muriaé	1
Nova Era	1
Ouro Preto	1
Pará de Minas	1
Paracatu	2
Passos	1
Patos de Minas	1
Patrocínio	1
Pirapora	0
Poços de Caldas	0
Ponte Nova	1
Pouso Alegre	1
São João del Rei	0
São Sebastião do Paraíso	1
Sete Lagoas	0
Teófilo Otoni	0
Ubá	1
Uberaba	1
Uberlândia	1
Unaí	1
Varginha	0
Total	42

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



Quadro 14 – Municípios com maior concentração de escolas da rede privada no estado de Minas Gerais

Municípios	Número de escolas privadas Censo Escolar 2018
Belo Horizonte	812
Betim	107
Contagem	151
Juiz de Fora	190
Uberlândia	142

Fonte: Inep (2019) adaptado pela autora.

Diante do exposto no Quadro 14, é possível perceber que a participação das metropolitanas é essencial para a análise dos resultados desta pesquisa.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados desta pesquisa serão apresentados e analisados nas próximas seções, adotando as informações coletadas no questionário realizado junto aos servidores selecionados nos níveis de gestão regional das SREs. Serão analisados os aspectos relacionados ao primeiro eixo de análise, referente à atuação da SEE/MG no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares. Em seguida, serão analisadas as questões relativas ao segundo eixo de análise, referente à atuação da SRE no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares. Posteriormente, no terceiro eixo, serão analisados os pontos relacionados à atuação do analista no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares.

A gestão dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares deve ser entendida numa definição estratégica, a partir de etapas que se sucedem e, assim, compõem o fluxo de autorização, conforme elucidado no Capítulo 1. A partir dessa concepção, propôs-se o primeiro eixo de análise, relacionado aos procedimentos inerentes à gestão dos processos pela SEE/MG. A intenção foi verificar como essa dinâmica ocorre no contexto das SREs.

#### 3.3.1 Caracterização dos servidores das SRE e sua atuação profissional

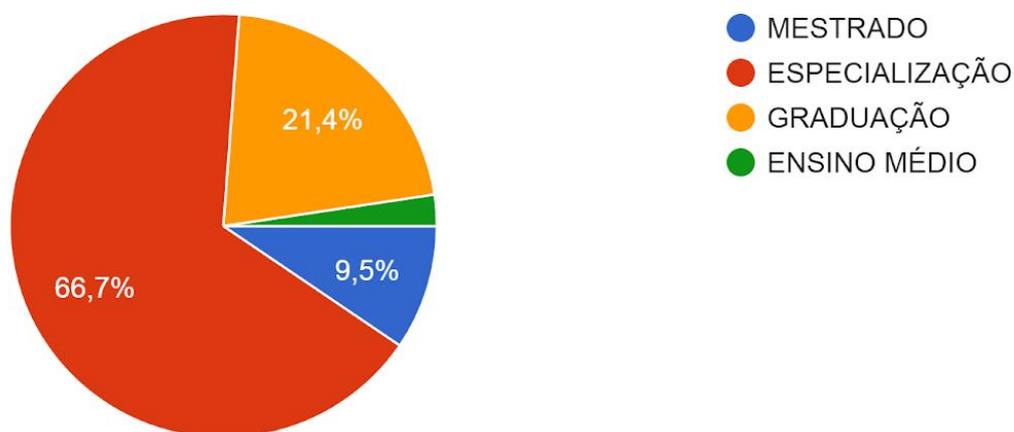
A secretaria de Educação e Saúde foi criada a partir da Lei nº 1.147/1930 e, em 29 de abril de 1946, por meio do Decreto-Lei nº 152/1948, este órgão foi desmembrado, passando a Secretaria de Educação e Saúde pública a denominar-se

como Secretaria de Educação (MINAS GERAIS, 2010). Já a Lei nº 2.610/1962 estabeleceu as Delegacias do Ensino, criando os órgãos regionais que deram origem às SREs (MINAS GERAIS, 1962). Neste contexto, as SREs são instituições complexas responsáveis por ações relacionadas ao ensino e à educação, cuja designação é exercer, no âmbito regional, ações de supervisão técnicas e pedagógicas, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração entre o Estado e Municípios, em conformidade com as diretrizes e políticas educacionais (MINAS GERAIS, 2011a).

Para identificação dos pontos críticos no fluxo dos processos, foram realizadas perguntas que permitiram construir um perfil dos servidores, por meio da análise dos resultados, identificando características semelhantes, no que diz respeito à escolaridade e ao tempo de trabalho na SRE.

Conforme ilustrado no Gráfico 1, percebe-se que apenas um servidor não possui graduação e que 32 servidores possuem pós-graduação (especialização ou mestrado).

Gráfico 1 – Grau de instrução dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Diante do nível de escolaridade dos servidores, constata-se que a maioria dos profissionais é qualificada. Ter uma boa capacitação representa estar seguro em suas deliberações e exercer melhor as suas atividades.

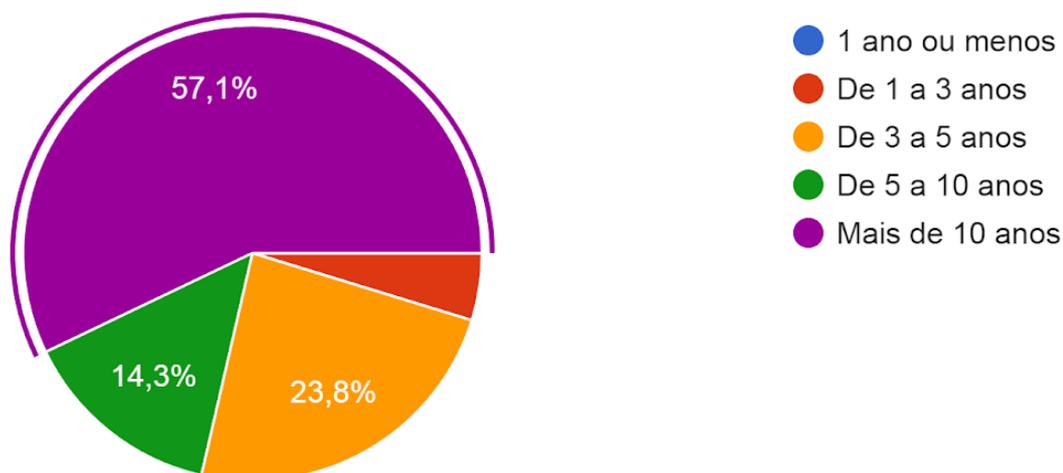
Marques *et al* (2014) percebem que o empenho dos servidores melhora a qualidade do serviço público prestado à sociedade. Quando eles se comprometem com as atividades, tendem a não desistir facilmente quando surgem as dificuldades.

Servidores com baixo comprometimento têm alto potencial para apresentar comportamentos e atitudes que podem levar a baixo desempenho tanto em quantidade quanto em qualidade dos serviços prestados à sociedade. O comprometimento dos servidores está fortemente associado à necessidade do emprego e a aspectos afetivos desenvolvidos no local de trabalho. Aspectos relativos ao dever de cumprir os compromissos assumidos com a instituição têm baixo poder preditivo do comprometimento desses servidores. (MARQUES *et al*, 2014, p. 171)

Neste estudo, os autores revelam que, em 2012, do total de 1,1 milhão dos servidores ativos da União, 89% estão no poder Executivo, 9% no Judiciário e 2% no Legislativo. O levantamento indica que, de 2002 a 2012, o crescimento da força de trabalho no serviço público aumentou em 28%.

Do total de servidores que compõem o quadro de analistas dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, 57% possuem mais de 10 anos de lotação, maior número de servidores, se comparado aos demais períodos de lotação. Conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de trabalho na SRE



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em relação à experiência, é esperado que essa composição qualitativa de pessoal possibilitasse a melhoria da gestão da força de trabalho na administração pública, para aprimorar a qualidade dos serviços e políticas pública que chegam aos cidadãos. Os servidores experientes geralmente têm melhor noção do fluxo de trabalho demandado pelas escolas. Para a correta execução dos processos, as SREs deverão verificar se o servidor capacitado desempenha as melhores práticas

na Administração Pública. Por isso, o primeiro passo que deverá ser tomado pela Dpae é reunir-se com os responsáveis pela análise de processos nas SREs e discutir um fluxo de trabalho que recolha mais e melhores prestações de serviço às escolas.

A SEE/MG, no ano de 2015, firmou um acordo com os servidores da Educação, garantindo o pagamento do Piso Salarial Profissional para os professores, estendido às demais carreiras da Educação, com a extinção do antigo regime de subsídio. Parte do acordo, transformado na Lei nº 21.710/2015, previa um reajuste de 31,78% a ser pago em dois anos, também foi criado pela Lei nº 21.710/2015, o Adicional de Valorização da Educação Básica (Adveb) que extinguiu a política remuneratória da educação por regime de subsídio, retornando ao sistema de vencimento básico (MINAS GERAIS, 2015a). O adicional não vinha sendo pago em função de dispositivo constitucional que impedia o pagamento de acréscimos aos servidores estaduais exclusivamente em razão do tempo de serviço, essa foi uma das bases para se melhorar as políticas educacionais e promover a qualidade da educação.

No entendimento de Batista (2012), no modelo de gestão do conhecimento da administração pública, ao analisar a conveniência e oportunidade quanto à decisão pelo compartilhamento do conhecimento, devemos focar não só na questão da redução de custos, mas na eficiência no atendimento do interesse público, entre outros critérios e requisitos. Como estratégia para abranger um plano de carreira que contemple qualidade de vida, reconhecimento salarial e que promova a motivação dos servidores, a Emenda nº 95/2017 (MINAS GERAIS, 2019c) alterou a redação do artigo 116 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, de modo a abrir uma exceção que permita o pagamento do adicional aos servidores da educação.

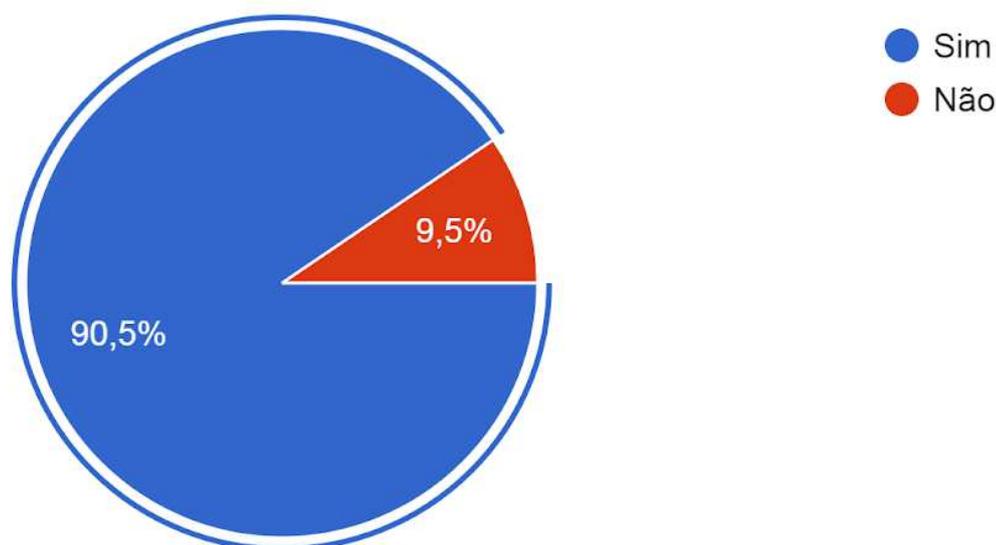
artigo 116 – É vedada a percepção de acréscimo pecuniário em razão exclusiva do tempo de serviço ao servidor que tenha ingressado no serviço público após a publicação da Emenda à Constituição do Estado nº 57, de 15 de julho de 2003, excetuados o disposto nos §§ 3º e 5º do artigo 31 da Constituição do Estado e no § 1º do artigo 115 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e o Adicional de Valorização da Educação Básica – Adveb –, instituído pela Lei nº 21.710, de 30 de junho de 2015, atribuído mensalmente aos servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, no valor de 5% (cinco por cento) do vencimento a

cada cinco anos de efetivo exercício, contados a partir de 1º de janeiro de 2012. (MINAS GERAIS, 2019c, p. 225)

O Adveb é atribuído mensalmente e corresponde a 5% do vencimento básico do servidor, a cada cinco anos de efetivo exercício, contados a partir de 1º de janeiro de 2012.

Os sujeitos de pesquisa também foram questionados acerca da relação do setor público *versus* setor privado na educação, com o objetivo de captar a percepção acerca da relevância do trabalho no acompanhamento das escolas particulares. Os gráficos 3 a 5 apresentam as respostas dos analistas.

Gráfico 3 – Coexistência entre o setor público e privado



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A resposta dos servidores indica que eles compreendem a educação, sendo direito de todos, e dever do Estado e da família, poderá ser promovida e incentivada pela sociedade.

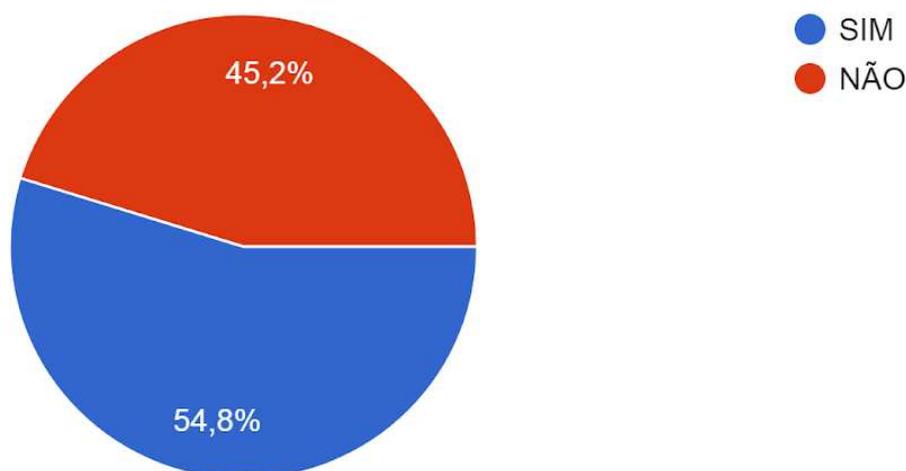
O ensino privado é, pois, um serviço público (impróprio) autorizado e cuja consequência maior – aliás, posta em lei – é o respeito às normas gerais da educação e a avaliação de qualidade, de acordo com o artigo 209 da Constituição e artigo 7 da LDB. (CURY, 2006, p. 148)

O trecho apresenta o entendimento do significado da educação como serviço público e da necessidade das instituições privadas terem a autorização do poder

público para seu funcionamento. Cury (2006) apresenta, também, questões comuns com a pesquisa desenvolvida, como a legislação concernente à escola privada – da autorização à avaliação – o que nos remete à complexidade dos processos educativos, aos diferentes entes federados, em regime de colaboração às diferentes instituições educativas, da educação básica, seus processos de organização e gestão, bem como as regulações que lhes dão contornos.

Apesar da SEE/MG ter como missão o desenvolvimento e coordenação de políticas públicas de educação básica, inclusivas e de qualidade, que garantam plenas condições de funcionamento da rede pública com vistas ao exercício da cidadania e à inserção no mundo do trabalho, mais de 54% dos servidores consideram o setor privado melhor que o serviço público, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 – Qualidade do setor privado



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo Cunha (2013), a sociedade compreende a escola particular como um Capital Cultural<sup>6</sup>, a má qualidade das escolas públicas não é o único motivo para os pais matricularem seus filhos no setor privado.

