

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

Alex Sandro de Souza

**A Atuação do Serviço de Inspeção Escolar nos Processos de Atos
Regulatórios das Instituições de Ensino de uma SRE de Minas Gerais**

Juiz de Fora

2025

Alex Sandro de Souza

**A Atuação do Serviço de Inspeção Escolar nos Processos de Atos
Regulatórios das Instituições de Ensino de uma SRE de Minas Gerais**

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

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

Juiz de Fora

2025

Dedico este trabalho à memória de minha bisa Lia,
uma mulher guerreira que sempre lutou por mim.
Embora não tenha conhecido as letras dos livros,
soube decifrar com sabedoria as linhas e entrelinhas da vida.
Com seu amor e dedicação, me criou e educou,
deixando como legado suas mais preciosas lições:
amor e perdão, eternos e inesquecíveis.

AGRADECIMENTOS

Com o coração repleto de gratidão, agradeço primeiramente a Deus, pela força, pela luz nos momentos desafiadores e pela inspiração ao longo desta caminhada. Aos meus familiares e amigos, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo amor, incentivo e palavras de encorajamento quando mais precisei. Aos meus colegas de trabalho e aos companheiros do Mestrado da Turma de 2022, que tornaram essa jornada mais rica e significativa com cada troca, apoio e aprendizado compartilhado.

Meu profundo reconhecimento a toda equipe do PPGP e do CAEd, que contribuiu com dedicação para que este trabalho se tornasse possível. Em especial, expresso minha sincera gratidão à ASA Amélia Gabriela Thamer Miranda Ramos e ao Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior, pelo cuidado, paciência e comprometimento em cada etapa deste processo. O zelo e a dedicação de vocês foram essenciais, e levarei para sempre o impacto que tiveram em minha trajetória.

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). O foco da pesquisa consiste em um estudo de caso que investiga os processos de atos regulatórios das entidades mantenedoras e instituições de ensino da Educação Básica no Sistema de Ensino de Minas Gerais, especialmente aqueles instruídos na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Minas Gerais. O estudo realiza uma análise entre os processos instruídos que tiveram suas portarias publicadas daqueles estagnados no sistema. A pesquisa investiga a maneira como esses processos são instruídos e identifica os fatores que causam a morosidade e a necessidade de instruí-los novamente, considerando o relatório circunstanciado com parecer conclusivo emitido pelo Serviço de Inspeção Escolar como peça essencial nesses processos. O estudo tem como objetivo geral analisar os obstáculos que impactam na tramitação dos processos de atos regulatórios no âmbito de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Minas Gerais. Os objetivos específicos incluem: (i) descrever o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos por uma SRE de Minas Gerais, (ii) analisar as inconsistências nos relatórios de verificação *in loco* emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar e (iii) propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para implementar intervenções que visem aprimorar a prática de instrução dos processos de atos regulatórios pela SRE. Para embasar teoricamente a discussão foram considerados autores como Gonçalves (2000), Reis e Blattmann (2004), Moreira (2015), Batista (2012), Fayer (2013), Marques *et al.* (2014), entre outros. A metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa, utilizando entrevistas com roteiro semiestruturado com servidores da SRE responsáveis pela instrução de processos de atos regulatórios, além da aplicação de questionários aos inspetores escolares. A partir da análise das entrevistas e do questionário elaborou-se um Plano de Ação Educacional com duas ações principais: (1) Acompanhamento sistêmico dos processos de atos regulatórios (2) Treinamento dos inspetores escolares, com ênfase na elaboração dos relatórios de verificação *in loco*, ambas envolvendo servidores da SRE que trabalham diretamente com os processos de atos regulatórios.

Palavras-chave: Atos regulatórios. Inspeção Escolar. Sistema de Ensino.

ABSTRACT

This dissertation was developed as part of the Professional Master's Program in Education Management and Evaluation (PPGP) at the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The research focuses on a case study investigating the regulatory processes of maintaining entities and educational institutions in Basic Education within the Minas Gerais Education System, particularly those handled by the Regional Education Superintendence (SRE) of Minas Gerais. The study analyzes the processes completed with published ordinances versus those stalled in the system. It examines how these processes are conducted and identifies factors that contribute to delays and the need for re-submission, considering the detailed report with a conclusive opinion issued by the School Inspection Service as an essential component of these processes. The general objective of the study is to analyze the obstacles affecting the progress of regulatory processes within the SRE of Minas Gerais. The specific objectives include: (i) describing the workflow of regulatory processes received by the SRE of Minas Gerais, (ii) analyzing inconsistencies in the on-site verification reports issued by the School Inspection Service, and (iii) proposing an Educational Action Plan (PAE) to implement interventions aimed at improving the practice of processing regulatory acts by the SRE. The theoretical framework draws on authors such as Gonçalves (2000), Reis and Blattmann (2004), Moreira (2015), Batista (2012), Fayer (2013), Marques et al. (2014), among others. The methodology adopted was qualitative research, involving semi-structured interviews with SRE staff responsible for processing regulatory acts and questionnaires administered to school inspectors. Based on the analysis of interviews and questionnaires, an Educational Action Plan was developed with two main actions: (1) Systematic monitoring of regulatory processes, and (2) Training for school inspectors, focusing on the preparation of on-site verification reports, both involving SRE staff directly engaged in regulatory processes.

Keywords: Regulatory Acts. School Inspection. Education System.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Esquema de fluxo de tramitação dos processos de atos regulatórios.....	61
Figura 2	– O volume dos relatórios de verificação <i>in loco</i> como obstáculo para a sua emissão.....	99
Figura 3	– A diversidade dos relatórios de verificação <i>in loco</i> como fator de dificuldade na emissão	99
Figura 4	– A dificuldade da emissão dos relatórios de verificação <i>in loco</i> devido ao cumprimento de condições básicas	102
Figura 5	– A reelaboração dos relatórios de verificação <i>in loco</i> em razão à diligência	105
Figura 6	– A falta de atenção ao compor o relatório como causa de diligência dos relatórios de verificação <i>in loco</i>	109
Figura 7	– A dificuldade de utilizar o SEI para inserir os relatórios de verificação <i>in loco</i> nos processos	113
Figura 8	– O <i>feedback</i> dos setores da SRE frente aos relatórios de verificação <i>in loco</i> emitido pelos inspetores escolares.....	114
Figura 9	– O deslocamento dos inspetores escolares à unidade de ensino como obstáculo para a emissão dos relatórios de verificação <i>in loco</i>	117
Figura 10	– A dificuldade em redigir os relatórios de verificação <i>in loco</i> como obstáculo para sua emissão	122
Figura 11	– A emissão dos relatórios de verificação <i>in loco</i> diante das orientações recebidas	124
Figura 12	– A falta capacitação como obstáculo frente à emissão dos relatórios de verificação <i>in loco</i>	128
Figura 13	– As legislações e orientações legais como instrumentos orientadores à emissão dos relatórios de verificação <i>in loco</i>	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Competências legislativas dos entes federados de acordo com o artigo 24 da CF/1988	24
Quadro 2	– Princípios Norteadores do Ensino de acordo com o artigo 206 da CF/1988	25
Quadro 3	– Deveres do Estado Brasileiro com a Educação conforme disposto no artigo 208 da CF/1988	26
Quadro 4	– Enquadramento das Instituições Privadas conforme artigo 20 da LDB/1996.....	34
Quadro 5	– Validade dos Atos Autorizativos conforme Portaria CEE nº 21/2018.....	42
Quadro 6	– Incumbências dos Estados frente a seu sistema de ensino conforme estabelece a LDB/1996.....	45
Quadro 7	– Atribuições do Inspetor Escolar conforme disposto na Resolução SEE nº 3428/2017	55
Quadro 8	– Eixos de análise e seus respectivos autores como referenciais teóricos.....	68
Quadro 9	– Fontes utilizadas durante a elaboração da pesquisa, finalidade e importância para o estudo de caso.....	81
Quadro 10	– Instrumentos adotados durante a pesquisa de campo.....	85
Quadro 11	– Adoção dos instrumentos de pesquisa e os atores pesquisados.....	85
Quadro 12	– Objetivos da pesquisa e a entrevista com a Superintendente Regional de Ensino da SRE	86
Quadro 13	– Objetivos da pesquisa e a entrevista com a Supervisora do Sedine da SRE	87
Quadro 14	– Objetivos da pesquisa e a entrevista com a Coordenadora dos inspetores escolares da SRE	86
Quadro 15	– Objetivos da pesquisa e o questionário aplicado aos inspetores escolares da SRE	88
Quadro 16	– Formação Escolar dos participantes das entrevistas da SRE	92
Quadro 17	– Perfil dos inspetores escolares da SRE respondentes ao	

	questionário	94
Quadro 18	– Problemas detectados durante a pesquisa de campo e as respectivas ações propositivas	138
Quadro 19	– Elementos que constituem a ferramenta 5W2H utilizada na elaboração do Plano de Ação	139
Quadro 20	– Ação 1. Acompanhamento sistêmico dos processos de atos regulatórios.....	145
Quadro 21	– Ação 2. Treinamento dos inspetores escolares, com ênfase na elaboração dos relatórios de verificação <i>in loco</i>	153