O ensino privado continua a sua expansão não somente pela má qualidade da escola pública, mas, sobretudo, por um vasto entendimento da sociedade de que a escola particular lhes oferecia

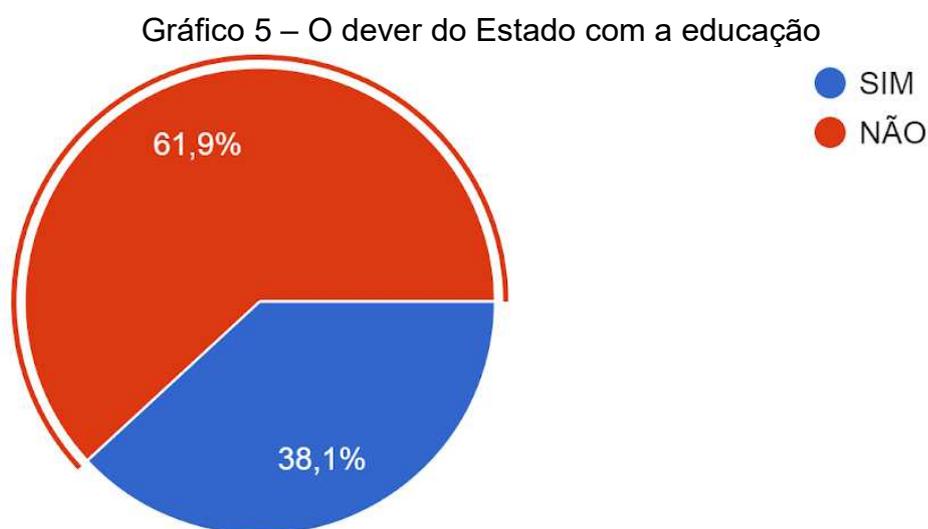
---

<sup>6</sup> Segundo Bourdieu (1997), acumulação de capital cultural desde a mais tenra infância é pressuposto de uma apropriação rápida e sem esforço de todo tipo de capacidades úteis – só ocorre sem demora ou perda de tempo, naquelas famílias possuidoras de um capital cultural tão sólido que fazem com que todo o período de socialização seja, ao mesmo tempo, acumulação. Por consequência, a transmissão do capital cultural é, sem dúvida, a mais dissimulada forma de transmissão hereditária de capital.

perspectiva educacional culturalmente enriquecida e universalizada.  
(CUNHA, 2013, p. 4)

Nesse caso, caberá à SEE/MG uma reflexão sobre o seu papel de atuação no assessoramento dado às escolas particulares no sentido de prezar pela qualidade da educação oferecida, assim como oportunizar um acompanhamento das práticas da instituição.

Os analistas também foram questionados sobre a questão do dever do estado com a educação, conforme apresentado no Gráfico 5.

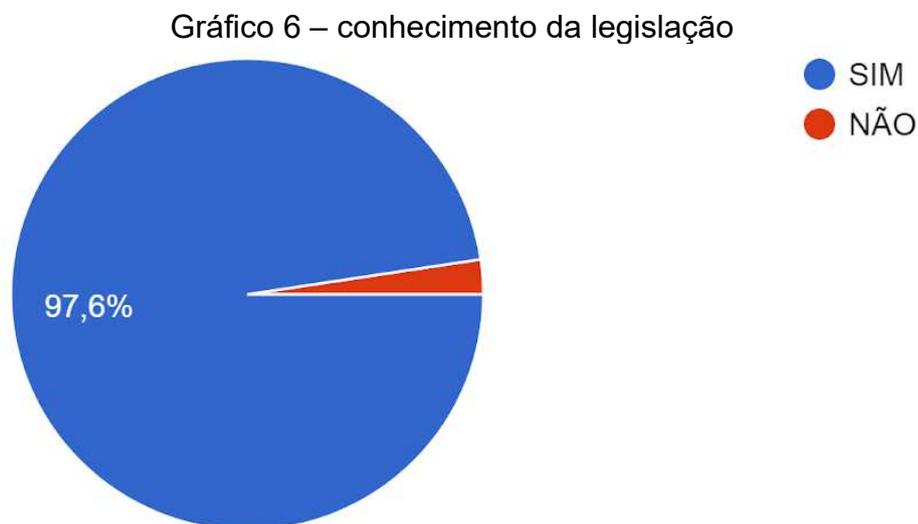


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A maioria dos servidores considera, portanto, que a responsabilidade com a educação não é apenas do Estado. Nesse sentido, Cunha (2013, p. 6) afirma que “a articulação de uma organização nacional do setor social e econômico em que se constitui o ensino privado é essencial para a preservação dos direitos e prerrogativas legais, particularmente a liberdade de ensino”. Para o autor, os líderes dos setores sociais, como os empresários e políticos tardam em entender que o ensino privado possui um lugar que lhe é próprio na educação brasileira, e que ele não se constitui em ameaça para a escola pública (setor público). Porém, pelo resultado observado no Gráfico 6, verificamos que essa percepção entre os entrevistados já está se consolidando.

A autorização de funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais possui uma legislação própria para regulamentar as ações de autorização para funcionamento dessas escolas, e os analistas das SREs são pessoas que

detêm, teoricamente, o conhecimento da legislação necessária. Nesse sentido, quando questionados sobre conhecimento da legislação apenas um servidor respondeu desconhecer, conforme evidenciado no Gráfico 6.

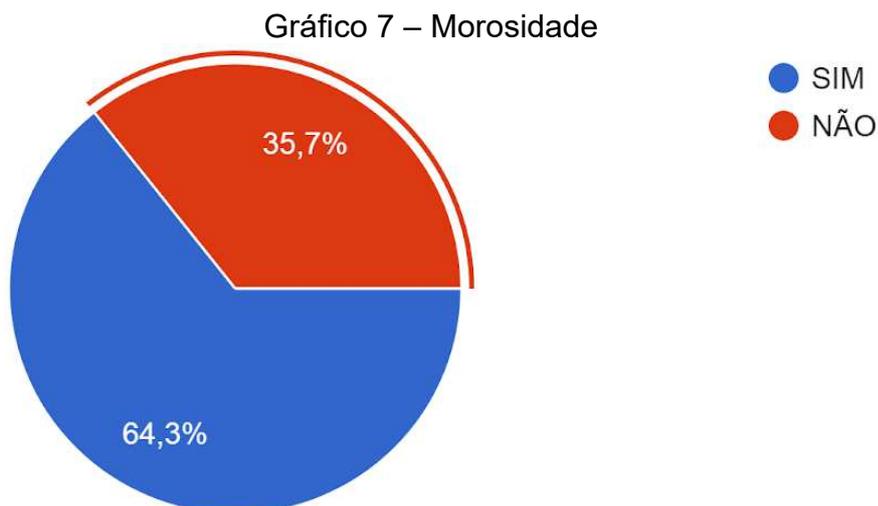


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Desse modo, pode-se inferir que os servidores têm acesso à legislação, e a falta de conhecimento desta não pode estar relacionada à ineficiência na realização dos processos e à responsabilização do gestor regional. Moreira (2015) afirma que o desconhecimento da legislação vigente causa danos as organizações.

Todas as empresas operam em vários ambientes externos. Um dos mais importantes é o político e legal. Para assegurar o sucesso comercial, cabe aos gerentes conhecer o status vigente e as mudanças propostas, nesses ambientes. Ignorar mudanças, na área política ou na legislação, é cortejar o desastre. (MOREIRA, 2015, p. 17)

Apesar do conhecimento da legislação vigente, assinalado por 97% dos servidores 62% admite haver problemas no fluxo das informações referentes aos processos, o que implica em morosidade no compartilhamento das informações, conforme registrado no Gráfico 7:



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Fluxo das informações, no que tange aos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, é útil para ajudar os servidores a compreenderem seus papéis e a ordem em que o trabalho deve ser concluído, além disso, possibilita criar uma gestão da informação que poderá ser aplicada nas diferentes SREs.

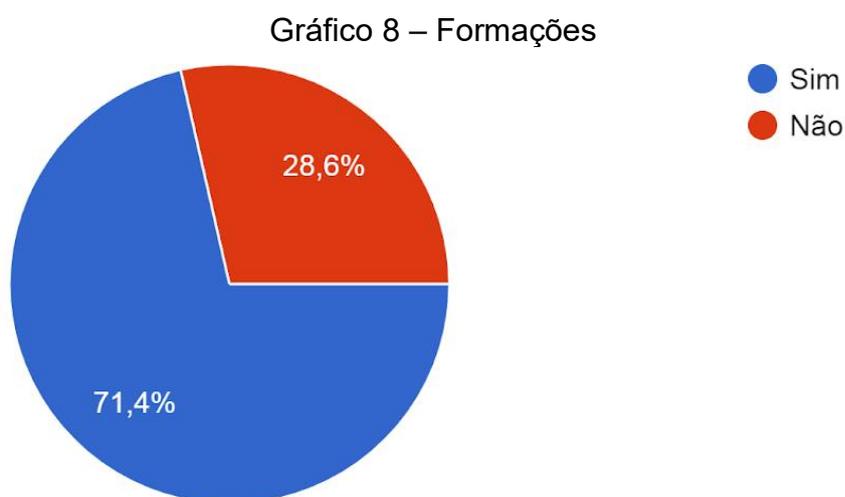
Cabe à Dpae, então, pensar no fluxo dos processos, mapeando passo a passo, como um trabalho linear e simples que leve à otimização. O fluxo das informações e tarefas é apenas uma parte dos processos de autorização, que usa uma abordagem para instruir, coordenar e mapear todas as diferentes etapas da Operacionalização da Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a), e os servidores envolvidos.

A digitalização dos processos de autorização ainda não é possível, pois o CEE ainda não permite esse tipo de tramitação, ou seja, estamos contrários à tendência atual de reduzir as idas e vindas de volumosos documentos físicos, com auxílio dos recursos oferecidos pelas tecnologias da informação. Além disso, é preciso considerar que o processo é moroso, pois o trânsito é longo, porque o Estado de Minas Gerais possui imenso território, ocorrendo inevitáveis perdas e extravios de documentos importantes nesse percurso.

Se a digitalização fosse uma prática usual nas SREs, restariam por fim, elementos que independem da tecnologia para receber atenção e ajustes, como a correta análise de documentos e cadastros das escolas solicitantes, evitando a devolução dos processos.

Assim, conforme os autores Silva e Tomaél (2007) observam, cada organização possui um fluxo de informação que lhe é peculiar, e a Gestão da Informação deve mapear esse fluxo, identificando e direcionando as atividades para as pessoas responsáveis, as fontes da informação, tecnologia utilizada, produtos e serviços, compondo roteiro estruturado de informações e processos. Assim, “todas as etapas e atores do fluxo de informação precisam ser identificados e nomeados a fim de detectar as influências que exercem sobre o processo e antever problemas que possam surgir”. (SILVA; TOMAÉL, 2007, p. 2)

Outro elemento importante para o entendimento das dificuldades no acompanhamento dos processos diz respeito à forma com que os sujeitos são apresentados e informados sobre as suas demandas profissionais. De acordo com a Gráfico 8, 28,6% dos servidores responderam não participar de nenhuma formação ou capacitação que provavelmente os ajudaria a pensar em alternativas para evitar a morosidade processual em casos de devoluções.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Essa informação de que 71% dos respondentes confirmam participação em atividades de formação pode ser contraposta a outro dado recolhido pelo questionário, em que a maioria dos servidores, 37, disseram raramente/nunca receber orientações de servidores da SEE/Dpae das possíveis dúvidas na elaboração/análise dos processos de autorização de funcionamento das escolas durante as formações ministradas pela Dpae. O Quadro 15 ilustra a resposta a essa questão.

Quadro 15 – Recebimento de orientações de servidores da SEE/Dpae

Nunca	17
Raramente	15
Ocasionalmente	7
Sempre	3

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É essencial para os servidores que trabalham na gestão dos processos de autorização, independente de qual for a SRE, que sejam qualificados para atuar naquela função. Ter qualificação é um dos requisitos mínimos para minimizar a devolução dos processos de autorização das escolas particulares.

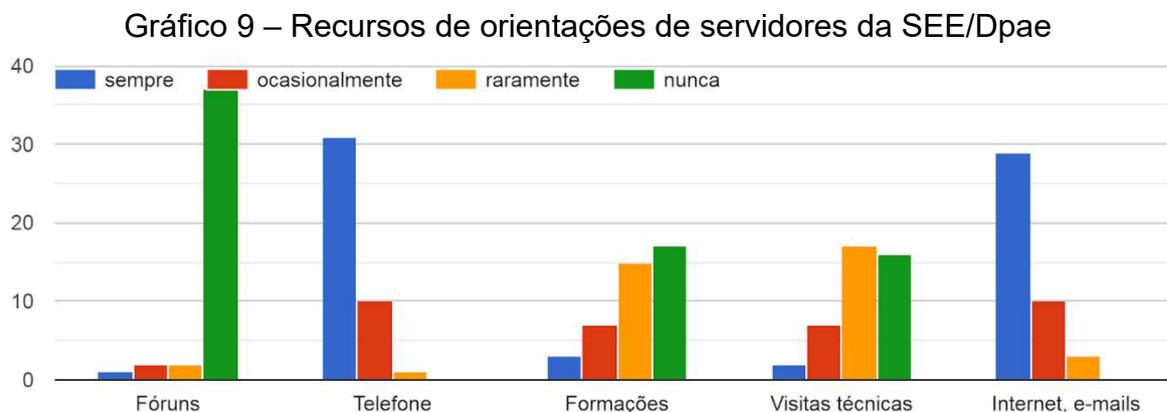
A formação dos servidores regionais para a compreensão do instituto normativo dos processos é oferecida pela SOE/Dpae há vários anos. Atuando na equipe responsável pelo treinamento de servidores das SREs, verifiquei os dilemas e dificuldades que acometem a gestão dos processos inerentes à autorização de funcionamento das escolas, essas formações em atendimento às necessidades das SREs são indispensáveis ao bom funcionamento das escolas. Porém, pelos dados do Quadro 15, é possível verificar que esse tipo de formação, acaba por não atender àqueles servidores que trabalham diretamente com os processos, demonstrando uma ineficácia, pois a capacitação atinge poucos servidores ou acontece de os servidores que são capacitados não esclarecerem as dúvidas em relação à análise de processos.

Capacitar os servidores que atuam diretamente nos processos, com a incumbência de esclarecer as peculiaridades de questões referentes à gestão dos processos de autorização, provavelmente reduzirá a dificuldade que advém do desconhecimento técnico sobre o assunto e da ausência de um monitoramento mais próximo e contínuo dos níveis de gestão central e regional da SEE/MG.

Espera-se que a SEE/MG, orientando-se pela racionalidade, usando adequados instrumentos de capacitação e formas para monitorar a qualidade do serviço público, vise ao alcance do melhor resultado possível em busca da minimização das devoluções dos processos de autorização. Nesse sentido, a Dpae, deverá buscar realizar com eficiência as qualificações dos servidores regionais.

No âmbito das SREs, considerando a dimensão territorial do Estado de Minas Gerais, o amplo número de SREs da rede estadual mineira, bem como a diversidade regional e local que distinguem as unidades quanto ao acesso de informações/treinamentos que necessitam, foi verificado com a realização da

pesquisa, que a maior parte das orientações acerca dos processos é feita por telefone ou *e-mail*, conforme o Gráfico 9.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É importante ressaltar que a resposta a essa questão foi dada pelo servidor da SRE considerando sua percepção ou opinião quanto aos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais, e não a respeito das demais atividades relativas à SRE. Conforme apresentado no Gráfico 9, a maioria dos entrevistados respondeu que a comunicação entre SRE e SEE/Dpae é feita por telefone ou internet.

Nesse caso, quando os recursos existentes na própria SRE mostram-se insuficientes para melhor compreender e identificar os passos indispensáveis à análise dos processos, o servidor recorre a Dpae para assessorá-lo. Porém, a composição da equipe pode não abranger profissionais disponíveis para responderem de imediato aos questionamentos, por isso os analistas encaminham *e-mails* para que, posteriormente, as dúvidas sejam sanadas por servidores disponíveis.

Além de seguirem regras de atendimento básicas como identificação da diretoria e nome do servidor, os atendentes da Dpae geralmente consultam um banco de dados pela tela do computador para responder às solicitações dos servidores das SREs sobre as possíveis dúvidas na elaboração/análise dos processos de autorização de funcionamento das escolas e fornecer tais respostas de acordo com o conteúdo solicitado. Como consequência, muitas vezes, as dúvidas pesquisadas na legislação acabam sendo levadas aos servidores das SREs. Ocorre que, na prática, os servidores da Dpae, algumas vezes, deparam-se com questões

das mais variadas, muitas vezes, envolvendo assuntos delicados, em que a Operacionalização da Resolução do CEE nº 449/2002, não os auxilia, porque não prevê tais situações (MINAS GERAIS, 2002a). Cria-se, então, uma orientação por parte da Dpae, que as dúvidas sejam encaminhadas via *e-mail*, sem engajamento na conversa por parte dos servidores da Dpae.

Assim, as dúvidas encaminhadas por *e-mail* são frequentemente avaliadas pelo diretor e, por vezes, pelos servidores que acessam o *e-mail* institucional, porque estão aguardando complementações de processos. Nessa avaliação e resposta não há um sistema ou atendentes específicos em que se possa pedir ajuda se as dúvidas surgem durante o atendimento às SREs.