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Volume de Processos de Atos Regulatórios da SRE de 2019 a 2023	64
Tabela 2	– Controle de Processos de Atos Regulatórios SRE de 2019 a 2023.....	64
Tabela 3	– Relatórios de verificação <i>in loco</i> emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar da SRE de 2019 a 2023 frente aos processos de atos regulatórios.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEB	Câmara de Educação Básica
CEE	Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais
CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVAE	Divisão de Atendimento Escolar
IOFMG	Imprensa Oficial de Minas Gerais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PAI	Projeto de Autoavaliação Institucional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
RAI	Relatório de Autoavaliação Institucional
SEDINE	Serviço de Documentação e Informação Educacional
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRI	Superintendência de Regulação e Inspeção
TI	Tecnologia da Informação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 A ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO.....	22
2.1 A ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA.....	22
2.2 O PÚBLICO E O PRIVADO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR....	32
2.3 OS ATOS REGULATÓRIOS NO SISTEMA DE ENSINO DE MINAS GERAIS	38
2.4 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NOS PROCESSOS DE ATOS REGULATÓRIOS.....	53
3 OS PROCESSOS DE ATOS REGULATÓRIOS DENTRO DO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROCESSOS E DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	67
3.1 ANÁLISE DO FLUXO DOS PROCESSOS REGULATÓRIOS NA PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	67
3.1.1 Gestão de processos e a dinâmica dos atos regulatórios.....	68
3.1.2 Gestão da informação nos processos de atos regulatórios.....	73
3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	80
3.3 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO.....	90
3.3.1 Caracterização dos atores participantes da pesquisa.....	91
3.3.2 Os processos de atos regulatórios no contexto da gestão de processos 	96
3.3.3 Os processos de atos regulatórios no âmbito da gestão da informação 	109
3.3.4 Principais achados da pesquisa de campo.....	129
4 PLANO DE AÇÃO PARA REGULARIZAÇÃO NA INSTRUÇÃO E TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS DE ATOS REGULATÓRIOS NO ÂMBITO DA SRE.....	133
4.1 PROPOSTA DE INTERVEÇÃO.....	138
4.2 DETALHAMENTO DA PROPOSIÇÃO.....	139
4.2.1 Proposta de ação 1. Acompanhamento sistêmico dos processos de atos regulatórios.....	140
4.2.2 Proposta de ação 2. Treinamento dos inspetores escolares, com ênfase na elaboração dos relatórios de verificação <i>in loco</i>.....	146
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
REFERÊNCIAS.....	163
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	167

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com a Superintendente da SRE	169
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista com a Supervisora do SEDINE.....	170
APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista com a Coordenadora dos Inspetores Escolares	171
APÊNDICE E - Roteiro do questionário para os Inspetores Escolares.....	172
APÊNDICE F – Planilha de Acompanhamento do Fluxo de Processos de Atos Regulatórios	176
APÊNDICE G - Formulário de Avaliação da Sessão de Estudo dos Inspetores Escolares	177

1 INTRODUÇÃO

Os atos regulatórios são processos pelos quais as entidades mantenedoras e as unidades escolares demonstram estar aptas a oferecer o ensino a que se propõem. Por meio desses processos, promove-se a qualidade e a equidade do ensino, garantindo que as unidades escolares mantenham padrões de oferta e atendam às normas legais. Assim, o funcionamento dessas instituições é legalmente autorizado e reconhecido pelo Poder Público, em conformidade com as regras e leis vigentes.

Esta pesquisa foca nos processos de atos regulatórios das entidades mantenedoras e suas respectivas instituições de ensino que pertencem à jurisdição de uma SRE de Minas Gerais, instruídos entre os anos de 2019 e 2023, atualmente regidos pela Resolução nº 486, de 21 de janeiro de 2022, do Conselho Estadual de Educação (CEE) (Resolução CEE nº 486/2022). O relatório de verificação *in loco* emitido pelo Serviço de Inspeção Escolar é uma peça fundamental e indispensável para que esses processos sejam tramitados e finalizados. Esses processos abrangem o credenciamento e recredenciamento de entidades mantenedoras, a autorização de funcionamento, o reconhecimento e a renovação do reconhecimento de níveis, etapas, cursos e modalidades da Educação Básica no Sistema de Ensino de Minas Gerais, que inclui escolas das redes privada e pública.

O pesquisador possui graduação em Pedagogia pela Faculdade São Lourenço e é pós-graduado *lato sensu* em Educação Empreendedora pela UFSJ, em Gestão Escolar pela UFOP e em Trabalho de Gestão Escolar pela Faculdade São Lourenço. Com quase três décadas de experiência na educação pública, o pesquisador atuou como professor, diretor escolar, Assistente Técnico da Educação Básica (ATB) e, nos últimos oito anos, como Inspetor Escolar.

Segundo Dourado (2001) o que distingue uma instituição de ensino como privada e a identifica como tal, é a mantenedora, que é a sua natureza jurídica e fonte principal de recursos. Classifica-se como ensino público aquele cuja manutenção/gestão é feita pelo poder governamental ou de entidades de direito público, enquanto gerência e propriedade por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado inaugura o ensino privado. E esta relação entre público e privado está na

dependência do poder do Estado para que a rede privada confira valor oficial aos certificados e diplomas emitidos pela ela.

No âmbito da Educação Básica, no Sistema de Ensino de Minas Gerais, as unidades escolares são autorizadas a funcionar e a oferecer modalidades de ensino ou cursos após o credenciamento de suas entidades mantenedoras. Essa autorização de funcionamento, concedida por um período determinado, é formalizada pelo processo de reconhecimento do curso. Esse reconhecimento, por sua vez, passa por renovações periódicas, que envolvem a instrução de processos junto à SRE.

Neste sentido para que seja mantida a qualidade de funcionamento dessas unidades de ensino, a avaliação constante pelo poder público, através de processos de atos regulatórios, torna-se uma condição para essa permanência. Sendo que é através desta avaliação que se busca manter os padrões mínimos de qualidade, cuja mensuração não pode ficar confinada apenas ao poder autorizatório do poder público e ao grau de impacto aferido pelo mercado (Cury, 2006).

Os processos de atos regulatórios tramitam entre instâncias, uma das quais é a Secretaria de Estado de Educação (SEE). É importante notar que a SEE está organizada em 47 superintendências regionais de ensino, distribuídas por todo o território do Estado. Essas superintendências têm a finalidade de exercer, em nível regional, ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e articulação entre o estado e os municípios, alinhadas com as diretrizes e políticas educacionais (Minas Gerais, 2024, recurso *online*).

Sendo uma das unidades que compõem as superintendências regionais de ensino da SEE, a jurisdição da SRE abrange 23 municípios, com 43 escolas estaduais, 104 escolas municipais e 51 escolas particulares. Essa SRE monitora sistematicamente o trabalho realizado nas unidades escolares das três redes de ensino: estadual, municipal e particular. Na rede estadual, isso inclui a gestão de pessoas, a administração do Caixa Escolar e o acompanhamento pedagógico. Já nas redes municipal e particular, a SRE acompanha o processo educacional por meio de atos legais para a regularização do funcionamento das instituições que as compõem.

A referida SRE se estrutura com um Gabinete, uma Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), uma Diretoria Educacional (DIRE) e uma Diretoria de Pessoal (DIPE). Transversalmente a essas diretorias, está o Serviço de Inspeção Escolar, que

está diretamente vinculado ao Gabinete da SRE e interage com as diretorias e seus respectivos setores (Minas Gerais, 2024, recurso *online*).

Como já mencionado, o tema desta pesquisa centra-se na gestão, análise e tramitação dos processos de atos regulatórios da Educação Básica no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Esses processos são inicialmente instruídos nas Superintendências Regionais de Ensino e tramitam, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI), pela SEE e pelo CEE, culminando com a publicação do ato na Imprensa Oficial de Minas Gerais (IOFMG).