Dessa forma, essa prática de comunicação por telefone e por *e-mail* para o esclarecimento de dúvidas não favorece o entendimento dos gestores sobre a comunicação, pois não há na Dpae nenhum servidor específico para atendimento das SREs, nem servidor específico com delegação para responder aos *e-mails*. Esses elementos confirmam a percepção, enunciada no capítulo 1 desta dissertação, que há deficiência na gestão da informação e no fluxo dos processos.

A partir dessa avaliação e das observações feitas pela pesquisa, evidencia-se, pelo grande número de devoluções de processo no período de 2015 a 2017, em que verificamos, no ano de 2015, a taxa de 37,3% e, no período de 2016 a 2017, a taxa de devolução se manteve aproximadamente 50%, que as SREs apresentam dificuldades de comunicação durante as formações da equipe da Dpae. Andrade e Roseira (2017) pontuam que toda organização utiliza um modelo de gestão que mais atenda às suas necessidades. Entretanto, com o passar do tempo é necessário alterar, ajustar e adaptar da melhor forma que contribua para o alcance dos seus objetivos. O autor ainda observa que o modelo de gestão não pode ser único e nem rígido, variando de organização para organização devido às realidades de cada uma. “Contudo a informação se faz presente independente do modelo de gestão que a organização adote” (ANDRADE; ROSEIRA, 2017, p. 298). O resultado da pesquisa contribuiu para o entendimento da necessidade de aprimoramento da captação e disseminação das informações nas possíveis dúvidas na elaboração/análise dos processos de autorização de funcionamento das escolas.

Dentro dessa perspectiva trazida pelos autores e Andrade e Roseira (2017), é compreensível que a SEE/MG pense numa estrutura de formação, que priorize a eficiência e eficácia na atividade de autorização de funcionamento das escolas

particulares, definindo as tarefas, inclusive de contar com um responsável para atender e responder às dificuldades dos analistas.

Para melhor entender a gestão dos processos de autorização das escolas particulares em Minas Gerais, é necessário conhecer a rede estadual de educação deste Estado, além de saber quem são os principais atores e suas respectivas atuações nesse fluxo. Para tanto, deve-se verificar a forma pela qual se organiza e como se dá a gestão da informação nas SREs, principais unidades administrativas envolvidas na instrução de processo, o que será abordado adiante.

### **3.3.2 Apresentação dos resultados quanto à atuação da SRE no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares**

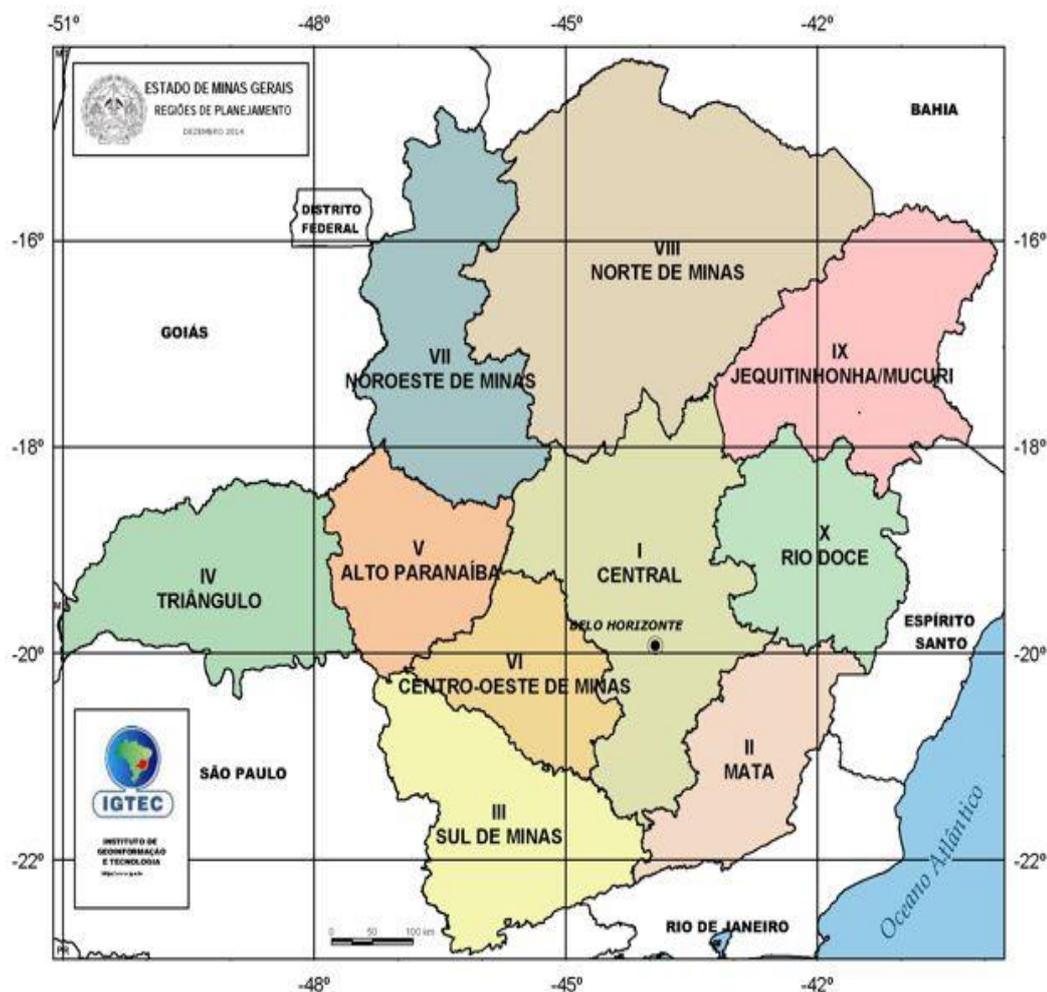
As diferenças do desenvolvimento nas regiões mineiras podem ser compreendidas pela grande extensão territorial, possuindo uma área de 588.384 km<sup>2</sup>, Minas Gerais é o Estado que possui o maior número de municípios do país, 853, além de possuir vários tipos de clima, relevo e vegetação. Assim, é inegável que Minas é um Estado com uma grande diversidade social e cultural.

Essa diversidade ocasiona desafios para gestão de processos em nível estadual, a Constituição do Estado possui como um dos objetivos prioritários a promoção da regionalização da ação administrativa, conforme disposto no artigo 41.

artigo 41 – O Estado articulará regionalmente a ação administrativa, com o objetivo de: I – integrar o planejamento, a organização e a execução de funções públicas, de interesse comum, em área de intensa urbanização; II – contribuir para a redução das desigualdades regionais, mediante execução articulada de planos, programas e projetos regionais e setoriais dirigidos ao desenvolvimento global das coletividades do mesmo complexo geoeconômico e social; III – assistir os Municípios de escassas condições de propulsão socioeconômica, situados na região, para que se integrem no processo de desenvolvimento. (MINAS GERAIS, 1989, recurso online)

O Estado estabelece dez Regiões de Planejamento, sendo Alto Paranaíba (31 municípios), Central (158 municípios), Centro-Oeste de Minas (56 municípios), Jequitinhonha/Mucuri (66 municípios), Mata (142 municípios), Noroeste de Minas (19 municípios), Norte de Minas (89 municípios), Rio Doce (102 municípios), Sul de Minas (155 municípios) e Triângulo (35 municípios), conforme Figura 3.

Figura 3 – A divisão do território de Minas Gerais adotada oficialmente pelo governo estadual



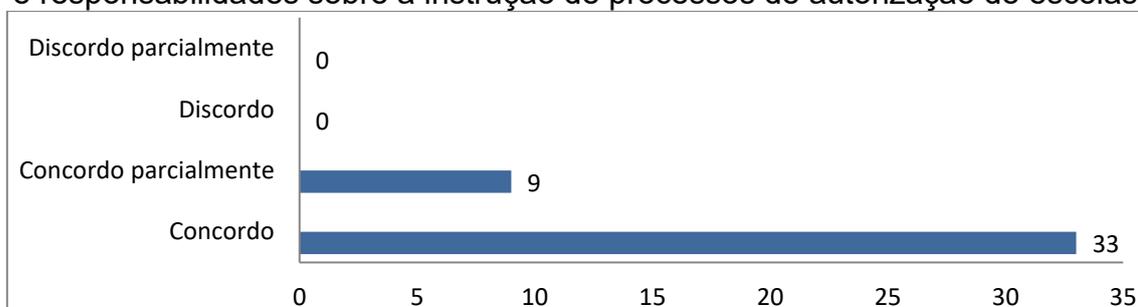
Fonte: Minas Gerais (2019d, recurso online).

Assim, as Superintendências Regionais de Ensino são responsáveis por ações relacionadas ao ensino e à educação, cuja designação é exercer, no âmbito regional, ações de supervisão técnicas e pedagógicas, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração entre o Estado e Municípios, em conformidade com as diretrizes e políticas educacionais (MINAS GERAIS, 2011a).

A inspeção é a função que possui delegação e os elementos legais para verificar se os parâmetros para a autorização de funcionamento das escolas foram cumpridos, como também a competência técnica para orientar e aperfeiçoar os mecanismos de funcionamento escolar, conforme as políticas definidas pelo sistema de ensino. Como apurado na pesquisa, todos os pesquisados concordam que há comunicação formal entre a SRE e os Inspectores Escolares sobre papéis e

responsabilidades quanto à instrução de processos de autorização de escolas, conforme o Gráfico 10.

Gráfico 10 – A SRE define e comunica formalmente aos Inspectores Escolares papéis e responsabilidades sobre a instrução de processos de autorização de escolas.

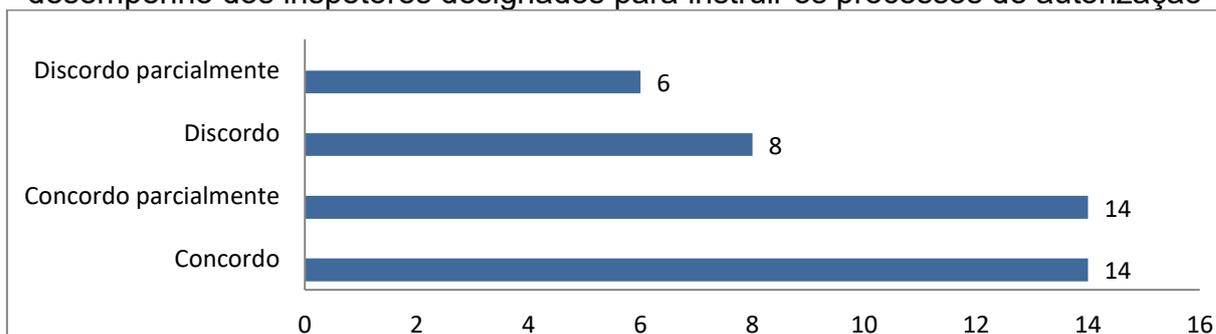


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Entre os analistas entrevistados há o pressuposto de que existe uma comunicação correta entre a SRE e a equipe de inspeção escolar, com determinação dos objetivos e procedimentos pré-definidos. Concluiu-se, então, que a SRE cumpre sua função quanto ao acesso de informação e de comunicação, no que diz respeito aos Inspectores Escolares.

Em relação à definição de diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho dos inspetores designados para instruir os processos 28 concordam/concordam parcialmente, conforme Gráfico 11. Dessa maneira, com a atenção voltada ao que acontece nas SREs será possível compreender se o modelo de gestão funciona para o propósito de prestação de serviço às escolas particulares no Estado de Minas Gerais. Assim, deter-se no que acontece nas práticas é uma das formas que mais rapidamente pode mostrar o que ocorre em uma gestão local, como está ilustrado no Gráfico 11.

Gráfico 11 – A SRE define formalmente diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho dos inspetores designados para instruir os processos de autorização



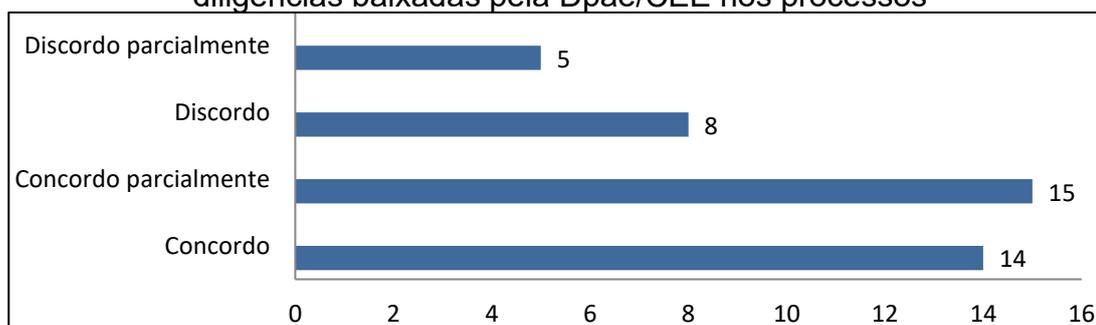
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os dados do Gráfico 11 demonstram que, com relação às práticas realizadas pelos profissionais da equipe de inspeção escolar, a grande maioria recebe as mesmas diretrizes e os mesmos incentivos. Esse é um ponto importante, porque o trabalho da equipe de inspeção está passível da subjetividade dos que o realizam e pode dar diferentes interpretações de uma mesma situação. Nesse sentido, a padronização e também a clareza no fluxo dos processos numa tentativa de minimizar as devoluções, e as respostas indicam que a interação entre SREs e as equipes de inspeção não apresenta significativos problemas. A sugestão para esse dado da pesquisa é uma reflexão sobre a compreensão dos mecanismos da comunicação, levando em consideração a especificidade dos processos, o que vai além da percepção de comunicação entre SREs e equipe de inspeção escolar.

Quanto à comunicação com as partes interessadas (público interno e externo) sobre os resultados da gestão dos processos de autorização que contemple o meio de divulgação, o conteúdo, a frequência e o formato das comunicações, 16 pessoas concordaram que há diretrizes; 11 concordam parcialmente, 8 pessoas discordam e 7 discordam parcialmente que há diretrizes para comunicação com as partes interessadas. Os dados indicam, então, que a maioria dos servidores concorda ou concorda parcialmente que a comunicação entre os sujeitos envolvidos está clara.

Neste contexto, vale ressaltar a importância da gestão da informação, e a importância dada às diretrizes como definição de modelos de gestão, na maneira pela qual a comunicação irá se constituir na prática, com suas especificidades atreladas às pessoas que trabalham nos processos de autorização. Quando afirmado que há, na SRE, reuniões de acompanhamento das diligências baixadas nos processos, conforme o Gráfico 12, há um consenso a respeito das reuniões:

Gráfico 12 – Sobre as reuniões de acompanhamento realizadas na SRE das diligências baixadas pela Dpae/CEE nos processos



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Apesar de constatado na pesquisa que há reuniões de acompanhamento das diligências baixadas pela Dpae/SEE/MG, apenas um terço dos servidores concordou sem ressalvas à assertiva. Logo, entendemos que há espaço para aperfeiçoar essas reuniões, e o capítulo 3 dessa dissertação elencará sugestões que possam aperfeiçoar o trabalho da gestão dos processos, partindo de uma sistematização da minha prática na análise de processos.

É necessário que a comunicação interna nas SREs viabilizem a transmissão de informações de maneira a alcançar todos os envolvidos na autorização de funcionamento das escolas de maneira fácil, inclusive com a utilização de tecnologias que se constituíram em um grande desafio para a educação, pois a utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) passou a ser obrigatória, a partir de 1º de janeiro de 2019, em todos os órgãos e entidades da administração, conforme disposto Decreto nº 47.228/2017 (MINAS GERAIS, 2017) e segundo as informações contidas no Portal de Segurança Corporativo, o Siged será desativado em breve e as alterações já estão sendo realizadas para que sejam possíveis apenas consultas. Assim todos os processos serão realizados exclusivamente pelo SEI. Dessa forma, as SREs deverão preparar-se para utilizar o SEI, com o objetivo de garantir o cumprimento do Decreto nº 47.228/2017: “A utilização do SEI será obrigatória para todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional e facultativa para as empresas estatais a partir do dia 1º de janeiro de 2019” (MINAS GERAIS, 2017, recurso online).

Segundo Davenport (1988) o conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar.