O CEE é uma das instâncias pelas quais os processos de atos regulatórios tramitam, tendo um órgão colegiado com poder deliberativo e normativo, que possui certa independência em relação ao Poder Executivo. Sua atuação é essencial para garantir a promoção de uma educação de qualidade, utilizando os processos de atos regulatórios como mecanismo para alcançar esse objetivo. Embora tenha autonomia, o CEE deve atender às diretrizes e bases nacionais da educação, assegurando que todos os estudantes recebam a formação básica conforme os parâmetros nacionais.

O Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais é órgão autônomo com composição, finalidades e competências estabelecidas pela Legislação Federal, pela Constituição Estadual e pelas Leis Delegadas no 31, de 28 de agosto de 1985, Lei Delegada no 105, de 29 de janeiro de 2003, Lei Delegada no 172, de 25 de janeiro de 2007, Lei Delegada no 17.715, de 11 de agosto de 2008 e Lei no 21.428, de 21 de julho de 2014 e Decreto Estadual no 44.627, de 28 de setembro de 2007, respeitadas as diretrizes e bases da Educação. Ao Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais, compete baixar normas sobre planejamento, coordenação, controle e fiscalização das atividades do ensino em todas áreas (Minas Gerais, 2024, recurso *online*).

Dado que os processos de atos regulatórios são cruciais para manter a regularidade na promoção da educação em Minas Gerais, é fundamental destacar a importância de instruí-los com precisão para garantir uma tramitação eficiente. Qualquer irregularidade ou inconsistência nos processos de atos regulatórios pode resultar em retornos às unidades iniciais de instrução na forma de diligências para correções ou novas instruções, o que, por sua vez, pode causar morosidade no andamento dos processos.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a unidade escolar só está autorizada a iniciar suas atividades após a publicação da Portaria pela SEE, o que

indica que a instituição passou pelo processo de análise e verificação e está apta a oferecer tal modalidade de ensino ou curso. Caso contrário, o artigo 86 da Resolução CEE nº 486/2022 deixa claro que é de exclusiva responsabilidade da entidade mantenedora os danos causados aos estudantes em decorrência da inobservância desta norma (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

Para assegurar o cumprimento dos requisitos da Resolução CEE nº 486/2022, o Serviço de Inspeção Escolar desempenha um papel crucial na instrução dos processos, pois é responsável pela verificação *in loco* e pela elaboração de um relatório detalhado, incluindo a emissão de um parecer conclusivo. Este relatório desempenha um papel fundamental na instrução do processo de ato regulatório.

É importante ressaltar que os processos de atos regulatórios são obrigatórios para as entidades mantenedoras e suas respectivas instituições de ensino. A instrução desses processos requer relatórios elaborados criteriosamente, adaptados a cada caso específico. Esses relatórios são baseados na análise documental e na verificação *in loco*, com o objetivo de acompanhar e avaliar a estrutura das instituições de ensino, sua abordagem didático-pedagógica, os níveis, etapas e cursos oferecidos, bem como a capacidade de autofinanciamento das mantenedoras.

A elaboração dos relatórios mencionados é atribuição do serviço de inspeção escolar, conforme estabelecido pela Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009 (Resolução CEE nº 457/2009), que regula esse serviço. De acordo com a definição na resolução, o serviço de inspeção escolar tem como função promover a comunicação entre os órgãos centrais e as unidades escolares, por meio da verificação, avaliação, monitoramento e orientação por meio de relatórios circunstanciados e conclusivos. Esses documentos desempenham um papel crucial na efetivação da legalidade (Minas Gerais, 2009).

Em relação à elaboração de relatórios pelo serviço de inspeção escolar nos processos de atos regulatórios, constatou-se, no período entre os anos de 2019 a 2023, na SRE, um total de 81 processos. Destes, 38 ainda estavam parados na SRE pendentes de emissão de relatório pelo serviço de inspeção escolar. Além disso, 27 processos foram devolvidos pelas outras instâncias envolvidas nos processos de atos regulatórios, como a SEE e o CEE, para correções de informações, inclusão de novos documentos, ou devido a inconsistências entre o relatório de verificação *in loco* e

outras partes do processo. Isso resultou em processos inconclusos com informações imprecisas. Além das devoluções dos processos à SRE para correção dos relatórios emitidos pelo serviço de inspeção escolar ou para inclusão de outras documentações no SEI, observou-se algumas falhas na condução dos processos. Isso inclui a falta de emissão de Ordem de Serviço pelo Gabinete da SRE para a realização da verificação *in loco*, a ausência de organização na constituição da comissão de inspetores escolares para esse propósito, e a falta de acompanhamento dos prazos para a verificação *in loco* pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar. Tais situações estão em desacordo com o artigo 82 da Resolução CEE nº 486/2022.

Cabe à Superintendência inspecionar, previamente, mediante Comissão de Verificação *in loco*, as condições de organização e de funcionamento da instituição educacional, por meio de ordem de serviço a ser autuada no corpo do processo. “§ 1º - A Comissão de Verificação *in loco*, de que trata esse artigo, compõe-se de, no mínimo, 2 (dois) servidores da equipe de Inspeção Escolar da Superintendência e tem prazo de 40 (quarenta) dias, a contar da data da ordem de serviço, para se pronunciar, mediante relatório circunstanciado e conclusivo, específico, autuado no corpo do processo, quanto ao pedido de autorização submetido ao Poder Público (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

Com relação ao controle desses processos, foi observado a utilização de uma planilha elaborada no Excel, a qual é desenvolvida, atualizada e gerenciada pelo Serviço de Documentação e Informação Educacional (Sedine), o setor responsável pela instrução dos processos. Após a instrução do processo, este setor dispara um e-mail solicitando diretamente ao Inspetor Escolar, responsável pela unidade escolar, que realize a verificação *in loco* e insira o relatório resultante no processo para posterior encaminhamento à SEE e, posteriormente, à CEE.

Neste sentido, para assegurar a conformidade com a legislação vigente, é crucial que a SRE estabeleça uma logística para acompanhar a gestão de processos, visando aprimorar o trabalho e reduzir o número de devoluções quanto a lentidão dos procedimentos. Este estudo se propõe a analisar o progresso dos processos de atos regulatórios, especialmente no que se refere à emissão dos relatórios de verificação *in loco* pelo serviço de inspeção escolar, com o intuito de minimizar os obstáculos, evitar retrabalho e garantir a publicação dos atos regulatórios dentro do prazo adequado.

Considerando as proposições apresentadas e delineando o problema a ser abordado nesta pesquisa, surge a seguinte questão: Como o Serviço de Inspeção Escolar pode contribuir para reduzir as inconsistências identificadas no fluxo dos processos de atos regulatórios na SRE?

Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os obstáculos que impactam na tramitação dos processos de atos regulatórios no âmbito de uma SRE de Minas Gerais.

Com o propósito de alcançar esse objetivo, é crucial investigar os desafios e as oportunidades relacionados à gestão de informações e à forma como os processos são instruídos, com base na Resolução CEE nº 486/2022. Essa abordagem possibilitará a identificação de possíveis falhas na organização dos processos, visando a redução das devoluções dos mesmos, bem como o retrabalho. Isso, por sua vez, promoverá a regularidade tramitação dos processos ato regulatório das entidades mantenedoras e das instituições de ensino que compõem a SRE.

Nesse sentido, os objetivos específicos desta pesquisa foram delimitados da seguinte maneira: (i) descrever o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos por uma SRE de Minas Gerais, (ii) analisar as inconsistências nos relatórios de verificação *in loco* emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar e (iii) propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para implementar intervenções que visem aprimorar a prática de instrução dos processos de atos regulatórios pela SRE.

Nesse sentido, a dissertação será estruturada em cinco capítulos. No primeiro, trata-se da Introdução da Dissertação que traz a apresentação da pesquisa.

No segundo capítulo "A organização do sistema educacional brasileiro", onde é apresentado a maneira que a Educação Básica está organizada, cuja forma deve ser seguida por todos os sistemas de ensino e suas respectivas redes. Para tanto, serão apresentados aspectos históricos, marcos legais e sua estrutura e funcionamento, bem como as questões quanto "O contexto público e privado na educação escolar", da autorização de funcionamento das instituições educacionais pelo poder público e o cenário onde será realizada a pesquisa.