As empresas devem identificar todos os possíveis meios éticos pelos quais a informação pode ser reunida — incluindo entrevistas de trabalho, exposições e até mesmo anúncios de empregos nos jornais — e colocá-la de modo a que possa ser compreendida e utilizada. O problema, aqui, não vem da reunião de informações, mas de como sistematicamente capturá-la, tirar proveito dela e verificá-la (DAVENPORT. 1998, p. 57),

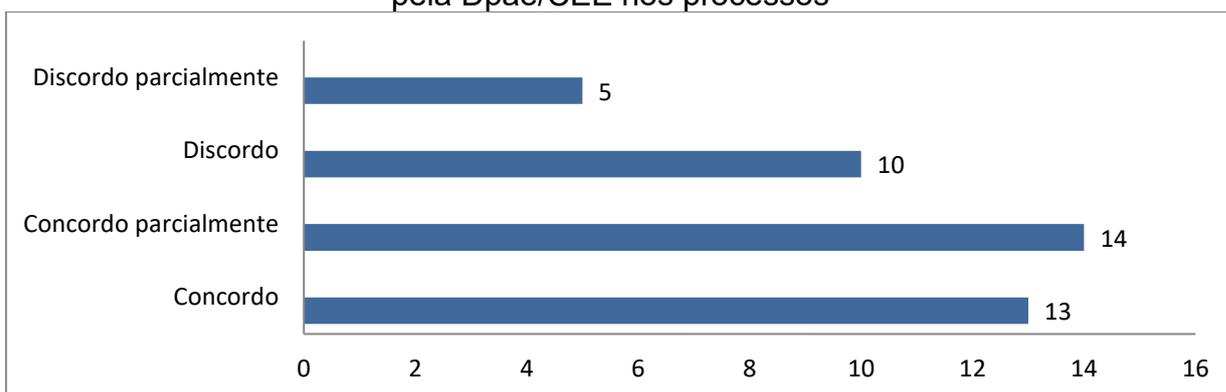
Para o autor, não basta reunir as informações, de fato, os processos utilizam legislações e documentos que podem ser entendidos por todos os servidores, as diligências contam com elementos comuns que, se estudados, os tornam compreensíveis a todos. Controlar e monitorar as diligências nos processos requer

conhecer a legislação e determinar quais ações podem ser concretizadas e evitar possíveis problemas, além de estipular as ações necessárias para planejar, organizar, coordenar, controlar e dirigir os diferentes processos de autorização (DAVENPORT. 1998).

Em suma, as reuniões são essenciais para qualquer SRE, pois são responsáveis por guiar e orientar a equipe com base na qualidade do serviço público realizado, pois a partir do conhecimento das incumbências por cada servidor, é viável conceber metas para minimizar as devoluções de processos.

Para a questão relativa à participação nas reuniões de acompanhamento, apenas 10 servidores discordam que participam das reuniões que ocorrem nas SREs, conforme Gráfico 13.

Gráfico 13 – Participo das reuniões de acompanhamento das diligências baixadas pela Dpae/CEE nos processos



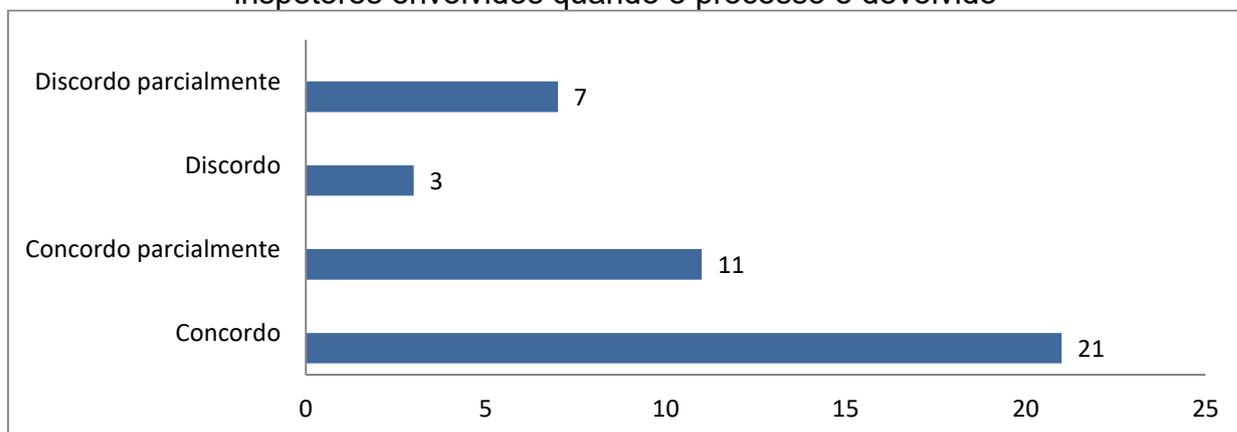
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pode se concluir que as Secretarias Regionais de Ensino possuem elementos para a realização de acompanhamento das diligências, entretanto, sem aproveitá-los na sua plenitude, pois o quantitativo de devoluções é alto. A pesquisa apontou que quase a metade dos processos de autorização de escolas particulares (45,5%) foi devolvida. Portanto, a realização de reuniões regionais não garante a construção do conhecimento. É preciso que a comunicação seja ágil, eficaz e que mantenha uma periodicidade. Neste sentido, a criação de um conjunto de diretrizes conectadas às estratégias cujos objetivos busquem aprimorar a gestão e o fluxo dos processos de autorização, por meio da integração entre os analistas e inspetores escolares irá potencializar a aplicação das informações nos diagnósticos das devoluções dos processos, viabilizando uma análise de processo padronizada. Conforme indicam Andrade e Roseira: “a base para criar significado, construir conhecimento e tomar

decisões que permitam o desenvolvimento das organizações está na forma sistemática do tratamento da informação”. (ANDRADE; ROSEIRA, 2017, p. 294)

Nesse sentido, tanto a informação que entra na secretaria, quanto o retorno dado às escolas é de suma importância para se criar essa sistemática do tratamento da informação, como citam os autores. Assim, sobre relatório de *feedback* para acesso dos inspetores, quando um processo é devolvido, a maioria também concorda que há divulgação de relatórios, conforme exposto no Gráfico 14. Ou seja, há um retorno às escolas, quando o processo está em desacordo com as solicitações.

Gráfico 14 – A SRE divulga os relatórios de feedback para ser acessados pelos inspetores envolvidos quando o processo é devolvido



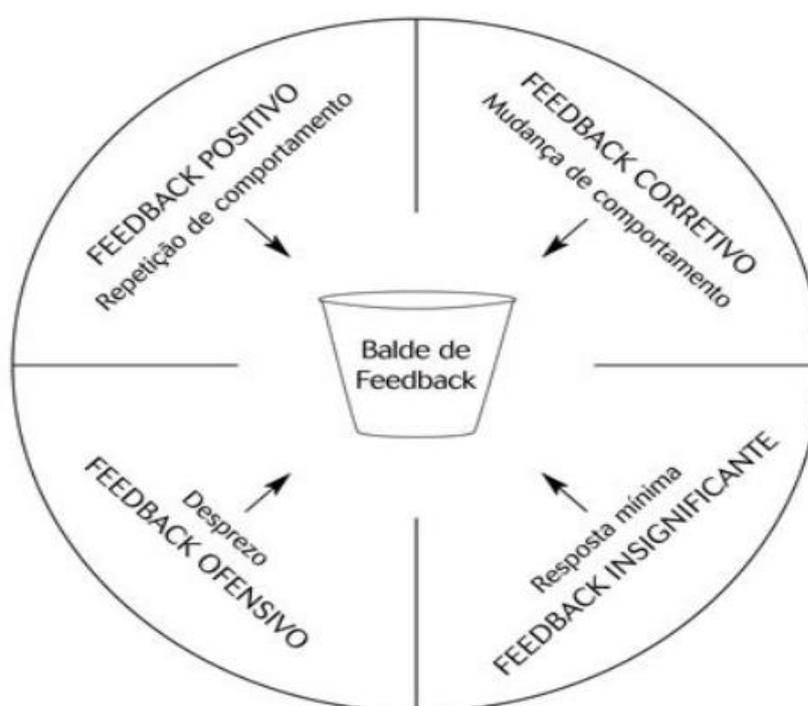
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O *feedback* é uma maneira econômica da SRE dar um retorno para os inspetores escolares, podendo ser feito de maneira imediata, consultando os relatórios, ou em reuniões. Independentemente da forma que for apresentado ele deve ser construtivo, ajudando a diminuir erros na instrução dos processos e evitando retrabalhos nos processos que foram devolvidos. Nesse sentido, os *feedback* dos processos precisam ser vistos como prioridade na devolutiva dos processos por apontar as decisões a serem adotadas, na medida em que podem refletir tanto a necessidade de adequação da SRE, quanto o fortalecimento da sua capacidade de promover ações de ensino e treinamento aos servidores especializados nos processos de autorização e o acompanhamento didático das ações específicas para aperfeiçoar os processos e minimizar as devoluções.

Segundo Williams (2013), há quatro tipos de *feedbacks*: o positivo, o corretivo, o insignificante e o ofensivo, conforme ilustrado na Figura 4.

Nessa perspectiva, a função *feedback* positivo é reforçar comportamentos adequados, que devem se repetir. O corretivo tem a intenção de modificar um determinado comportamento, descrevendo para o servidor o que ele fez de maneira simples e ajuda a alterar aquele comportamento. A correção de um comportamento, na maioria das vezes, é realizada de maneira inapropriada, esse é o *feedback* ofensivo, que deprecia o servidor que o recebeu, muitos gestores não conseguem dar um *feedback* corretivo de maneira eficaz, o que é um desafio. Já o *feedback* insignificante é vago ou genérico, sendo assim, o servidor que o recebe não tem certeza de seu propósito. A intenção desse tipo de *feedback* é causar um enorme efeito positivo, mas não é o que acontece.

Figura 4 – Tipos de feedback e seus significados comportamentais



Fonte: Williams (2013, p. 34).

Assim, o *feedback* pode resultar tanto na melhoria na análise dos processos, quanto na continuidade dos erros que geram a devolução dos processos. O *feedback* positivo, para o autor, é aquele que se refere a comportamentos apropriados ao fluxo dos processos, já o *feedback* negativo está relacionado às análises incorretas.

A questão seguinte da pesquisa foi a afirmação de que a SRE identifica e mapeia as principais diligências dos processos de autorização. Dos 42

entrevistados, 22 concordaram com essa afirmação e 10 concordaram parcialmente; 5 pessoas discordaram e 5 discordaram parcialmente com esta afirmação. Os processos de autorização são bastante melindrosos, e cada um deles deve ser instruído com atenção. Além disso, é preciso atender à demanda, cumprir prazos e conferir qualidade ao serviço público. Por isso, é fundamental que as SREs organizem e otimizem as principais diligências nos processos para aproveitarem melhor os relatórios de *feedback*, conforme demonstrado na Figura 4. Esses resultados são interessantes, pois fica claro que há um alinhamento de trabalho entre as SREs, o que permite inferir que, na maioria delas, ocorrem atividades como alinhamentos de reuniões, disponibilização de documentos, *feedback* aos interessados, mapeamento das principais diligências.

Andrade e Roseira (2017) asseveram que implementar boas práticas para desenvolver processos, incluindo aí a implementação de tecnologia, é de fundamental importância para o sucesso do negócio e vantagem competitiva. “A necessidade de as organizações promoverem o alinhamento de seus empregados às suas estratégias e aos seus objetivos tem se configurado como uma necessidade crescente” (ANDRADE; ROSEIRA, 2017, p. 300). Apesar dos autores se referirem às empresas privadas, essas afirmações cabem às organizações públicas, como a SEE/MG, visto que, toda organização é constituída por pessoas, ideias, objetos, que se relacionam e interagem em função de uma meta, que seja entregar produtos ou serviços.

O objetivo da pesquisa apresentada no item 2.3.1 foi verificar a atuação da SRE no acompanhamento dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais, os dados apresentados na pesquisa nos permitem fazer as seguintes considerações, tendo como hipótese que um dos motivos para o alto número de devoluções dos processos seria a negligência por parte da SRE nas seguintes situações: (i) desconhecimento da legislação; (ii) falta de formação; (iii) morosidade no compartilhamento das informações e (iv) dificuldade em obter respostas. Os resultados demonstraram que, apesar de numericamente alto, o número de devoluções de processos no período de 2015 a 2017 foi estatisticamente semelhante às respostas da pesquisa nas SREs participantes.

Tais achados indicam que, assim como nas demais questões, as SREs oferecem base para desenvolvimento, compartilhamento e reprodução dos

conhecimentos, e atuam incentivando a qualificação e a busca de elevação de qualidade das ações e serviços prestados às escolas particulares no Estado. Os dados também permitiram uma visualização dos problemas no fluxo das informações referentes aos processos, o que implica em morosidade no compartilhamento das informações. Nesse sentido, é essencial que a SEE/MG invista em estratégias que resolvam esse problema, no âmbito macro.

A seção seguinte apresenta os resultados relativos às questões sobre a atuação do analista no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares, que é baseado na percepção do servidor quanto à sua atuação nos processos e entendimento sobre a gestão dos processos de autorização das escolas particulares em Minas Gerais.

### **3.3.3 Apresentação dos resultados quanto à atuação do analista no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares**

Nesta seção serão analisados os resultados obtidos a partir das perguntas direcionadas aos analistas que acompanham os processos de autorização. Foram feitas questões fechadas que apresentavam determinadas afirmações em escala Likert<sup>7</sup>, cujas opções de respostas eram “Concordo; Concordo Parcialmente; Discordo e Discordo parcialmente”; tendo ainda, duas questões abertas relacionadas ao atraso na conclusão das solicitações e como é feito os *feedbacks* com as escolas solicitantes.

Pela apuração da pesquisa, percebe-se que existe um fluxo de processo, comum à maioria dos servidores. Isso pode ser verificado porque os respondentes do questionário indicaram que possuem acesso a registros e documentos diversos, como relatórios, *e-mails*, base de processos, intranet, para auxílio na análise de processos: 35 entrevistados concordam que possuem acesso a estes documentos, e 6 pessoas concordam parcialmente que possuem acesso a estes documentos. Em caso de dúvida ou dificuldade nas análises, 38 servidores concordam que sabem por

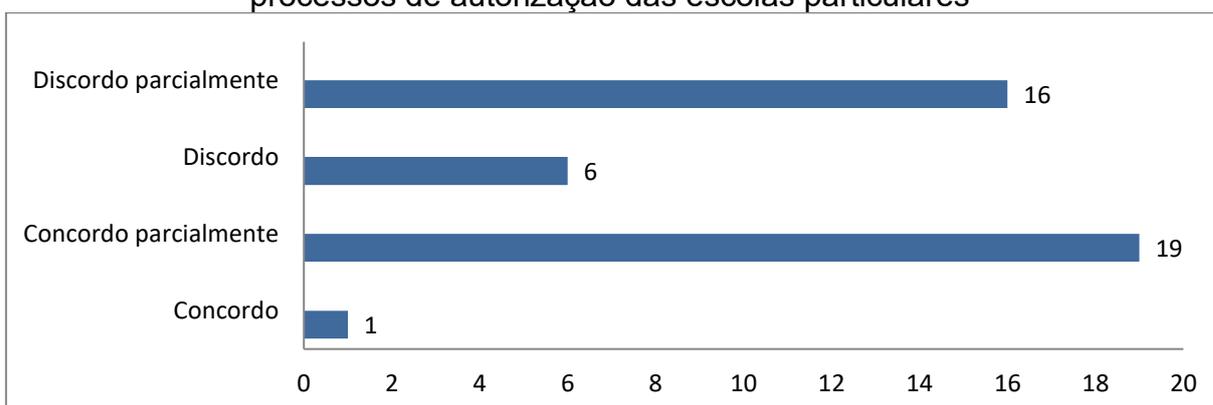
---

<sup>7</sup> “A escala Likert foi criada pelo psicólogo norte-americano Rensis Likert na década de 1930, cujo método busca medir de forma fiel as atitudes das pessoas, combinando estatística e psicologia. É um dos principais *Key Performance Indicator* e foi incorporada às pesquisas de opinião de clientes nos mais diversos segmentos” (ESCALA..., 2019, recurso online).

quem procurar para auxiliá-los; 32 concordam que trocam experiências com profissionais mais antigos das SREs para opinião e ajuda, seis concordam parcialmente; e, 34 concordam que em caso de dúvida, para obter uma resposta mais adequada às suas necessidades, procuram a Dpae.