O terceiro capítulo, intitulado "Os processos de atos regulatórios no contexto da gestão de processos e da gestão da informação", foca na análise dos fundamentos teóricos que sustentaram este estudo, bem como nos recursos metodológicos

utilizados para caracterizar o caso de gestão. A abordagem metodológica incluiu levantamento documental referente ao período de 2019 a 2023, pesquisa de campo realizada em 2024 com entrevistas semiestruturadas aplicadas a profissionais da SRE diretamente envolvidos na instrução e tramitação de processos de atos regulatórios, além de um questionário direcionado aos inspetores escolares em exercício na SRE. Esses métodos foram combinados com a análise dos dados coletados para sustentar as conclusões do estudo.

No quarto capítulo, intitulado “Plano de Ação para Regularização na Instrução e Tramitação dos Processos de Atos Regulatórios no Âmbito da SRE”, é apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE). Essa proposta visa reduzir as dificuldades e superar os obstáculos que comprometem a instrução e tramitação regular dos processos de atos regulatórios protocolados na SRE. O plano sugere um trabalho colaborativo entre os inspetores escolares e os demais servidores da SRE que atuam diretamente nas atividades relacionadas a esses processos regulatórios.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais, nas quais a pesquisa visa propor soluções para os obstáculos que dificultam a celeridade na tramitação dos processos dentro da SRE. A análise dos dados coletados e a reflexão sobre os desafios enfrentados ao longo do estudo buscam identificar medidas eficazes para melhorar a eficiência do sistema. O capítulo enfatiza a importância de estratégias que otimizem os fluxos de trabalho e promovam maior agilidade nos processos. Além disso, as sugestões visam garantir a regularidade e o bom andamento das atividades da SRE.

2 A ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO

O presente capítulo está dividido em quatro seções e tem por objetivo descrever a organização do sistema educacional brasileiro, com foco na estrutura e no funcionamento da Educação Básica, considerando a relação entre os setores público e privado no contexto escolar, além dos processos de atos regulatórios no Sistema de Ensino de Minas Gerais, bem como a atuação do serviço de inspeção escolar nesses processos. Para um maior entendimento da importância desses processos é indispensável que se compreenda a forma como a Educação Nacional e o Sistema Mineiro se organizam. Nesse sentido a seção 2.1 descreve de que forma está estruturada a Educação Básica no país. A seção 2.2 esclarece pontos entre o ensino público e o privado. A seção 2.3 trata dos processos de atos regulatórios das instituições de ensino no Sistema de Ensino de Minas Gerais e a seção 2.4 explana o fluxo de processos de atos regulatórios e o papel do Inspetor Escolar nesses processos na SRE.

2.1 A ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Esta seção aborda a maneira como a educação escolar está organizada no Brasil, detalhando sua estrutura organizacional, fins e os órgãos administrativos responsáveis por sua promoção e gestão. Também explora os níveis e modalidades de ensino oferecidos no país. Além disso, examina os aspectos que definem e regulamentam o sistema educacional brasileiro, com ênfase nos princípios que norteiam essas diretrizes, proporcionando uma visão abrangente do funcionamento e das bases legais que sustentam a educação no Brasil. Porém, antes de toda essa organização nas instituições de ensino a educação está assegurada pela Constituição Federal de 1988 (CF/1988), no artigo 205, como um direito social, onde se afirma que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988, recurso *online*).

Outro ponto crucial relacionado à Educação no Brasil está explicitado também no artigo 205 da CF/1988, que preconiza que o "pleno desenvolvimento da pessoa,

seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (Brasil, 1988, recurso *online*). Este princípio fundamenta as diretrizes educacionais do país, destacando a importância não apenas do ensino acadêmico, mas também do desenvolvimento integral do indivíduo. Ao promover o pleno desenvolvimento dos cidadãos, a Educação contribui para a formação de uma sociedade mais justa e democrática, capacitando os indivíduos para participarem ativamente na vida social, política e econômica. Assim, essa abordagem educacional busca não apenas transmitir conhecimentos, mas também cultivar valores, habilidades e competências essenciais para o exercício da cidadania e o sucesso profissional.

Dado que a educação é dever da família e do Estado compreende-se que este último possui uma responsabilidade compartilhada entre a União, os Estados e os Municípios. Cada um desses entes governamentais tem deveres específicos na promoção e manutenção do sistema educacional, colaborando para garantir acesso com qualidade, equidade e permanência no ensino. Desta forma como previsto na LDB/1996, quanto à organização da educação nacional, a coordenação e a cooperação entre esses níveis de governo são fundamentais para o desenvolvimento de políticas educacionais eficazes. Assim, a educação torna-se um instrumento essencial para o exercício da cidadania e o desenvolvimento do país. Entretanto, quanto ao regime de colaboração entre os governos para efetivar a educação, a CF/1988, em seu artigo 23, inciso V estipula que compete à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios atuar de forma colaborativa para proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação, à ciência, à tecnologia, à pesquisa e à inovação; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 85, de 2015). (Brasil, 1988, recurso *online*).

O Quadro 1 demonstra que além do regime de colaboração entre as esferas de governo, é atribuído também o poder de legislar sobre a educação, conforme previsto no artigo 24 da CF/1988.

Para Haddad (1998) a educação deve ser prioridade absoluta do Estado, pois é através dela que se promove a igualdade de oportunidades e o desenvolvimento do país. Dessa forma a educação é compreendida como um dos compromissos mais significativos de todas as esferas governamentais, sendo ela regulada por um amplo

conjunto de legislação, que tem como objetivo garantir o cumprimento de um direito social, cuja responsabilidade se estende tanto à família quanto aos governantes.

Quadro 1 - Competências legislativas dos entes federados de acordo com o artigo 24 da CF/1988.

Art. 24	Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre
IX	Educação, cultura, ensino, desporto, ciência, tecnologia, pesquisa, desenvolvimento e inovação. Redação dada pela Emenda Constitucional nº 85, de 2015.
§ 1º	No âmbito da legislação concorrente, a competência da União limitar-se-á a estabelecer normas gerais. Vide Lei nº 13.874, de 2019
§ 2º	A competência da União para legislar sobre normas gerais não exclui a competência suplementar dos Estados. Vide Lei nº 13.874, de 2019.
§ 3º	Inexistindo lei federal sobre normas gerais, os Estados exercerão a competência legislativa plena, para atender a suas peculiaridades. Vide Lei nº 13.874, de 2019
§ 4º	A superveniência de lei federal sobre normas gerais suspende a eficácia da lei estadual, no que lhe for contrário. Vide Lei nº 13.874, de 2019

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024) com base em Brasil, 1988.

Uma vez mais, considerando a CF/1988, no Quadro 2 estão organizados os princípios norteadores que devem permear a oferta do ensino. Estes princípios delineiam os valores fundamentais pelos quais o ensino deve ser ministrado, refletindo os pilares essenciais que regem o sistema educacional brasileiro.

Além de assegurar o acesso à educação, o referido artigo preconiza um ensino democrático e participativo, pautado na qualidade, com uma valorização dos profissionais que atuam na área educacional. Esses princípios refletem não apenas um compromisso com a igualdade de oportunidades educacionais, mas também com a excelência do ensino oferecido, visando ao desenvolvimento integral dos estudantes e à construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

O Quadro 3, com base na CF/1988, ilustra que o Estado brasileiro possui sete responsabilidades fundamentais para garantir seu compromisso com a educação.

Essas responsabilidades delineiam as obrigações do Estado em fornecer uma educação de qualidade, acessível a todos os cidadãos, promovendo condições de acesso e permanência à escola. Essa disposição constitucional reforça a importância atribuída à educação como um direito fundamental e um pilar essencial para o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária e humana.

Quadro 2 - Princípios Norteadores do Ensino de acordo com o artigo 206 da CF/1988.

Art. 206	O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios
I	Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.
II	Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber.
III	pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV	gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
V	valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
VI	gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
VII	garantia de padrão de qualidade.
VIII	piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
IX	garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 108, de 2020)
Parágrafo único	A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da Educação Básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006).

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024) com base em Brasil, 1988.

É essencial ressaltar que, conforme estabelecido no parágrafo 1º, inciso VII, do artigo 208 da Constituição, o acesso ao ensino obrigatório e gratuito é reconhecido como um direito público subjetivo. Essa disposição legal contribui para que todos os cidadãos tenham o direito garantido de receber educação sem custos, conforme as normas estabelecidas. Assim sendo, tem-se assegurado um direito inalienável, intransferível e intrínseco ao sujeito, que, caso não seja efetivado, pode ser reivindicado a qualquer momento junto ao Estado. Esta garantia constitucional reflete a importância fundamental atribuída à educação como um direito humano essencial para o pleno desenvolvimento individual e para o progresso da sociedade como um todo.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 207, a autonomia das universidades brasileiras no âmbito didático, científico, administrativo e de gestão financeira e patrimonial. Esse dispositivo assegura às instituições de ensino superior a liberdade necessária para desenvolver suas atividades acadêmicas e

administrativas, promovendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Além disso, no artigo 209, a mesma Constituição regulamenta a liberdade de ensino pela iniciativa privada, condicionando-a ao cumprimento das normas gerais da educação nacional. Para que essa liberdade seja exercida, torna-se indispensável a autorização e a avaliação de qualidade por parte do Poder Público, garantindo assim que os padrões educacionais estabelecidos sejam atendidos (Brasil, 1988, recurso *online*).

Quadro 3 - Deveres do Estado Brasileiro com a Educação conforme disposto no artigo 208 da CF/1988.

Art. 208	O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de
I	Educação Básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009)
II	progressiva universalização do ensino médio gratuito; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996)
III	atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;
IV	educação infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco) anos de idade; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
V	acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;
VI	oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;
VII	atendimento ao educando, em todas as etapas da Educação Básica, por meio de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009)
§ 1º	O não-oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público, ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente.
§ 2º	O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo.
§ 31º	Compete ao Poder Público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024) com base em Brasil, 1988.

Com base na CF/1988, na organização do ensino no Brasil, outros instrumentos legais também são balizadores deste processo, abordando questões mais particulares e com maior propriedade e profundidade com relação aquilo que é disposto na Carta Magna. Dessa maneira, a LDB/1996, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) de 2018 e o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014 destacam-se como pilares

legais essenciais. É relevante mencionar que as diretrizes e metas do PNE estão embasadas no artigo 214 da CF/1988, o que reforça sua importância como norteador das políticas educacionais no país.

Esses instrumentos legais desempenham um papel crucial na definição dos rumos da educação brasileira, estabelecendo princípios, diretrizes e metas a serem seguidos por todos os entes federativos. Dessa forma, garantem-se bases sólidas para o desenvolvimento e aprimoramento contínuo do sistema educacional, visando à promoção de uma educação de qualidade para todos os cidadãos.

No que se refere à legislação da educação brasileira, a LDB/1996 se destaca como o principal instrumento legal do setor. Reconhecida como a lei mais importante na área educacional, pode ser considerada como a Carta Magna da Educação. A LDB/1996 estabelece diretrizes e bases fundamentais para a organização e o funcionamento da educação no Brasil, abrangendo desde a educação infantil até o ensino superior. Além disso, orienta políticas educacionais, definindo direitos e deveres tanto de instituições quanto de profissionais da educação, assegurando assim a qualidade e a equidade no ensino.

Essa lei contém ainda dispositivos que organizam e regulamentam a estrutura e o funcionamento do sistema educacional em todo o território brasileiro. Ela abrange tanto a rede pública, composta por instituições criadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, quanto a rede privada, formada por unidades escolares mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Ambas as redes são regidas pelos princípios e direitos estabelecidos na CF/1988. A LDB/1996 assegura que todas as instituições de ensino, públicas e privadas, sigam diretrizes comuns que garantem a qualidade e a equidade no acesso à educação, promovendo assim uma organização educacional coesa e eficiente em todo o país.

Cabe salientar aqui que a LDB/1996 é de competência exclusiva da União. Isso implica que Estados, Distrito Federal e Municípios não têm autonomia nem o direito de legislar sobre o tema. Apenas a União pode estabelecer as diretrizes e bases que orientam a educação no Brasil, garantindo a uniformidade e a coerência do sistema educacional em todo o território nacional.

A LDB/1996 estabelece uma estrutura clara para a oferta de educação, definindo as responsabilidades de cada ente federado de acordo com os diferentes

níveis de ensino. A União, responsável por coordenar a política nacional de educação, atua em todos os níveis de ensino, com ênfase no ensino superior, formulando diretrizes e bases que asseguram a qualidade e a uniformidade dos sistemas educacionais em todo o país.

Os Estados e o Distrito Federal têm a responsabilidade de organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições dos seus sistemas de ensino, com foco principal no ensino médio. Eles devem assegurar que essa etapa de ensino atenda às demandas regionais, proporcionando uma formação adequada aos jovens para o ingresso no ensino superior ou no mercado de trabalho.

Os municípios, por sua vez, são prioritariamente responsáveis pela oferta de educação infantil e ensino fundamental. Devem garantir a universalização do acesso a essas etapas de ensino, promovendo um atendimento inclusivo e de qualidade desde a primeira infância até os anos finais do ensino fundamental.

A LDB/1996 também regulamenta as responsabilidades das instituições de ensino e dos professores, estabelecendo diretrizes que assegurem a qualidade da educação em todos os níveis. Ela também distribui as obrigações de maneira equilibrada entre os diferentes níveis de governo, garantindo uma organização eficiente e a oferta adequada de educação em todo o território nacional.

São estabelecidos também pela LDB/1996 a organização dos níveis de ensino dividindo-os em duas categorias principais que é a Educação Básica e o Ensino Superior. A Educação Básica é composta pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, podendo essa última etapa da Educação Básica ser profissionalizante ou não. Essa etapa é considerada a base da formação educacional do indivíduo.

A LDB/1996 estabelece as modalidades de ensino, conforme disposto no artigo 21. Essas modalidades incluem a Educação de Jovens e Adultos (EJA), também conhecida como supletivo, a Educação Especial, a Educação Profissional e Tecnológica, a Educação a Distância (EaD), a Educação Indígena e a Educação Quilombola. Essa diversidade visa garantir que a educação atenda às diferentes necessidades e realidades dos estudantes brasileiros, promovendo uma educação inclusiva e de qualidade para todos.

Quanto aos profissionais da educação, a LDB/1996 define os requisitos de títulos e experiências necessárias para esses profissionais. A lei estabelece os

critérios para formação e qualificação, incluindo obrigações dos órgãos administrativos. Entre essas obrigações estão a formação continuada, a valorização da carreira docente e a garantia de condições adequadas de trabalho. Dessa forma, a LDB/1996 busca assegurar que os educadores sejam devidamente qualificados. A valorização e formação continuada desses profissionais são essenciais para a qualidade do ensino, contribuindo significativamente para a melhoria da educação no Brasil (Brasil, 1996, recurso *online*).

É indispensável destacar aqui que para garantir o direito à educação, assegurado como um direito social pela Constituição Federal (Brasil, 1988, recurso *online*), é compromisso de o poder público implementar políticas públicas que atendam aos preceitos constitucionais. Além disso, é necessário realizar um acompanhamento constante da avaliação da oferta de ensino, garantindo os padrões mínimos de qualidade. A LDB/1996 estabelece que o dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de existência de

(...) IX – padrões mínimos de qualidade do ensino, definidos como a variedade e a quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem adequados à idade e às necessidades específicas de cada estudante, inclusive mediante a provisão de mobiliário, equipamentos e materiais pedagógicos apropriados (Redação dada pela Lei nº 14.333, de 2022) (Brasil, 1996, recurso *online*).

A LDB/1996, além de garantir os padrões mínimos de qualidade, estabelece finalidades que incluem assegurar uma formação comum, desenvolver o indivíduo para o pleno exercício da cidadania e proporcionar condições para seu progresso acadêmico e profissional. Para alcançar esses objetivos e finalidades é disposto no artigo 23 que

(...) A Educação Básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não-seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar.

§ 1º A escola poderá reclassificar os alunos, inclusive quando se tratar de transferências entre estabelecimentos situados no País e no exterior, tendo como base as normas curriculares gerais.

§ 2º O calendário escolar deverá adequar-se às peculiaridades locais, inclusive climáticas e econômicas, a critério do respectivo sistema de

ensino, sem com isso reduzir o número de horas letivas previsto nesta Lei (Brasil, 1996, recurso *online*).

Conforme previsto na LDB/1996, em seu artigo 24, os níveis de ensino fundamental e médio, componentes da Educação Básica, devem ser organizados de acordo com regras comuns que assegurem uma carga horária mínima anual de oitocentas horas. Essa carga horária deve ser distribuída em, no mínimo, duzentos dias letivos de atividades escolares, excluindo-se o período reservado para estudos de recuperação, quando necessário (Brasil, 1996, recurso *online*).