Se ainda restam dúvidas sobre como resolver determinada questão, 23 analistas concordam que fazem pesquisas em diligências anteriores para auxílio na solução, enquanto 15 concordam parcialmente que buscam informações em diligências anteriores; ou seja, pelas respostas obtidas na pesquisa, vê-se que os analistas utilizam todos os recursos necessários para sanar suas dúvidas. Em contrapartida, 16 servidores discordam parcialmente que as escolas conhecem os passos para tramitação das autorizações e 19 concordam parcialmente, conforme respostas ilustradas no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Considero que a escola particular conhece os passos da tramitação dos processos de autorização das escolas particulares



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Estas respostas evidenciam que apenas um servidor considera que as escolas particulares conhecem os passos da tramitação dos processos de autorização das escolas particulares. Esse dado nos permite inferir que os atrasos nas autorizações estejam vinculados a essa falta de conhecimento do processo por parte das escolas. Entretanto, 39 dos servidores concordaram que as escolas são comunicadas sobre as diligências que resultaram na devolução para o acompanhamento. Ou seja, mesmo que as escolas, ou entidades mantenedoras, não tenham conhecimento sobre a tramitação no processo de autorização, elas são comunicadas sobre as diligências para que façam o acompanhamento do processo e resolvam as questões pendentes.

Diante disso, vê-se uma necessidade de maior instrução e informação para que as escolas particulares, ao fazerem a solicitação de autorização de funcionamento de novas escolas, tenham ciência de todo o processo e da documentação necessários para a efetivação de suas solicitações. Vale citar Williams (2013) novamente sobre os *feedbacks* sem informações adicionais que não geram aprendizado, pois as pessoas reagem de maneiras diferentes ao *feedback*. Portanto, mesmo que o *feedback* tenha ação corretiva, que seja feito como forma de agregar e não de gerar desconforto entre os pares no trabalho.

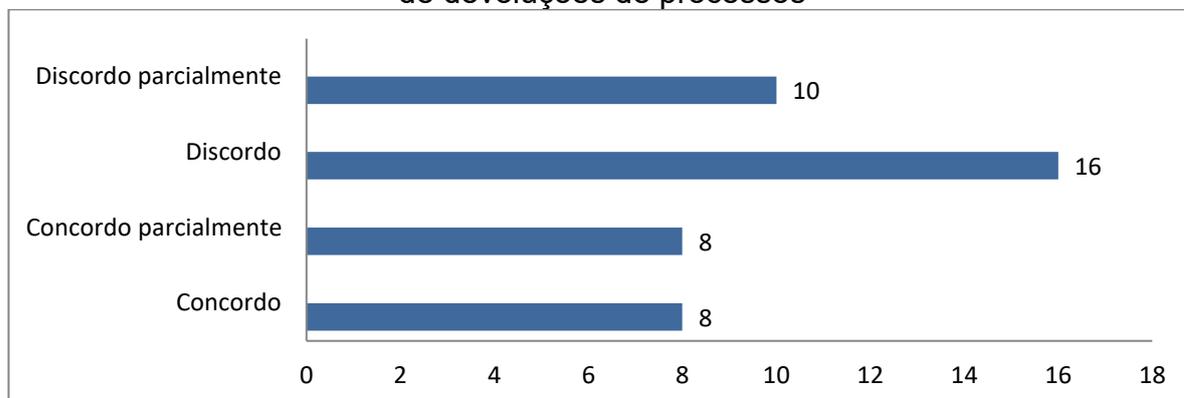
Quando alguém me dá feedback, ele vai para o meu balde e eu reajo de diferentes maneiras – ela explicou. – O problema é que o feedback vai embora por causa dos furos. Se eu não receber nenhum retorno adicional, meu balde acaba ficando vazio com o tempo. (WILLIAMS, 2013, p. 25)

Estes furos, podem ter sido feitos pela própria SRE. Entender como funcionam os processos é uma ferramenta importante para as mantenedoras determinarem como elas devem ser instruídas para a obtenção dos atos, diminuindo os retrabalhos feitos com as devoluções e assim agilizando esses processos.

Nesse sentido, o compartilhamento de informações sobre análise de processos das escolas particulares é uma importante ferramenta para dirimir dúvidas. E, 38 servidores disseram que compartilham o que sabem e alegam que em sua equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros membros o conhecimento sobre análise de processos. Este é um dado positivo na medida em que demonstra o espírito de equipe dos analistas, pois “a gestão do conhecimento parte da premissa de que o conhecimento existente nas organizações pertence também a ela” (LUCHESE, 2012 *apud* OLIVEIRA, 2018, p. 78). E, quando a equipe está aprendendo e compartilhando conhecimento entre seus membros, a capacidade de sucesso de tal equipe aumenta, favorecendo toda a organização. (OLIVEIRA, 2018)

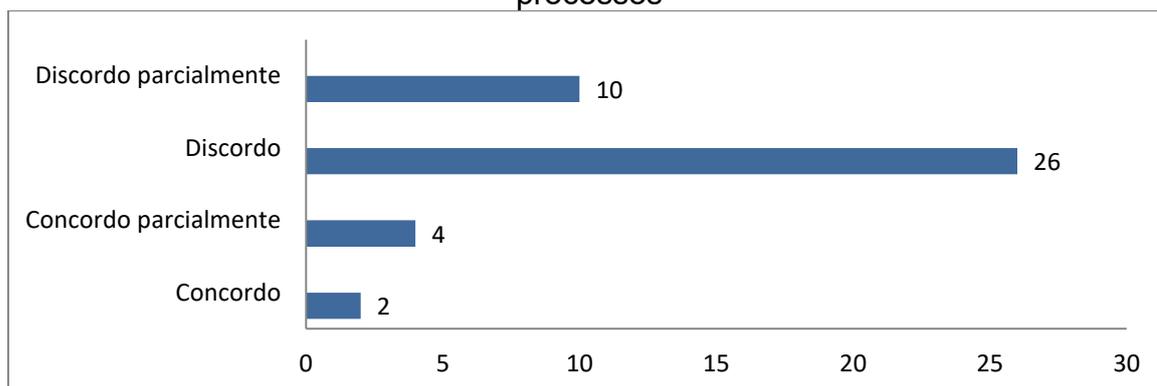
Os Gráficos 16 e 17 apresentam os resultados quanto à prática e à rotina de trabalho dos analistas em relação os processos de autorização de funcionamento das escolas particulares e as ferramentas tecnológicas usadas por eles.

Gráfico 16 – Utilizo o mecanismo da agenda eletrônica para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Gráfico 17 – Utilizo o mecanismo de chat para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos



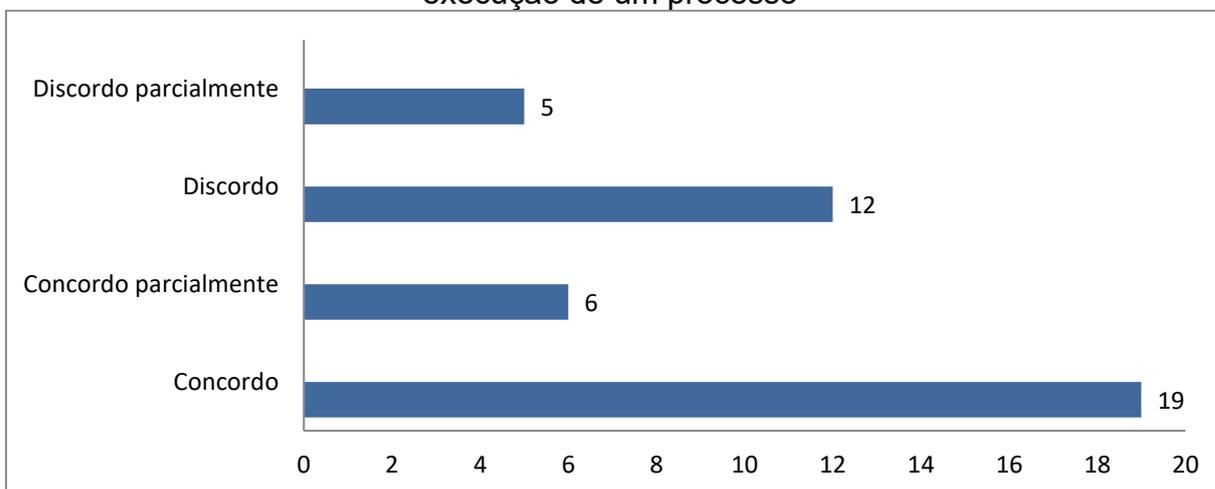
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na leitura dos gráficos é possível perceber que, mesmo que 38 servidores utilizem o mecanismo do *e-mail* para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos, 20 servidores ainda utilizam reuniões, e apenas dez utilizam o mecanismo da agenda eletrônica e/ou *chat*, desconsiderando os benefícios da agilidade que a tecnologia auxilia no dia a dia de toda organização.

Segundo Gonçalves (2000), a Tecnologia da Informação tem um papel importante, visto que ela permite a gestão e o processamento eletrônico de documentos, expedientes e processos administrativos sem a utilização de papel. O que reduz os custos com impressão, tramitação e armazenamento, além de dar

agilidade ao andamento dos processos, eliminando perdas e extravios de documentos, permitindo o compartilhamento de informações de forma simultânea.

Gráfico 18 – Registro minhas experiências com os processos em um catálogo (ou algo do tipo) com informações atualizadas respostas às diligências que ocorrem na execução de um processo



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quando afirmado que há registro das experiências com os processos em um catálogo, com informações atualizadas às diligências, as respostas indicam que apenas parte dos profissionais faz uso desse registro. Esse é um procedimento importante, e entende-se que estes registros deveriam ter caráter obrigatório, para, assim, criar um arquivo de consultas disponível na intranet, ou em um local de fácil acesso que possa ser consultado e alimentado por todos, utilizando a tecnologia. A TI, pela sua capacidade de abranger e interligar várias áreas, pode contribuir em diversas atividades no fluxo do processo como introdução de dados, automatização, sincronização, coordenação, comunicação, monitoração, além da visualização e acompanhamento pelos servidores.

Observa-se ainda que 31 servidores alegam que em um cenário desfavorável à autorização de funcionamento de uma unidade de ensino é sempre comunicado a todos os envolvidos no processo, e 28 dizem que pesquisam informações sobre as competências da SRE, da equipe de inspeção e dos técnicos na análise de processos. Sobre a análise de legislações para monitorar as atualizações na análise dos processos, 40 servidores declararam analisar; 38 servidores alegam compartilhar as experiências sobre processos com outras pessoas, seja na SRE ou na entidade mantenedora.

A pesquisa apresentou ainda duas questões abertas, que constam Quadro 16, cujos questionamentos são muito importantes, pois impactam na finalização do processo de autorização. Essas questões abordaram as dificuldades encontradas que resultavam na devolução dos processos e em como é feito o *feedback* para as escolas, na devolução dos processos por qualquer inadequação.

Quadro 16 - Questões abertas

1	Quais as principais dificuldades na questão das devoluções dos processos?
2	Como é o feedback desses processos para a escola?

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nas respostas, foi detectado que quando há ausência de peças do processo de autorização, há demora na devolução da documentação solicitada: *“Quando falta alguma documentação, a entidade mantenedora não cumpre as diligências com a rapidez necessária”*<sup>8</sup> (PESQUISADO 4, 2019). Outra fragilidade na área de gestão de processos também apontada pelos servidores das SREs, é a falta formações da SEE/MG e a incompreensão dos processos por parte das entidades mantenedoras.

*A falta de formação contínua da SEE/MG e o desconhecimento dos representantes da entidade mantenedora e gestores das unidades privadas, mesmo contando com a orientação da regional, sempre acarreta na morosidade e devolutiva dos processos. (RESPONDENTE 6, 2019)*

Segundo 11 respondentes, as entidades mantenedoras são agentes de atraso na aprovação da autorização de funcionamento e finalização do processo: *“A morosidade por parte da escola em providenciar as correções”*. *“Fazer com que as escolas particulares atendam dentro do prazo estipulado [...], e o desconhecimento da legislação, pelos representantes das entidades mantenedoras: “[...] desconhecimento dos representantes da entidade mantenedora [...]”*, alegam alguns servidores.

Nota-se que as escolas também não voltam às SREs para buscarem os processos publicados ou devolvidos, o que também contribui para o atraso nas

<sup>8</sup> As falas dos sujeitos de pesquisa serão grifadas com o recurso itálico para destacar e diferenciar esses excertos do restante do texto.

autorizações ou finalização dos processos: “as escolas não voltam na SRE para pegar os processos publicados/devolvidos”.

Em contrapartida, foi detectado que o número de Inspectores para realizarem os trabalhos é insuficiente, o que causa sobrecarga nos serviços de inspeção escolar; e quando há devolução dos processos, há morosidade por parte dos gestores para atendimento das demandas: “[...] sobrecarga de atribuições do Serviço de Inspeção”. “Falta de inspetor para atender a demanda do serviço”.

*Quase não temos devoluções de processos para correção. Nossa dificuldade é com os inspetores escolares, o tempo que levam para elaborarem o Relatório de Verificação in loco e muitos casos o Relatório precisa ser refeito várias vezes (RESPONDENTE 24, 2019)*

*Considerando a tramitação do Processo como um todo, verificamos que devido à sobrecarga de atribuições do Serviço de Inspeção Escolar e um número reduzido de Inspectores por setor, há uma morosidade na devolução dos Processos para a SRE e dificuldade em acompanhar sistematicamente as Instituições privadas. (RESPONDENTE 39, 2019)*

A Diretoria de Gestão de Pessoal da SEE/MG precisa pensar em ações que combatam os problemas provenientes da falta de servidores no cargo de ANE – Inspeção Escolar. O Governo de Minas Gerais publicou no Diário Oficial uma lista de nomeação de servidores para atuarem na rede estadual de ensino, com nomeações de 913 profissionais aprovados em concurso público, sendo 738 Professores de Educação Básica e 175 Especialistas em Educação Básica, e abrange todas as 47 SREs. No entanto, o último concurso da Secretaria de Estado de Educação para Inspeção foi em julho de 2011.

Quanto ao *feedback* dos processos para as escolas, as respostas evidenciam que não existe uma padronização, o retorno é feito por *e-mail*, telefone, ofício e até mesmo em reuniões. Entretanto, a maioria dos servidores respondeu que utiliza o recurso do *e-mail* ou contato telefônico.

Dessa forma, sugere-se que se adote uma forma de dar retorno às escolas, que seja comum a todas as SREs, que seja eficiente quanto à agilidade e assertividade das informações e, eficaz, quanto à resolução dos problemas que estejam impactando na conclusão dos processos de autorização.

Sugere-se, ainda, que seja padronizado um prazo específico para que as escolas retornem com a correção dos problemas apurados; caso não retornem no prazo estipulado, que perca sua solicitação, devendo este processo ser encerrado.

Quadro 17 - Observações dos respondentes sobre os *feedbacks* dos processos

Recurso	Observação	Incidência
e-mail ou contato telefônico	Quando há correções ou complementações necessárias ao processo a escola é comunicada, geralmente, por e-mail. Em relação ao andamento dos processos, as informações são repassadas, apenas, quando há um contato da entidade mantenedora.	24
Ofício com as diligências e prazos para o cumprimento	Após a sua conclusão, o processo é devolvido à entidade mantenedora via ofício que cita e transcreve o ato administrativo (portaria/parecer/ofício) resultante.	4
Equipe de inspeção	Ao ser finalizado, o Processo é devolvido pelo Serviço de Inspeção Escolar a Instituição para arquivamento. Caso haja diligência, é realizado uma reunião com o Serviço de Inspeção Escolar, que retorna à Instituição para orientações e adequações necessárias.	18

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A análise dos dados, obtidos por meio do questionário, é importante para o entendimento das causas que acarretam a devolução dos processos de autorização das escolas particulares no Estado. É possível observar que os problemas apresentam uma relação de interdependência entre a entidade mantenedora e os servidores da equipe de inspeção responsáveis pelos relatórios de Verificação *in loco*. As principais dificuldades assinaladas pelos servidores das SREs foram a falta de conhecimento das entidades mantenedoras e a morosidade na complementação dos processos baixados em diligência. A capacitação apresenta-se como uma demanda, tanto dos respondentes quanto das entidades mantenedoras. Para que a SRE forneça capacitação à mantenedora, é importante capacitar os servidores.

Verificou-se também a necessidade de melhor tratamento e compartilhamento da informação, devido às mudanças ocorridas na tramitação eletrônica dos processos. O excesso de demanda aos inspetores foi apontado pelos respondentes como um dos desafios enfrentados no trabalho realizado.

A partir do exposto, o capítulo 3 apresenta propostas de ações que possam contribuir para a redução das devoluções dos processos de autorização de funcionamento, de maneira que envolva todos os níveis Escola, SRE, SEE/MG e CEE.

#### **4 PROPOSTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO DAS ESCOLAS PARTICULARES NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

No Capítulo 2 deste trabalho foi analisado como ocorrem as autorizações para funcionamento das escolas particulares no Estado de Minas Gerais, a partir do modelo de gestão implementado pela SEE/MG, no âmbito das SREs. Neste estudo, concluiu-se que a gestão desses processos, na forma como é implementada atualmente pela SEE/MG, possui algumas lacunas que comprometem a eficiência do serviço e atendimento ao público.

Dessa forma, conforme algumas observações identificadas nesta pesquisa, foi possível apontar dificuldades que ocasionam a devolução dos processos de autorização. É perceptível que tais dificuldades estão relacionadas ao modelo de gestão implementado pela SEE/MG, bem como à forma como se dá o acompanhamento e o monitoramento pela SRE na gestão dessas autorizações.

A perspectiva de uma gestão mais informatizada dos processos, conforme estudado na seção 2.1.2 do capítulo anterior, permite uma visão sistêmica, o que poderá contribuir para melhorias no modelo de gestão atualmente utilizado e no fluxo de informações, incluindo ferramentas de gestão de resultados e motivação dos servidores, pois, é necessário trabalhar a motivação dos funcionários, alinhando às demandas das SRE, no contexto da realidade em que estão inseridos.

Assim, serão apresentadas, neste capítulo, algumas sugestões para o aprimoramento das atividades e da forma como elas são exercidas. Nesse sentido, foram pensadas algumas propostas que poderão ser implantadas nos três níveis de gestão dos processos de autorização: órgão central, SRE e CEE.

Para isso, buscou-se elaborar um PAE que contribua para a minimização das devoluções dos processos de autorização a partir dos apontamentos apresentados na pesquisa e que, ao mesmo tempo, seja consonante às atuais diretrizes da política de simplificação e desburocratização do Estado, uma das linhas de gestão do atual governo do Estado de Minas Gerais. O Quadro 18 faz uma correlação entre os eixos de pesquisa, os dados obtidos e as ações propostas.

Quadro 18 – Ações propositivas por eixo de pesquisa

Nº	Dimensão de pesquisa	Dados de pesquisa	Ação propositiva
1	Perfil dos servidores nas Superintendências Regionais de Ensino.	A maioria dos servidores concorda/concorda parcialmente que conhecem a legislação vigente; Há atividades de formação/atualização nas SREs; Meios de comunicação mais utilizados entre a SRE e a SEE: o e-mail e o telefone.	Capacitação dos servidores na gestão dos processos no SEI para deverá disseminar o conhecimento de TIC em todas as SRE por meio de ferramentas de EaD.
2	Procedimentos inerentes à gestão dos processos pela SRE. A intenção foi verificar como essa dinâmica ocorre no contexto das SRE.	As SRE definem formalmente diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho dos inspetores; Há, nas SRE, reuniões de acompanhamento das diligências e a maioria dos servidores participa dessas reuniões; As SRE divulgam os relatórios de feedback para ser acessados pelos inspetores envolvidos quando o processo é devolvido; Há problemas no fluxo das informações referentes aos processos, o que implica em morosidade no compartilhamento das informações.	Implementação do SEI como ferramenta de comunicação; Aperfeiçoamento do fluxo dos processos por meio da implementação do SEI.
3	Atuação do analista no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares; e a prática e rotina de trabalho dos analistas com os processos.	Atrasos nas autorizações vinculados à falta de conhecimento do processo por parte das escolas; As escolas são comunicadas sobre as diligências que resultaram na devolução. Entretanto, essa comunicação não tem sido efetiva tendo em vista a demora do retorno das escolas particulares.	Elaboração de um manual contendo orientações detalhadas sobre as etapas dos processos de autorização a ser disponibilizada no portal de SRE; Publicação de editoriais eletrônicos, por meio de <i>podcasts</i> ou vídeos tutoriais, contendo explicações sobre as principais questões relativas às autorizações, Publicações de todas as diligências baixadas pelo CEE em site próprio, contendo uma listagem das escolas que possuem processos abertos, indicando o status deste processo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nas próximas subseções serão detalhadas as propostas que se referem às capacitações para a redistribuição do fluxo de trabalho por meio da virtualização dos

processos, reuniões, padronização e repasse da informação e revisão de aspectos burocráticos aplicados ao serviço.

Essas propostas foram organizadas com base nos dados da pesquisa, cujas evidências ampararam-se nos eixos de análise abordados. Na elaboração do PAE, primeiramente, foram traçados os objetivos, posteriormente, a ação e a forma como ela deveria ser desenvolvida para alcance dos objetivos estabelecidos, utilizando-se a ferramenta 5W2H, que se refere às questões em inglês *What* (o que será feito?); *Why* (por que, qual a importância?); *Who* (quem será responsável?); *Where* (onde a ação ocorrerá?); *When* (Quando ela ocorrerá?), pois, esta ferramenta contribui para elaborar plano de ação corretiva auxiliando no processo estratégico, conforme aponta Lück (2009, p. 35) “[...] a construção de um quadro abrangente e com maior clareza sobre o conjunto dos elementos envolvidos em relação à situação sobre a qual se vai agir e sua relação com interfaces”.

O planejamento estratégico engloba as ações de impacto mais amplo, profundo e duradouro sobre a organização (FERREIRA, 2019). Portanto, a ferramenta 5W2H é a mais adequada para a construção de plano de ação, visto que, ao respondermos os questionamentos, o instrumento resume em sete definições que começam com as letras W e H. (FERREIRA, 2019)

#### 4.1 CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NA GESTÃO DOS PROCESSOS NO SEI

Alguns pontos que incidem sobre a gestão dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares e que podem implicar em ineficiências/morosidade nos trabalhos referem-se às questões na esfera de impraticabilidade na utilização dos instrumentos tecnológicos disponibilizados pelo atual governo, que permitiria às SRE ampliar o acesso à informação junto às entidades mantenedoras no acompanhamento das diligências.

Verificamos na pesquisa que há insuficiência de cursos e aperfeiçoamento focados nos servidores que realizam a atividade de autorização de funcionamento; visto que a maioria dos servidores não recebem orientações sobre a elaboração e análise dos processos pela SEE/MG.

Segundo Batista (2012), um serviço público de qualidade é aquele que é adequado às necessidades da população. As SREs têm como finalidade atender ao público, elas são as interlocutoras do poder público estadual e sociedade. Quando o

servidor realiza seu trabalho com agilidade, está contribuindo para que a organização atenda aos interesses do público.

Vale ressaltar que, o Estado de Minas Gerais, por meio da Seplag, desde agosto de 2017, busca aprimorar a gestão dos processos por meio do Sistema Eletrônico de Informações - SeiMG<sup>9</sup>. Assim, alguns processos, ofícios e memorandos, dentre outros documentos, deixaram de ser impressos e passaram a ter tramitação exclusivamente digital. Esse sistema tem contribuído para padronizar os fluxos de informações no Estado, além de constituir-se em um instrumento para a produção e o monitoramento de dados sobre a tramitação dos processos.

Observamos que o processo tramitado via SEI possui muitas vantagens, dentre elas destaca-se a ausência de processo físico tramitado entre escola, SRE, SEE/MG e CEE, possibilitando agilidade no processo, visto a grande extensão territorial do Estado de Minas Gerais. O uso do processo eletrônico possibilita enviar instantaneamente um processo e contribui para evitar situações como a descrita por um dos analistas que participou da pesquisa.

*Quando a devolução do processo à entidade mantenedora é resultante de sua conclusão, ou seja, após a emissão do devido ato administrativo (portaria/parecer/ofício), a maior dificuldade enfrentada está relacionada à falta de meios mais práticos para sua realização, como o serviço de Correios, considerando que a demanda de orientações e instrução de novos processos é priorizada. (SERVIDOR RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE DE PROCESSOS SRE, 2019)*

Conforme destacou o analista, a falta de meios práticos para tramitar os processos físicos pode ser um dos fatores que contribuem para a existência de problemas nos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares.

Ainda que não seja possível serem plenamente eliminadas, as devoluções de processos, a utilização do processo eletrônico pode amenizar a morosidade no fluxo dos processos. Para que essa mudança ocorra é necessário que os servidores estejam capacitados para utilizarem as novas tecnologias na prática do fluxo dos processos, mas para que isso ocorra a SEE/MG deverá posicioná-los em seu

---

<sup>9</sup> “Criado e cedido gratuitamente pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, o SEI é a ferramenta oficial do governo federal para implantação do Processo Eletrônico Nacional, e vem sendo adotado em toda a administração pública” (BRASIL, 2019b, recurso online).

trabalho. É importante a obrigatoriedade de todos os servidores responsáveis pelos processos na capacitação Inicial sobre o SEI.

Quanto ao material a ser utilizado na capacitação proposta, existe o curso “Sistema Eletrônico de Informações - SEI USAR”, disponível *on-line* no site da E.V.G (PORTAL ÚNICO DE ESCOLAS DE GOVERNO, 2019). O curso foi desenvolvido com foco em agentes públicos das esferas de governo federal, estadual e municipal que tenham atuação na gestão de documentos. Neste caso, o público-alvo são os servidores da SEE/MG, porém qualquer pessoa pode realizar o curso. Ele é certificado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) com carga horária de 20h, o curso aborda os seguintes assuntos, conforme Quadro 19:

Quadro 19 – Conteúdo Programático do curso SEI USAR

1 Introdução
1.1 Acesso ao Sistema
1.2 Elementos da tela inicial
1.3 Recebimento e atribuição de processos
1.4 Inclusão de Anotações
2 Operações com processos
2.1 Criação, abertura e exclusão
2.2 Relacionamento e anexação
2.3 Sobrestamento, duplicação e envio
2.4 Conclusão, Retorno programado e Pontos de controle
3 Operações com documentos
3.1 Criação e edição
3.2 Barra de ferramentas
3.3 Assinatura
3.4 Padrões e modelos
3.5 Documentos externos
3.6 Exclusão e cancelamento
3.7 Manifestação de Ciência
4 Utilização de Blocos
4.1 Assinatura em unidades diferentes
4.2 Consultas
4.3 Visualização de minutas em Blocos de Reunião
4.4 Inclusão e visualização de processos em Blocos Internos
5 Recuperação de informações
5.1 Histórico do processo
5.2 Acompanhamento Especial
5.3 Reabertura de processos
5.4 Exportação de documentos
6 Usuários Externos
6.1 Cadastro
6.2 Visualização e assinatura de processos
6.3 Envio de mensagens eletrônicas

Fonte: Portal Único de Escolas de Governo (2019, recurso online).

Vale destacar que, com a utilização do SEIMG a assinatura do Relatório de Verificação *in loco* é realizada de forma eletrônica, o que traz agilidade nos prazos, independentemente de onde o inspetor se encontre, pois, anteriormente, era necessário comparecer na SRE para assinar o relatório ou enviar pelo correio.

A utilização do SEI passou a ser obrigatória por todos os órgãos e entidades da administração estadual, a partir de 1º de janeiro de 2019, conforme disposto no §2º do artigo 1º do Decreto nº 47.228/2017 (MINAS GERAIS, 2017). Dessa forma, umas das perspectivas de melhoria na gestão dos processos é a interligação das etapas dos processos, desde o protocolo até a fase de publicação. Apesar do sistema não ser plenamente utilizado pela SEE/MG, alguns processos das SREs passaram a ser tramitados via SEI no ano de 2018, conforme quadro 20.

Quadro 20 – Processos tramitados no SEI em 2018

Mudança de prédio;
Mudança de denominação de estabelecimento de ensino (rede estadual, municipal e privada);
Encerramento de atividades escolares (parcial e total);
Reinício de atividades escolares;
Extensão do ensino fundamental (anos iniciais e finais);
Autorização de funcionamento de turmas vinculadas (rede municipal);
2º endereço da rede municipal;
Ampliação da rede física;
Alteração na entidade mantenedora (apenas alteração do nome e do endereço).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Decreto Estadual nº 46.765/2015 instituiu a Política de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e tem como diretrizes: planejamento e controle das ações de TIC; racionalização na utilização de recursos de TIC; integração e a interoperabilidade de seus serviços, processos e aplicações; padronização técnica de seus serviços processos, aplicações e dados; utilização de recursos de TIC para assegurar a transparência das ações governamentais (MINAS GERAIS, 2015b). Essas ações estão relacionadas à prestação de serviços públicos por meio de canais eletrônicos de atendimento no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional.

A Política de TIC foi dividida em oito áreas, a saber: Prospecção e Padrões; Infraestrutura de TIC; Aplicações e Arquitetura de TIC; Segurança da Informação; Orçamento de TIC; Compras e Contratos; Governança de TI; Pessoas.

Dessa forma, com o intuito de nortear e acompanhar as ações de TIC nos órgãos e entidades do Governo, definindo estratégias e o plano de ação para implantá-las, a Seplag elaborou o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do Governo do Estado de Minas Gerais para o período de 2016 a 2019. O documento Governo Digital, que contém a análise da área de TIC nos últimos 4 anos, fornece informações sobre o histórico das ações centrais e apresenta sugestões de ações estratégicas a serem desenvolvidas nos próximos anos, direcionando a TIC estadual para as boas práticas, conforme ficou definido no PDTIC.

Entre as principais propostas do PDTIC, pode-se destacar: as Tecnologias Atuais e Emergentes; a Visão Estratégica de TIC; o Relacionamento com os usuários e Fornecedores, a Gestão de Portfólios de Projetos e Demandas; a Arquitetura Tecnológica; a Sistemática de Monitoramento, e o Acompanhamento e Avaliação do PDTIC.

Diante das propostas do governo atual, deve-se compreender que a boa gestão dos processos passa pela definição de prioridades. É importante definir o que é imediato, estabelecendo metas claras, ou seja, a SEE/MG deverá estabelecer objetivos claros, tanto em forma individual, quanto coletiva para cumprir o disposto no Decreto nº 47.228/2017 (MINAS GERAIS, 2017). Sob esse aspecto, o planejamento estratégico contribui muito com um melhor aproveitamento dos servidores, tornando-os mais produtivos por meio da qualificação. Decorrem daí reconhecimento e valorização dos profissionais das SREs, e uma gama de benefícios que contribuem no fluxo dos processos.

Para iniciar o fluxo desses processos via SEI, a SEE/MG deverá encaminhar um Ofício Circular, informando quanto à obrigatoriedade de utilização do SEI pelo CEE/SEE/SRE, pontuando as diretrizes a serem adotadas pelos servidores; deverá promover prioritariamente a educação corporativa<sup>10</sup> dos servidores na gestão dos serviços de TIC; deverá disseminar o conhecimento de TIC em todas as SRE por meio de ferramentas de Ensino à Distância.

O Quadro 21 traz uma síntese da proposta apresentada.

---

<sup>10</sup> “Educação corporativa compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.” (BATISTA, 2012, p. 59).

Quadro 21 – Matriz 5W2H

What O quê?	Capacitação dos servidores das Superintendências Regionais de Ensino
Why Por quê?	Capacitar o servidor a conhecer as funcionalidades do SEI, tem o objetivo de aprimoramento a gestão dos processos de autorização das escolas particulares, agilizando o fluxo e facilitando o acesso à informação por parte de servidores.
Who Quem?	Analistas e Inspetores Escolares
Where Onde?	Nas quarenta e sete Superintendências Regionais de Ensino
When Quando?	Primeiro semestre de 2020
How Como?	Sugerimos que faça o curso a distância SEI Usar, Ministrado Pela Enap
How Much Quanto?	O curso listado pode ser acessado on-line, sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Serão apresentadas algumas alternativas para o aprimoramento da gestão dos processos no âmbito de atuação da SEE/MG. Foram pensadas possíveis propostas que poderão ser implantadas pela DPAE com a colaboração do CEE.

#### 4.2 PROPOSTAS NO ÂMBITO DE ATUAÇÃO DA SEE/MG

As escolas precisam ter as informações a respeito das exigências legais para a tramitação correta dos processos. Dessa forma, tendo em vista o novo fluxo dos processos eletrônicos, será necessária a elaboração e publicação de uma nova Resolução para substituir a Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a). Neste caso, o projeto deve, inicialmente, ser examinado por uma Comissão, que será composta por servidores SEE/MG e CEE especializados por área (Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Especial, etc.). A Comissão fará um parecer dizendo se ele deve ser aprovado, com ou sem modificações, ou rejeitado, visto o que diz a Legislação Federal sobre o assunto, pois a Resolução atual está desatualizada, e a nova Resolução deverá reger as novas diretrizes de fluxo dos processos que ocorrerão via Sei. Ignorar a legislação atual pode acarretar graves problemas para as instituições. “Ignorar mudanças, na área política ou na legislação, é cortejar o desastre”. (MOREIRA, 2015, p. 19)

Para implantação, o uso e a gestão dos processos por meio eletrônico, a SEE deverá elaborar uma nova Operacionalização da Resolução do CEE que contenha

as informações básicas e orientações técnicas para a adoção do uso e manutenção dos documentos no SEI, que se fizer necessária para fins de utilização do sistema eletrônico, o que significaria uma forma de racionalizar o processo e, conseqüentemente, diminuir os custos. Assim, os recursos economizados poderão ser revertidos para outras necessidades, proporcionando maior eficiência na gestão do gasto público.