Uma vez que está estabelecido pela LDB/1996, em seu artigo 26, os currículos da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar devem ser estruturados da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Neste sentido, o currículo deve ser constituído por uma base nacional comum, ofertada em todo território nacional e que deve ser complementada por uma parte diversificada, sendo que essa última deve levar em consideração as características regionais, culturais e econômicas da localidade onde a unidade escolar está inserida. Essa abordagem, resguardada pela LDB/1996, visa garantir que a educação seja uniforme e de qualidade em todo o território nacional, enquanto se adapta às especificidades de cada comunidade, promovendo uma formação integral e contextualizada para os alunos. (Brasil, 1996, recurso *online*).

Já para a efetivação do currículo que garanta a construção de uma aprendizagem sólida, indispensável para a formação integral do indivíduo, o artigo 26 LDB/1996 estabelece diretrizes claras para os currículos da Educação Básica. De acordo com este artigo, os currículos devem obrigatoriamente incluir o estudo da Língua Portuguesa, da Matemática, o conhecimento sobre o mundo físico e natural, bem como a compreensão da realidade social e política. Além desses componentes, o artigo 26 também determina a obrigatoriedade do ensino de artes, valorizando as expressões regionais. Essa estrutura curricular visa padronizar e democratizar o acesso ao conhecimento, promovendo uma educação equitativa e de qualidade para todos os alunos.

Além disso, a LDB/1996 considera a prática de educação física como um componente curricular obrigatório, devendo ser oferecida obrigatoriamente pela

unidade escolar. No entanto, a participação do aluno é facultativa caso ele “cumpra jornada de trabalho igual ou superior a seis horas”, possua idade “maior de trinta anos”, “que estiver prestando serviço militar inicial ou que, em situação similar, estiver obrigado à prática da educação física”, que seja “amparado pelo Decreto-Lei nº 1.044/1969) ou que tenha filhos (Brasil, 1996, recurso *online*).

É fundamental destacar que a prática de educação física é obrigatória apenas na Educação Básica, conforme determina a LDB/1996. Nos cursos de educação superior, essa exigência não se aplica, tornando a oferta dessa disciplina opcional. A obrigatoriedade de educação física se restringe ao nível básico de ensino, não sendo estendida ao ensino superior. Assim, a implementação dessa prática está prevista apenas para garantir uma formação integral na Educação Básica.

Com o objetivo de promover uma educação inclusiva e universal, o artigo 26-A da LDB/1996 estabelece que as influências étnico-culturais das matrizes indígena, africana e europeia, bem como suas contribuições para a formação do povo brasileiro, devem ser contempladas nos conteúdos do ensino de História. De acordo com este artigo, "nos estabelecimentos de ensino fundamental e de ensino médio, públicos e privados, torna-se obrigatório o estudo da história e cultura afro-brasileira e indígena" (Brasil, 1996, recurso *online*).

O artigo 27 da LDB/1996 estabelece diretrizes abrangentes para os conteúdos curriculares, visando promover uma educação equânime. Essas diretrizes incluem a contextualização e interdisciplinaridade nos currículos, além de práticas pedagógicas que incentivem a autonomia, o pensamento crítico e a compreensão das realidades sociais e culturais, onde

(...) Os conteúdos curriculares da Educação Básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes:

- I - A difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática;
- II - Consideração das condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento;
- III - orientação para o trabalho;
- IV - Promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não-formais (Brasil, 1996, recurso *online*).

Além disso, levando em conta as condições de escolaridade e acesso de cada aluno, especialmente na população rural, a LDB/1996 estabelece que os sistemas de

ensino devem adequar a oferta da Educação Básica às particularidades dessa realidade, buscando uma conformidade com a vida rural específica de cada região.

Em síntese, esta seção proporcionou a descrição da estrutura organizacional, objetivos e órgãos administrativos responsáveis pela gestão da educação formal no Brasil. Explorou-se a diversidade de níveis e modalidades de ensino oferecidos, bem como os princípios fundamentais que norteiam o sistema educacional brasileiro. Todo o arcabouço legislativo trazido nos mostra que as funções desempenhadas pelos Estados no que se refere às ações de inspeção e de fiscalização para o cumprimento das diretrizes apresentadas são essenciais para garantir que todas as instituições de ensino estejam alinhadas e sigam aos preceitos estabelecidos pela legislação brasileira.

2.2 O PÚBLICO E O PRIVADO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR

Nesta seção será tratada a relação entre o ensino público e o privado que é um tema relevante no contexto educacional brasileiro. A coexistência dessas duas redes de ensino exige uma série de regulamentações para assegurar a qualidade e a equidade na oferta educacional. As instituições privadas, assim como os municípios que não possuem sistema próprio de ensino, devem obter autorização e ser submetidos ao acompanhamento do poder público para garantir que os padrões estabelecidos sejam cumpridos. Essa supervisão é fundamental para assegurar que a educação oferecida atenda aos critérios de qualidade exigidos pela legislação e contribua para a formação integral dos alunos. Portanto, a intervenção do poder público se mostra indispensável para equilibrar as diferenças entre essas redes de ensino e promover uma educação de qualidade.

No Brasil, a estrutura educacional é composta por redes públicas e privadas que desempenham um papel fundamental na promoção da educação escolar. Ambas as redes são essenciais para atender à diversidade e à demanda crescente por educação de qualidade. As escolas públicas, financiadas pelo governo, visam proporcionar acesso igualitário à educação, enquanto as instituições privadas, sustentadas por recursos particulares, atende a alunos que possuem poder econômico para financiar a educação. A coexistência desses sistemas exige uma

regulamentação cuidadosa para garantir que todos os alunos recebam uma formação adequada.

Neste sentido, as escolas regulares no Brasil devem obedecer à LDB/1996, o que inclui a obrigatoriedade de cumprir atos regulatórios de funcionamento. Essa exigência é crucial para assegurar que as instituições educacionais operem dentro dos parâmetros legais estabelecidos pelo sistema educacional. A conformidade com esses regulamentos é essencial para que as escolas possam emitir diplomas e certificados de maneira legal e formal, garantindo a validade e o reconhecimento desses documentos. Além disso, o cumprimento das normas regulatórias contribui para a manutenção da qualidade educacional e a credibilidade das instituições de ensino. Dessa forma, a regulamentação e supervisão das escolas são fundamentais para o funcionamento de um sistema educacional sólido e confiável.

Segundo Cury (1992) o reconhecimento oficial de certificados ou diplomas de instituições escolares, com validade nacional ou regional, é uma atribuição reservada aos órgãos públicos ou entidades autorizadas e avaliadas por eles. Essa prerrogativa destaca a relevância da regulação estatal na garantia da qualidade e validade dos documentos educacionais. No contexto da educação escolar regular, essa distinção entre redes pública e privada reflete diferentes abordagens de gestão e financiamento.

A CF/1988 estabelece a "coexistência" entre estabelecimentos de ensino públicos e privados, contudo, essa convivência deve estar em conformidade com as leis que regem a educação brasileira, como por exemplo, a própria CF/1988, a LDB/1996 e o Plano Nacional de Educação, instituído em 2014 por meio da Lei Federal nº 13.005/2014. Para garantir essa conformidade, é necessário considerar também os pareceres e resoluções emitidos por órgãos normativos dos sistemas educacionais, como os Conselhos Federais e Estaduais de Educação. Essa harmonização legal é crucial para assegurar a qualidade e a eficácia do sistema educacional, bem como para proteger os direitos e deveres das instituições de ensino públicas e privadas.

Por outro lado, a LDB/1996 assegura, conforme o artigo 7º, que o ensino privado é livre, contanto que esteja em conformidade com algumas condições essenciais. Estas incluem o respeito às normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino, além da obrigação de obtenção de autorização de

funcionamento e avaliação de qualidade por parte do Poder Público, bem como da capacidade de autofinanciamento. Tal disposição destaca a necessidade de supervisão para garantir o regular funcionamento das instituições de ensino privadas, o que contribui para a manutenção dos padrões educacionais estabelecidos pelo Estado. (Brasil, 1996, recurso *online*).

Segundo o estipulado pela LDB/1996, em seu artigo 19, as instituições de ensino são categorizadas administrativamente como públicas ou privadas. Enquanto as instituições públicas são mantidas pelo poder público, as privadas são mantidas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Essa distinção é essencial para compreender as diferentes responsabilidades e características das instituições educacionais. Já o artigo 20 da LDB/1996 estabelece o enquadramento das instituições de ensino privadas em categorias específicas conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Enquadramento das Instituições Privadas conforme artigo 20 da LDB/1996.