Quanto aos demais processos previstos na Resolução do CEE nº 449/2002 (MINAS GERAIS, 2002a), que continuam a ser tramitados via Siged, a SEE/MG deverá adequá-los para que o CEE tenha condições operacionais para recebê-los via SEI.

A SEE/MG lida com as informações dos processos principalmente usando *e-mail* ou ligações telefônicas, tendo em vista a modernização dos processos, torna-se necessário o acompanhamento *on-line* pelos interessados no processo; eliminação de outros sistemas e mecanismos de controle, como a utilização de vários sistemas ou planilhas para controlar o andamento de processos.

É importante que as informações sejam precisas, de modo a permitir que sejam utilizadas por todos os interessados: escola, SRE, SEE/MG e CEE. Isto quer dizer que o SEI deverá ser o embasamento para acompanhamentos e *feedback*, de modo a permitir a superação de dificuldades encontradas, e uma maneira de organizar e visualizar esses dados, para conseguir mantê-los sempre atualizados.

No entendimento de Scroferneker (2006), a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

A comunicação (interna e externa) faz parte do fluxo e envolve ações dos processos de autorização, com a implantação do SEI ocorrerá ganhos na comunicação no trâmite processual. Essa comunicação é importante para promover uma boa visibilidade dos processos perante os interessados, uma vez que, tornará conhecida a modernização e melhoria da gestão pública, pois é possível a comunicação de novos eventos em tempo real.

A SEE/MG controla o acesso de usuários externos gerenciando a criação e o trâmite de processos e documentos restritos e sigilosos, conferindo o acesso somente às unidades envolvidas ou a usuários específicos; permitindo o acesso de usuários externos aos expedientes administrativos que lhes digam respeito, assim tomam conhecimento da evolução do processo.

Dessa maneira, a SEE/MG deverá abordar os assuntos relacionados à comunicação interna/externa na elaboração dos processos, com o objetivo de divulgar os benefícios e os resultados com o uso do SEI, além de abrandar as resistências e sanar as possíveis dúvidas a respeito do sistema.

O Quadro 22 apresenta a síntese desta proposta.

Quadro 22 – Síntese da proposta de elaboração e publicação de uma nova resolução

What O quê?	Elaboração e publicação de uma nova Resolução para substituir a Resolução do CEE nº 449/2002a
Why Por quê?	Instituir e regulamentar o protocolo digital dos processos eletrônicos do SEI (Sistema Eletrônico de Informações), definir normas, rotinas e procedimentos de instrução do processo eletrônico.
Who Quem?	Servidores do Órgão Central da SEE/MG e do Conselho Estadual de Educação
Where Onde?	Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves (CAMG)
When Quando?	Primeiro semestre de 2020
How Como?	Reuniões semanais com uma comissão, que será composta por servidores SEE/CEE especializados por área (Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Especial etc.).
How Much Quanto?	Sem custo, a CAMG possui espaços adequados, a reserva de salas de reunião é realizada por meio do portal de serviços da Cidade Administrativa, no link “Serviços de Atendimento ao usuário” disponível no Portal CA < <a href="http://portalca">http://portalca</a> >.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A próxima seção apresenta as propostas de intervenção do PAE elaboradas para otimização da gestão dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares no âmbito de atuação dos analistas lotados nas SREs.

#### 4.3 PROPOSTAS NO ÂMBITO DE ATUAÇÃO DO ANALISTA NO ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS, SUA PÁTICA E ROTINA DE TRABALHO

Durante as observações ocorridas ao longo da pesquisa, percebeu-se que não há ações de direcionamento e de monitoramento realizadas pelas SREs, quanto aos atrasos nas autorizações vinculados à falta de conhecimento do processo por parte das escolas. Sendo assim, pensou-se na composição pela SEE/MG de uma equipe de acompanhamento das escolas, estabelecendo uma rotina de trabalho aos servidores. Esse acompanhamento poderá ser desempenhado pelos próprios

analistas e inspetores, que realizam a instrução de processos, o que facilitará a composição da equipe.

As SREs além de comunicarem as escolas sobre as diligências baixadas pelo CEE, que resultaram na devolução dos processos, deverão agendar reuniões de estudo e reavaliação dos processos, com o objetivo de ter um *feedback* da situação que baixou em diligência, agilizando, dessa forma, a tramitação de processos.

Sugere-se, ainda, a elaboração de um manual contendo orientações detalhadas sobre o fluxo dos processos de autorização, que também deverá ser disponibilizado no portal da SRE. Esse manual deve conter explicações sobre as principais questões relativas às autorizações, incluindo a recepção e envio eletrônico de documentos de atores externos (mantenedoras das escolas), sobre a eliminação de atividades relacionadas ao malote e Siged, como: recepção, registro, trâmite, carimbo, cópia e níveis hierárquicos para assinatura de documentos. A qualificação das entidades mantenedoras para o uso do SEI seria uma forma da entidade acompanhar a tramitação e status dos processos.

O Quadro 22 traz os pontos mais importantes desta proposta.

Quadro 22 - Síntese da proposta da criação de uma equipe de acompanhamento das escolas

What O quê?	Criação de uma equipe de acompanhamento das escolas
Why Por quê?	Para identificar as dificuldades e os problemas na instrução de processos, por parte das escolas, e correção de diligências baixadas, descobrindo as causas dos entraves para a continuidade e publicação dos atos escolares
Who Quem?	Analistas e Inspetores Escolares
Where Onde?	Nas quarenta e sete Superintendências Regionais de Ensino
When Quando?	Contínuo
How Como?	Sugerimos a criação de um manual que deve conter explicações sobre as principais questões relativas às autorizações, incluindo a recepção e envio eletrônico de documentos de atores externos (mantenedoras das escolas)
How Much Quanto?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Durante o desenvolvimento da pesquisa para escrita desta dissertação, ocorreu a mudança de governo em 1º de janeiro de 2019. Neste contexto foi publicada a sanção do governador Romeu Zema (Partido Novo) da Lei nº

23.304/2019 (MINAS GERAIS, 2019e), que contém a reforma administrativa do Estado.

Entre outras medidas, a lei reduziu de 21 para 12 o número de secretarias, mantendo em apenas oito delas o cargo de secretário-adjunto. O modelo anterior previa um adjunto para cada pasta. A norma também institui, na estrutura da administração direta, a Secretaria-Geral e a Consultoria Técnica Legislativa, ambas com status de secretaria.

A reforma aprovada pela Assembleia ainda estabelece a redução do número de cargos comissionados e retorna com a folha de pagamento dos servidores para a competência da Seplag. As atribuições das secretarias extintas foram absorvidas, de um modo geral, já que existem casos em que as atribuições foram distribuídas por mais de uma pasta.

Apesar da redução, a Secretaria de Estado de Educação está entre as cinco secretarias que foram mantidas sem alteração, e a secretaria teve, inclusive, adjuntos mantidos. Porém ocorreram mudanças em nível de Superintendência, a SOE se fundiu com Superintendência de Informações Educacionais e passou a ser Superintendência de Organização Escolar e Informações Educacionais, já a Dpae e a DFRE, se fundiram e formaram a Diretoria de Gestão do Atendimento Escolar, continuando com as mesmas competências atribuídas às duas diretorias anteriores, a nova estrutura da DGAE conta com 25 servidores, sendo um diretor, três coordenadores e 21 técnicos/analistas.

Aliado ao planejamento estratégico do Estado, que adotou o SEI como sistema oficial no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais para formação, instrução e decisão de processos administrativos eletrônicos. Destaca-se que o governo de Minas Gerais optou por desenvolver algumas estratégias de gestão em curto prazo. Assim, o Executivo consegue maior agilidade com a implementação das políticas de modernização dos processos. Entrelaçar o planejamento estratégico à gestão pública por agilidade dos resultados garantiu ao governo diversos servidores envolvidos em um cenário de desenvolvimento integrado do Estado para alcançar um cenário econômico, político e institucional eficiente e competitivo.

Concluiu-se que a sistemática de gestão dos processos de autorização adotada pelo Estado de Minas Gerais é condizente com as características que lhe são peculiares quanto à sua extensão territorial e elevado número de escolas da rede particular de ensino. A descentralização da gestão dos processos favorece as

escolas, possibilitando a elas acesso às informações pertinentes à instrução dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitou analisar, no âmbito da maioria das SREs, os diversos problemas que podem estar associados às devoluções dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares. Acredita-se, portanto, que este trabalho contribua para a modernização dos processos, a partir das intervenções propostas pelo PAE. As ações sugeridas envolveram os três níveis hierárquicos da Secretaria de Estado de Educação: Conselho Estadual de Educação, Órgão Central e Superintendências Regionais de Ensino, e têm o objetivo de minimizar a devolução dos processos. Dentre as ações propostas pelo PAE, destacam-se a capacitação de servidores, a construção de um manual para ser utilizado como suporte na rotina de trabalho, reuniões de estudo e reavaliação dos processos junto às entidades mantenedoras.

Desenvolver este trabalho, nesse período de transição, foi uma experiência desafiadora e uma oportunidade de elaborar um PAE em consonância com a proposta do governo atual. Contribuiu também para compreender os grandes desafios enfrentados pela implementação dos processos eletrônicos. Como pesquisadora, a falta de experiência na análise de dados e dificuldade na gestão do tempo foram os principais desafios enfrentados. A dificuldade encontrada com relação à análise dos dados foi articular as conclusões que surgiram dos dados concretos com conhecimentos empíricos com relação ao assunto abordado, devido ao fato de trabalhar com os processos.

Esta pesquisa poderá servir como norteadora para as escolas que estão ligadas ao Sistema Estadual de Educação que estejam passando pela virtualização dos processos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A histórica contribuição do ensino privado no Brasil. **Educação**, Porto Alegre, v. 32, n. 1, p. 71-78, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/issue/archive?issuesPage=2#issues> acesso em: 23 de set. 2018.
- ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições brasileiras e portuguesas. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. esp., p. 292-316, dez. 2017.
- 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.
- BAUER, M.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- REIS, M. M O.; BLATTMANN, U. Gestão de processos em bibliotecas. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077/2207>. Acesso em: 22 nov. 2019.
- BOURDIEU, P. **Capital Cultural, Escuela y Espacio Social**. México: Siglo Veinteuno, 1997.
- BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Institui a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 20 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 18 fev. 2018.
- BRASIL. Decreto nº 5.154 de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 18, 26 jul. 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm). Acesso em: 22 nov. 2019.
- BRASIL. **Resolução nº 6, de 20 de setembro de 2012**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Brasília: MEC; CNE; CEB, 2012. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=11663-rceb006-12-pdf&category\\_slug=setembro-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=11663-rceb006-12-pdf&category_slug=setembro-2012-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 25 nov. 2019.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Seção 1, ed. Extra, Brasília, p. 1, 26 jun. 2014. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 11 mar. 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019a]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 12 jun. 2019.

BRASIL. Governo Digital. Ministério da Economia. **Sistema eletrônico de tramitação de processos é adotado no governo de Minas Gerais**. [2019b]. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/noticias/sistema-eletronico-de-tramitacao-de-processos-e-adotado-no-governo-de-minas-gerais>. Acesso em: 25 nov. 2019.

CUNHA, A. E. **A História da educação Privada Brasileira e o Princípio Democrático da Livre Iniciativa**. [2013]. Disponível em: [https://www.facefaculdade.com.br/arquivos/revistas/A\\_HISTRIA\\_DA\\_EDUCAO\\_PRIVADA\\_BRASILEIRA\\_E\\_O\\_PRINCIPIO\\_DEMOCRATICO\\_DA\\_LIVRE\\_INICIATIVA.pdf](https://www.facefaculdade.com.br/arquivos/revistas/A_HISTRIA_DA_EDUCAO_PRIVADA_BRASILEIRA_E_O_PRINCIPIO_DEMOCRATICO_DA_LIVRE_INICIATIVA.pdf). Acesso em: 22 nov. 2019.

CURY, C. R. J. A Educação Escolar e a Rede Privada: Concessão e Autorização. **Movimento Revista de Educação**, Rio de Janeiro, ano 3, n. 5, p. 108-140, 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.uff.br/revistamovimento/article/download/32613/18748>. Acesso em: 22 nov. 2019.

CURY, C. R. J. A educação escolar no Brasil: o público e o privado. **Trabalho, Educação & Saúde**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 143-158, set. 2006.

DAVENPORT, T. H. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

ESCALA Likert: o que é, como funciona, vantagens e desvantagens. **Solucx**, São José dos Campos, 07 mar. 2019. Disponível em: <https://www.solucx.com.br/blog/escala-likert-o-que-e-como-funciona/>. Acesso em: 05 out. 2019.

FAYER, J. F. **Gestão de processos na administração pública**: um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. 2013. 172f. Dissertação (mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

FERREIRA, V. C. P. **Competências da Liderança na Gestão Escolar**. 2016. Disponível em: <http://ppgp4.caeduffj.net/mod/resource/view.php?id=1815>. Acesso em: 09 junho. 2018. [acesso restrito].

FERREIRA, V. C. P. **O planejamento e sua aplicação no contexto escolar** [2019]. Disponível em: <http://ppgp4.caeduffj.net/mod/resource/view.php?id=1825>. Acesso em: 3 nov. 2019. [acesso restrito].

GONÇALVES, D. I. F. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 7, p. 70-88, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n7/a04v9n7.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2019

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 40, p. 1-12, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-1-ano-2000-nid-46461/>. Acesso em: 25 nov. 2011.

IBGE. **MINAS GERAIS**: Panorama. [2019]. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/panorama>. Acesso em: 24 nov. 2019.

INEP. **Censo Escolar 2017**. 2017. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/sinopses\\_estatisticas/sinopses\\_educacao\\_basica/sinopse\\_estatistica\\_da\\_educacao\\_basica\\_2017.zip](http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopses_educacao_basica/sinopse_estatistica_da_educacao_basica_2017.zip). Acesso em: 20 out.2019.

INEP. **Sinopses Estatísticas da Educação Básica 2018**. 2019. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/sinopses\\_estatisticas/sinopses\\_educacao\\_basica/sinopse\\_estatistica\\_da\\_educacao\\_basica\\_2018.zip](http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopses_educacao_basica/sinopse_estatistica_da_educacao_basica_2018.zip) Acesso em: 14 jun. 2019.

INEP. **Sinopses Estatísticas da Educação Básica**. 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>. Acesso em: 20 fev. 2020.

LISBOA, H. **Flor da morte**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARQUES, A. L. *et al.* Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161-175, mar./abr. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n2/v18n2a04.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS. Lei nº 2610, de 8 de janeiro de 1962. Contém o código do Ensino Primário. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 4, col. 5, 09 jan. 1962. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=2610&comp=&ano=1962>. Acesso em: 24 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Resolução nº 443, de 29 de maio de 2001.** Dispõe sobre a Educação Infantil no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação, 2001. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1RL1LVUbv7O4UI40rrALI5vAoCAvIqQyQ/view>. Acesso em: 31 mar. 2019

MINAS GERAIS. **Resolução CEE nº 449, de 01 de agosto de 2002.** Fixa normas para credenciamento e recredenciamento de instituições escolares, autorização para funcionamento e reconhecimento de cursos de educação básica e educação profissional e dá outras providências. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação, 2002c. Disponível em: [http://www.cee.mg.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=142&Itemid=143](http://www.cee.mg.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=142&Itemid=143). Acesso em 30 abr. de 2018.

MINAS GERAIS. **Resolução nº 170, de 28 de janeiro de 2002.** Dispõe sobre a delegação de competências. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 2002b.

MINAS GERAIS. **Portaria nº 1.406, de 24 de abril de 2002.** Delega às SRE competência para credenciar instituições, autorizar, supervisionar e avaliar atividades de Educação Infantil vinculadas ao Sistema Estadual de Ensino. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 2002c.

MINAS GERAIS, Lei nº 15.293, de 05 de agosto de 2004. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. **Diário do Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, p. 28, col. 1, 6 ago. 2004.

MINAS GERAIS. **Ofício Circular nº 05.** Orienta o serviço de Inspeção escolar na elaboração do relatório. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 24 jun. 2008.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Saúde. **Histórico.** Belo Horizonte, 28 jan. 2010. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/sobre/institucional/historico>. Acesso em: 24 nov. 2011.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais:** cad. 1, Belo Horizonte, p. 6, col. 2, 28 dez. 2011a.

MINAS GERAIS. **Parecer CEE nº 637, aprovado em 28 de julho de 2011.** Examina Nota Técnica de no 03/2011 da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica da Secretaria de Estado da Educação. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação, 2011b. Disponível em: [http://www.cee.mg.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=4792&Itemid=143](http://www.cee.mg.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=4792&Itemid=143). Acesso em 30 abr. de 2018.

MINAS GERAIS. **Resolução nº 458, de 31 de outubro de 2013.** Estabelece normas complementares e operacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: Conselho

Estadual de Educação, 2013. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1K-mRn6ZllrL9bFYM4ni3iKVI-o\\_El8k7/view](https://drive.google.com/file/d/1K-mRn6ZllrL9bFYM4ni3iKVI-o_El8k7/view) Acesso em 30 abr. de 2018.

MINAS GERAIS. Lei nº 21.710 de 30 de junho de 2015. Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, altera a estrutura da carreira de Professor de Educação Básica e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 30 jun. 2015a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=21710&ano=2015>. Acesso em: 24 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 46.765, de 26 de maio de 2015. Institui a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação no Governo do Estado de Minas Gerais e cria o Comitê de Gestão Estratégica e o Comitê Executivo de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 1, col., 1, 27 maio 2015b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=dec&num=46765&comp=&ano=2015>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 2, col. 2, 28 jul. 2016. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=22257&ano=2016>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.228, de 4 de agosto de 2017. Dispõe sobre o uso e a gestão do Sistema Eletrônico de Informações – SEI – no âmbito do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 1, col. 1, 05 ago. 2017. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47228&comp=&ano=2017>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MINAS GERAIS, Resolução SEE nº 3.995, de 24 de outubro de 2018. Estabelece critérios e define procedimentos para inscrição e classificação de candidatos à designação para o exercício de função pública na Rede Estadual de Ensino. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 11, 25 out. 2018. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/209022>. Acesso em: 01 abr. 2019.

MINAS GERAIS. **SIGED Corporativo**: Sistema de Gestão de Documentos. [2019a]. Disponível em: <http://200.198.9.200/buscaTramitacao.php>. Acesso em: 31 mar. 2019. [acesso restrito].

MINAS GERAIS. **Mapa do Estado com a divisão das Superintendências Regionais de Ensino**. [2019b]. Disponível em: [http://www2.educacao.mg.gov.br/images/2019/Superintend%C3%AAncias\\_Regionais\\_de\\_Ensino\\_de\\_MG.pdf](http://www2.educacao.mg.gov.br/images/2019/Superintend%C3%AAncias_Regionais_de_Ensino_de_MG.pdf) Acesso em: 22 nov. 2019.

MINAS GERAIS. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 24. ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2019c.

MINAS GERAIS. **Regiões de planejamento**. Belo Horizonte, 06 maio 2019d. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/conteudo/conheca-minas/geografia/regioes-de-planejamento>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: cad. 1, Belo Horizonte, p. 3, col. 1, 31 maio 2019e. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2019&num=23304&tipo=>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MOREIRA, C. B. **Gestão da informação**. [2015]. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/552/5/MOREIRA%20C.B.%20Gest%C3%A3o%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em: 24 nov. 2019.

OLIVEIRA, M. C. P. **Elaboração e revisão de itens de Geografia no contexto das avaliações em larga escala promovidos pelo CAEd/UFJF: dificuldades e desafios de superação**. 2018. 152f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

PORTAL ÚNICO DE ESCOLAS DE GOVERNO. **Sistema Eletrônico de Informações - SEI USAR**. [2019]. Disponível em: [https://www.escolavirtual.gov.br/curso/74\\_17/10](https://www.escolavirtual.gov.br/curso/74_17/10). Acesso em 05 nov. 2019.

PRODEMGE. **Institucional**. [2019]. Disponível em: <https://www.prodemge.gov.br/institucional>. Acesso em: 24 nov. 2019.

QEDU. **Belo Horizonte**. [2019]. Disponível em: [https://www.qedu.org.br/cidade/1587-belo-horizonte/censo-escolar?year=2018&dependence=0&localization=0&education\\_stage=0&item=](https://www.qedu.org.br/cidade/1587-belo-horizonte/censo-escolar?year=2018&dependence=0&localization=0&education_stage=0&item=). Acesso em: 24 nov. 2019.

REIS, M. M. O.; BLATTMANN, U. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan. /jun. 2004. Disponível em: [http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/05/pdf\\_8096867154\\_0010738.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/05/pdf_8096867154_0010738.pdf). Acesso em: 20 fev. 2020.

SARAIVA, L. A. S; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, v. 34, n. 2, p. 1-9, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6269/4860>. Acesso em: 24 nov. 2019.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, dez. 2006.

Disponível em:

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3392/2657>. Acesso em: 25 out. 2019.

SILVA, T. E.; TOMAÉL, M. I. A gestão da informação nas organizações. **Informação & Informação**, Londrina, v. 12, n. 2, p. 148-149, dez. 2007. Disponível em:

<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1806>. Acesso em: 25 ago. 2019.

SOUZA, C. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Rev. Adm. Pública [online], Rio de Janeiro**, v. 51, n.1, p. 27-45, 2017. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00027.pdf>. Acesso em: 20 fev.2020.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!** Tradução de Antônio Evangelista de Moura Filho. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

## APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

O Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, por meio do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, sob a coordenação do Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior, está realizando um Projeto de Pesquisa sobre a análise de processos de autorização das escolas particulares no estado de Minas Gerais, sob o título “Processos de Autorização de Funcionamento das escolas particulares em Minas Gerais: um estudo sobre as dificuldades”.

É nossa intenção analisar no período de 2015 a 2017 as principais dificuldades que ocasionam a devolução dos processos de autorização nas 47 SRE do Estado de Minas Gerais, focando seu relacionamento com as ferramentas de gestão estratégica associada à capacitação para o aperfeiçoamento profissional, por meio de um trabalho de tese de mestrado que está sendo desenvolvido pela professora Ediane Pereira de Oliveira, pesquisadora do Projeto.

Acreditamos que além de trazer uma contribuição significativa para o Projeto, a pesquisa da gestão estratégica associada à capacitação para o aperfeiçoamento profissional, resultará em trabalho de grande utilidade para as SRE que estão focando seu futuro no serviço público de qualidade.

Para tal, estamos encaminhando um questionário, que acreditamos não exigir mais do que 10 minutos para ser respondido.

Para responder por e-mail, encaminhar para: [ediane.o.mestrado@caed.ufjf.br](mailto:ediane.o.mestrado@caed.ufjf.br)  
TELEFONES: (031) 991790555, (31) 39153306 SEE

Todos os dados informados pelos servidores serão tratados com total confidencialidade pela pesquisadora e pela Universidade, devendo-se destacar que os resultados serão apresentados de forma global para as SRE, sem qualquer possibilidade de identificação de informações específicas de cada servidor participante da pesquisa.

Após a conclusão da pesquisa e sua homologação pela UFJF, caso seja do interesse do servidor participante na pesquisa, teremos o maior prazer em enviar cópia do trabalho.

A participação de cada servidor convidado é essencial para o sucesso do trabalho e para que cheguemos a um cenário fidedigno sobre a gestão estratégica dos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares em Minas Gerais, portanto, contamos com a sua adesão ao nosso trabalho e com o máximo de subsídios que possam nos fornecer. Qualquer dúvida quanto ao questionário ou outras informações sobre o trabalho, não hesitem em contatar a Ediane.

Desde já, agradecemos a sua participação.

Atenciosamente,

Profa. Ediane Pereira de Oliveira

Mestranda do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

**Questionário da pesquisa****Informações gerais**

Favor marcar com um X somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

1. Último curso que você concluiu:

Mestrado  Especialização

Graduação  Ensino Médio

2. Tempo em que você está na SRE:

1 ano ou menos  De 1 a 3 anos  De 3 a 5 anos

De 5 a 10 anos  Mais de 10 anos

3. Você acha que deve coexistir setor público e privado na educação?

Sim  Não

4. Você considera a qualidade do setor privado é melhor em comparação com o serviço público?

Sim  Não

5. Você considera que a educação deve ser responsabilidade específica do Estado?

Sim  Não

6. Conheço a legislação que referente à atuação no acompanhamento dos processos das escolas particulares

Sim  Não

7. Considero que há problema de fluxo das informações referentes aos processos das escolas particulares.

Sim  Não

8. Considero que há morosidade no compartilhamento da situação dos processos das escolas particulares.

Sim  Não

9. Você participa de alguma atividade de formação (análise de processos, estudo de legislações, monitoramento e controle de processos, comunicação)?

Sim  Não

Favor responder as questões a seguir considerando sua percepção ou opinião quanto aos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, no estado de Minas Gerais.

**Sobre a atuação da SEE/MG no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares:**

Recebo orientações de servidores da SEE/Dpae nas possíveis dúvidas na elaboração/análise dos processos de autorização de funcionamento das escolas por meio dos seguintes recursos:

Recurso	Sempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Fóruns				
Telefone				
Formações				
Visitas técnicas				
Internet, e-mails				

**Sobre a atuação da SRE no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares:**

Questão	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo
A SRE define e comunica formalmente aos Inspetores Escolares papéis e responsabilidades sobre a instrução de processos de autorização de escolas.				
A SRE define formalmente diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho dos inspetores designados para instruir os processos de autorização				
A SRE define formalmente diretrizes para comunicação com as partes interessadas (público interno e externo) sobre os resultados da gestão dos processos de autorização que contemple o meio de divulgação, o conteúdo, a frequência e o formato das comunicações.				
Há, na SRE, reuniões de acompanhamento das diligências baixadas pela Dpae/CEE nos processos.				
Participo das reuniões de				

acompanhamento das diligências baixadas pela Dpae/CEE nos processos.				
A SRE identifica e mapeia as principais diligências dos processos de autorização.				
A SRE divulga os relatórios de feedback para ser acessados pelos inspetores envolvidos quando o processo é devolvido.				

**Sobre a sua atuação como analista no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares:**

Questão	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo
Tenho acesso a diversos registros (ex.: relatórios, base de processos, <i>e-mails</i> , intranet, normas, legislações) para me ajudar na análise dos processos.				
Sei onde procurar servidores com conhecimento sobre instrução de processos para me ajudar na análise dos processos.				
Quando tenho dúvidas a respeito da melhor resposta sobre problemas de um processo, troco experiências sobre a análise de processos com profissionais que estão há mais tempo na SRE.				
Quando tenho dúvidas a respeito da melhor resposta sobre problemas de um processo, procuro a Dpae.				
Quando tenho dúvidas a respeito da melhor resposta sobre problemas de um processo, recupero informações sobre as diligências em processos passados.				
Recupero informações e os respectivos relatórios de feedback sobre a análise dos processos cotidianamente.				
Mapeio e identifico as principais				

diligências dos processos de autorização.				
Simulo estimativas de tempo necessário à análise dos processos em conformidade com a Resolução do CEE nº449/2002, para que não haja atraso na publicação da Portaria SEE/MG.				
Procuro compartilhar o que sei sobre análise de processos das escolas particulares.				
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros membros o conhecimento sobre análise de processos.				
Considero que a escola particular conhece os passos da tramitação dos processos de autorização das escolas particulares				
As escolas são comunicadas sobre as diligências que resultaram na devolução, para o acompanhamento.				
Um cenário desfavorável à autorização de funcionamento de uma unidade de ensino é sempre comunicada a todos os envolvidos no processo.				
Pesquise informações sobre as competências da SRE, da equipe de inspeção e dos técnicos na análise de processos.				
Quando ocorre rotação de servidores na equipe de inspeção escolar torna-se mais fácil identificar os problemas nos processos.				
Analiso legislações para monitorar as atualizações na análise dos processos.				

**Sobre a sua prática e rotina de trabalho com os processos de autorização das escolas particulares:**

Questão	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo
---------	----------	-----------------------	-----------------------	----------

Utilizo o mecanismo do <i>e-mail</i> para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos.				
Utilizo reuniões para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos.				
Utilizo o mecanismo da agenda eletrônica para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos.				
Utilizo o mecanismo do <i>chat</i> para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos.				
Registro minhas experiências com os processos em um catálogo (ou algo do tipo) com informações atualizadas respostas às diligências que ocorrem na execução de um processo.				
Compartilho as experiências sobre processos com outras pessoas, seja na SRE ou na entidade mantenedora.				

Por favor, responda as questões a seguir:

1. Quais as principais dificuldades na questão das devoluções dos processos?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

2. Como é o feedback desses processos para a escola?

Favor responder as questões a seguir considerando sua percepção ou opinião quanto aos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, no estado de Minas Gerais.

**Sobre a atuação da SEE/MG no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares:**

Recebo orientações de servidores da SEE/Dpae nas possíveis dúvidas na elaboração/análise dos processos de autorização de funcionamento das escolas por meio dos seguintes recursos:

Recurso	Sempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Fóruns				
Telefone				
Formações				
Visitas técnicas				
Internet, e-mails				

**Sobre a atuação da SRE no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares:**

Questão	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo
A SRE define e comunica formalmente aos Inspectores Escolares papéis e responsabilidades sobre a instrução de processos de autorização de escolas.				
A SRE define formalmente diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho dos inspetores designados para instruir os processos de autorização				
A SRE define formalmente diretrizes para comunicação com as partes interessadas (público interno e				

externo) sobre os resultados da gestão dos processos de autorização que contemple o meio de divulgação, o conteúdo, a frequência e o formato das comunicações.				
Há, na SRE, reuniões de acompanhamento das diligências baixadas pela Dpae/CEE nos processos.				
Participo das reuniões de acompanhamento das diligências baixadas pela Dpae/CEE nos processos.				
A SRE identifica e mapeia as principais diligências dos processos de autorização.				
A SRE divulga os relatórios de feedback para ser acessados pelos inspetores envolvidos quando o processo é devolvido.				

Sobre a sua atuação como analista no acompanhamento dos processos de autorização de escolas particulares:

Questão	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo
Tenho acesso a diversos registros (ex.: relatórios, base de processos, e-mails, intranet, normas, legislações) para me ajudar na análise dos processos.				
Sei onde procurar servidores com conhecimento sobre instrução de processos para me ajudar na análise dos processos.				
Quando tenho dúvidas a respeito da melhor resposta sobre problemas de um processo, troco experiências sobre a análise de processos com profissionais que estão há mais tempo na SRE.				
Quando tenho dúvidas a respeito da melhor resposta sobre problemas de um processo, procuro a Dpae.				
Quando tenho dúvidas a respeito da melhor resposta sobre problemas de um processo, recupero informações sobre as diligências em processos passados.				
Recupero informações e os respectivos relatórios de feedback sobre a análise dos processos cotidianamente.				

Mapeio e identifique as principais diligências dos processos de autorização.				
Simule estimativas de tempo necessário à análise dos processos em conformidade com a Resolução do CEE nº449/2002, para que não haja atraso na publicação da Portaria SEE/MG.				
Procuro compartilhar o que sei sobre análise de processos das escolas particulares.				
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros membros o conhecimento sobre análise de processos.				
Considero que a escola particular conhece os passos da tramitação dos processos de autorização das escolas particulares				
As escolas são comunicadas sobre as diligências que resultaram na devolução, para o acompanhamento.				
Um cenário desfavorável à autorização de funcionamento de uma unidade de ensino é sempre comunicada a todos os envolvidos no processo.				
Pesquise informações sobre as competências da SRE, da equipe de inspeção e dos técnicos na análise de processos.				
Quando ocorre rotação de servidores na equipe de inspeção escolar torna-se mais fácil identificar os problemas nos processos.				
Analisar legislações para monitorar as atualizações na análise dos processos.				

Sobre a sua prática e rotina de trabalho com os processos de autorização das escolas particulares:

Questão	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo
Utilizo o mecanismo do <i>e-mail</i> para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos.				
Utilizo reuniões para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de				

processos.				
Utilizo o mecanismo da agenda eletrônica para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos.				
Utilizo o mecanismo do <i>chat</i> para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas pela Dpae para o controle de devoluções de processos.				
Registro minhas experiências com os processos em um catálogo (ou algo do tipo) com informações atualizadas respostas às diligências que ocorrem na execução de um processo.				
Compartilho as experiências sobre processos com outras pessoas, seja na SRE ou na entidade mantenedora				

Por favor, responda as questões a seguir:

3. Quais as principais dificuldades na questão das devoluções dos processos?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

4. Como é o feedback desses processos para a escola?

---



---



---



---



---



---