Art. 20	As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias
I	particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;
II	comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de pais, professores e alunos, que incluam em sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 11.183, de 2005)
III	confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;
IV	filantrópicas, na forma da lei.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024) com base em Brasil, 1996.

Essa categorização regulamentada pelo artigo 20 da LDB/1996 é fundamental para compreender a organização sistema educacional privado no Brasil. A referida legislação reconhece a importância de diferenciar as instituições privadas com base em suas características e finalidades específicas, visando promover uma regulação adequada e eficaz do setor educacional. Por meio desse enquadramento, torna-se

possível adotar medidas e políticas educacionais mais direcionadas e adaptadas às necessidades e realidades das instituições privadas de ensino.

É essencial ressaltar que a atual configuração das instituições privadas de ensino nem sempre delineada da maneira como está estabelecida no inciso III do artigo 206 da CF/1988, que reconhece a coexistência de estabelecimentos de ensino públicos e privados (Brasil, 1988, recurso *online*). Ao contrário do que era estabelecido no referido artigo, em anos anteriores à Constituição de 1988, a educação escolar privada era vista como uma concessão do Estado.

De acordo com Barbosa (1947), essa concessão representava uma autorização de funcionamento às instituições de ensino privadas para a oferta de serviços educacionais, configurando um ato administrativo vinculado, uma espécie de delegação de serviço público próprio do Estado para entidades particulares.

Já para Mello (1996), os processos de concessão e permissão foram gradativamente substituídos pela autorização, caracterizando um ato unilateral em que a Administração, discricionariamente, facultava o exercício de atividade material, geralmente com caráter precário. Essas análises apontam para as transformações na legislação e nas práticas administrativas relacionadas à educação privada ao longo do tempo, refletindo adaptações e evoluções no cenário educacional brasileiro.

Nesse sentido, o marco significativo da garantia da liberdade de ensino à iniciativa privada surgiu com a promulgação da CF/1988 que estabeleceu disposições modificando o cenário educacional brasileiro. Anterior à Constituição de 1988, a concessão às instituições de ensino privadas pelo Estado, limitava o papel do setor privado na oferta de educação. No entanto, com a Constituição de 1988, houve uma mudança fundamental nessa dinâmica.

A garantia da liberdade de ensino à iniciativa privada passou a ser um princípio fundamental na Constituição de 1988. Isso significa que as instituições privadas têm o direito de oferecer educação, desde que cumpram determinadas condições estabelecidas pela legislação nacional da educação. Essas condições incluem a necessidade de autorização e avaliação de qualidade pelo poder público.

A transição da categoria de concessão para autorização e avaliação de qualidade, conforme estipulado pelo artigo 209 da Constituição de 1988, reflete uma mudança de paradigma no sistema educacional brasileiro. Antes, as instituições

privadas dependiam da concessão do Estado para operar. Agora, elas passam por um processo de autorização, que envolve uma avaliação mais criteriosa de sua capacidade de oferecer educação de qualidade (Brasil, 1988, recurso *online*).

Essa mudança promoveu maior diversidade e qualidade no ensino. Ela reconhece a importância do setor privado na oferta de educação e busca garantir que as instituições privadas atendam aos padrões estabelecidos pelo Estado. Isso não apenas promove uma maior diversidade de opções educacionais para os cidadãos, mas também contribui para elevar os padrões de qualidade em todo o sistema educacional brasileiro.

Retomando o artigo 209 da Constituição de 1988, a oferta de educação escolar pela iniciativa privada requer a submissão a processos de autorização e avaliação pelo Poder Público. Essas instituições devem demonstrar capacidade de autofinanciamento e conformidade com as regulamentações estabelecidas também pelo poder público, nesse sentido 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 7º da LDB (Cury, 2006, p. 148).

É imprescindível destacar que, embora estejam inseridas no contexto da iniciativa privada, essas instituições desempenham um papel essencial ao oferecer um serviço de interesse público. Ao promover o acesso ao conhecimento e ao saber, elas contribuem significativamente para o pleno desenvolvimento do ser humano. Essa dualidade de atuação reflete a importância da colaboração entre os setores público e privado na promoção da educação de qualidade para todos, nesse sentido

(...) a educação, como processo de reconstrução da experiência, é um atributo da pessoa humana e, por isso, tem que ser comum a todos. É essa a concepção que a Constituição agasalha nos arts. 205 a 214, quando declara que ela é um direito de todos e um dever do Estado. Tal concepção importa (...) em elevar a educação à categoria de serviço público essencial que ao Poder Público impende possibilitar a todos (Silva, 1999, p. 397).

Um aspecto crucial a ser considerado no contexto do ensino privado, em determinados casos, é a cobrança de mensalidades, taxas e materiais pela prestação

de serviços educacionais. De acordo com o artigo 170 da CF/1988, "é assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei". No entanto, no caso específico do ensino privado, essa questão é regulamentada pelo artigo 209 da mesma Constituição (Brasil, 1988, recurso *online*).

Esta regulamentação busca equilibrar a liberdade econômica com a necessidade de garantir padrões de qualidade e acessibilidade no setor educacional, conforme regulamentado também pela LDB/1996.

Art. 7º O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

- 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 (Brasil, 1996, recurso *online*).

Outro fator importante a ser considerado nas instituições de ensino particulares são os atos praticados pelas mesmas, como por exemplo a emissão de diplomas e certificados. Para que esses documentos, emitidos por essas instituições, tenham o mesmo valor que os emitidos pelas escolas públicas, é imprescindível que cumpram todas as regulamentações previstas nos instrumentos legais. O cumprimento rigoroso dessas normas assegura que o ensino oferecido pelas instituições privadas esteja em conformidade com os padrões de qualidade e legitimidade estabelecidos pelo sistema educacional. Desse feito, as instituições escolares privadas terão seus atos reconhecidos com caráter oficial, sendo fundamental que atendam a todas as exigências estabelecidas pela legislação educacional.

No contexto educacional brasileiro, a coexistência entre o ensino público e privado, conforme prevista CF/1988, apresenta uma dimensão relativa. Enquanto o Estado detém plena autoridade e execução sobre os atos de ensino, o setor privado opera sob determinadas condições impostas pelo poder público, incluindo a necessidade de autorização e avaliação de qualidade, conforme estipulado no artigo na CF/1988 e na LDB/1996. Esta regulamentação visa assegurar que tanto as instituições públicas quanto as privadas ofereçam serviços educacionais que atendam aos padrões de qualidade estabelecidos.

Os aspectos normativos que regem os serviços educacionais são fundamentais para garantir uma educação de qualidade para todos os cidadãos. A legislação educacional estabelece critérios que devem ser seguidos pelas instituições privadas para que seus atos, diplomas e certificados tenham validade oficial e sejam reconhecidos de forma equivalente aos emitidos pelas instituições públicas. Dessa forma, o sistema educacional busca equilibrar a liberdade de iniciativa privada com a necessidade de manter os padrões de ensino, promovendo a igualdade de oportunidades e a melhoria contínua da qualidade educacional no país.

Em resumo, a regulamentação normativa do ensino no Brasil, ao exigir que tanto as instituições públicas quanto as privadas atendam a critérios de qualidade e legalidade, busca promover uma educação de qualidade, com equidade e inclusão a todos os estudantes.

2.3 OS ATOS REGULATÓRIOS NO SISTEMA DE ENSINO DE MINAS GERAIS

Nesta seção serão discutidos o conceito de sistema de ensino e os instrumentos legais que regulam os processos de credenciamento e credenciamento de entidades mantenedoras, bem como dos processos de autorização de funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de níveis, etapas, cursos e modalidades da Educação Básica oferecidos pelas unidades educacionais que compõem o Sistema de Ensino de Minas Gerais. A instrução desses processos de atos regulatórios está relacionada à categoria de cada instituição de ensino dentro do sistema educacional ao qual está vinculada, ou seja, instituição de ensino privada ou pública.

Será destacada a importância da SRE na instrução dos processos, bem como o papel crucial do SEI, que se trata de uma plataforma abrangente que integra diversos módulos e funcionalidades, promovendo a eficiência administrativa, agilizando e sistematizando os procedimentos necessários para garantir a conformidade legal e a qualidade educacional, sobretudo nos processos de atos regulatórios educacionais.

No Parecer CNE/CEB 30/2000, relatado pelo conselheiro Carlos R. J. Cury, o Conselho Nacional de Educação definiu os sistemas de ensino como um conjunto de

competências e atribuições direcionadas ao desenvolvimento da educação escolar. Essa definição sublinha a importância de uma estrutura organizada que assegure a qualidade e a eficiência no processo educacional. Ao estabelecer diretrizes claras para as responsabilidades e funções dentro do sistema educacional, o parecer contribui para a construção de uma base sólida para a implementação de políticas educacionais eficazes. Dessa forma, o Conselho Nacional de Educação reforça o papel fundamental dos sistemas de ensino na promoção de uma educação de qualidade.

Nesse sentido os sistemas de ensino são compostos por unidades escolares, bem como por órgãos executivos e normativos, recursos e meios coordenados pelo poder público competente. Essa estrutura se beneficia do regime de colaboração entre os entes públicos, seguindo as diretrizes estabelecidas pela legislação em vigor. Essa articulação entre diferentes elementos é essencial para garantir a eficácia e a qualidade do processo educacional, promovendo uma educação coerente e alinhada com os princípios legais e pedagógicos.

Para Saviani (2008) os sistemas educacionais são organizações complexas que articulam atividades variadas, voltadas para a realização dos objetivos educativos de determinada população e trazem em si três bases; um conjunto de princípios, valores e finalidades; o ordenamento jurídico e uma rede de unidades de ensino sob o jugo de órgãos de normatização, administração, controle, coordenação, supervisão e avaliação.

Considerando que a educação é um direito social garantido e promovido pelo poder público, é importante ressaltar que sua oferta não se limita apenas às instituições da rede pública. Instituições privadas também podem contribuir para o sistema de ensino, desde que devidamente autorizadas, acompanhadas e avaliadas pelo poder público em seu funcionamento, como afirmado por Cury (2006). Nesse contexto, as regulamentações pertinentes às escolas privadas, desde a autorização até a avaliação, são estabelecidas pelas instâncias governamentais, no caso de Minas Gerais pelo CEE.

Essa regulamentação dos processos dos processos de atos regulatórios é um procedimento fundamental para assegurar a qualidade e a equidade na oferta de Educação Básica em qualquer sistema de ensino. Em Minas Gerais, esse aspecto é

tratado com pelo CEE, que estabelece diretrizes e normas para diversos procedimentos relativos aos atos legais, que são o credenciamento, o credenciamento que são atos referentes às entidades mantenedoras e os atos de autorização de funcionamento, de reconhecimento e de renovação de reconhecimento que são atos destinados às instituições de ensino mantidas por aquelas mantenedoras.

O objetivo primordial desses processos de atos regulatórios é conferir legitimidade às instituições educacionais, garantindo que operem dentro dos padrões estabelecidos pela legislação vigente. Ao passo que proporcionam essa legitimidade, tais procedimentos visam promover uma Educação Básica de qualidade, inclusiva e que atenda aos princípios da equidade, assegurando que todos os educandos tenham acesso a oportunidades educacionais adequadas, independentemente de sua origem ou condição socioeconômica.

O credenciamento e credenciamento das entidades mantenedoras são processos que atestam sua capacidade de financiar instituições de ensino de acordo com as exigências legais e padrões de qualidade.

Já a autorização de funcionamento é essencial para que as instituições de ensino possam operar de maneira legalizada, quanto à oferta de seus cursos, garantindo que atendam aos padrões estabelecidos antes de admitirem alunos.

Além disso, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento são etapas cruciais para validar a qualidade dos cursos oferecidos pelas instituições de ensino, garantindo que estejam alinhados com as diretrizes curriculares e os padrões estabelecidos quando do processo de autorização de funcionamento.

Destaca-se aqui a relevância da SRE na condução e orientação dos processos de atos regulatórios, desempenhando um papel essencial ao oferecer suporte técnico e diretrizes às instituições de ensino e entidades mantenedoras na instrução desses processos.

Outro ponto também a ser considerado aqui é que com a implementação do SEI passou-se a ter uma ferramenta abrangente, promovendo eficiência administrativa e transparência nos processos de atos regulatórios. Sua utilização não apenas simplifica a gestão administrativa, mas também garante a conformidade legal e a qualidade do processo, promovendo agilidade em tais procedimentos,

Deste modo, a instrução dos processos de atos regulatórios em Minas Gerais desempenha um papel fundamental na promoção de uma Educação Básica de qualidade, inclusiva e equitativa. Ao garantir que as instituições operem dentro dos padrões estabelecidos, esses processos contribuem para o desenvolvimento integral dos educandos e para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

No que se refere à regulamentação dos atos regulatórios, é relevante enfatizar a importância da Portaria CEE nº 21, de 22 de agosto de 2018 (Portaria CEE nº 21/2018), esse instrumento legal estabelece os prazos de vigência dos atos regulatórios e dos procedimentos relacionados ao funcionamento da Educação Básica e da Educação Superior no Sistema Educacional de Minas Gerais. A portaria esclarece que o funcionamento das instituições e cursos neste sistema educacional está condicionado ao pronunciamento do CEE consolidado em ato regulatório. A validade desses atos regulatórios é contada a partir da data de publicação na IOFMG.

Considerando ainda o contexto dos processos de atos regulatórios em Minas Gerais, a Portaria CEE nº 21/2018, desempenha um papel crucial ao estabelecer diretrizes específicas para o credenciamento e credenciamento de entidades mantenedoras de cursos de Educação Básica e instituições de Ensino Superior. Segundo o artigo 3º desta portaria, tais processos têm uma validade estipulada em cinco anos, o que implica em um período de estabilidade e revisão periódica da qualidade educacional. Destaca-se, ainda, que o parágrafo único do mesmo artigo estabelece um prazo para o pedido de credenciamento, exigindo que seja protocolado no órgão competente até seis meses antes do término do prazo concedido anteriormente. Essa medida visa assegurar uma transição contínua e ininterrupta entre os períodos de credenciamento e credenciamento, garantindo a continuidade e a regularidade das entidades mantenedoras. A Portaria CEE nº 21/2018, no âmbito da Educação Básica, estabelece também a validade dos atos regulatórios referentes à autorização de cursos, conforme disposto no Quadro 5.

Ainda, a Portaria CEE nº 21/2018, em seu artigo 5º, estabelece que "Para o reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos da Educação Básica, será concedido o prazo de 5 (cinco) anos" (Minas Gerais, 2018, recurso *online*). Essa disposição confirma a continuidade da política de regulação educacional, garantindo um período de validade para o reconhecimento ou renovação de cursos, o que

promove estabilidade e qualidade na oferta educacional da Educação Básica do Sistema de Ensino de Minas Gerais.

Quadro 5 - Validade dos Atos Autorizativos conforme Portaria CEE nº 21/2018.

Art. 4	Na Educação Básica, os atos autorizativos e seus respectivos prazos de validade serão:
I	Autorização de funcionamento do Ensino Fundamental:
a)	do 1º ao 9º ano: 5 (cinco) anos;
b)	do 1º ao 5º ano (anos iniciais): 5 (cinco) anos;
c)	do 6º ao 9º ano (anos finais): 4 (quatro) anos.
II	Autorização de funcionamento dos cursos de Educação de Jovens e Adultos:
a)	EJA – Anos Iniciais do Ensino Fundamental (do 1º ao 4º ano): 2 (dois) anos;
b)	EJA – Anos Finais do Ensino Fundamental (do 5º ao 8º ano): 2 (dois) anos;
c)	EJA – Ensino Médio: 18 (dezoito) meses.
III	Autorização de funcionamento do Ensino Médio: 3 (três) anos
§ 1º	Autorização de funcionamento de Cursos Técnicos e Especializações Técnicas, em nível médio terão autorização de funcionamento pelo tempo necessário para a sua integralização, observada a carga horária para eles estabelecida.
§ 2º	A continuidade da formação experimental a que se refere o inciso V do Art. 36 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, alterado pela Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, em áreas que não constem no Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos, dependerá do seu reconhecimento, pelo Conselho Estadual de Educação, no prazo máximo de 3(três) anos, contados da data de sua oferta inicial.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024) com base na Portaria CEE nº 21/2018.

Por fim, a Portaria CEE nº 21/2018 também ressalta e adverte sobre os prazos de protocolo de processos de atos regulatórios no CEE. O não cumprimento desses prazos estabelecidos resultará na redução dos prazos de validade dos atos para renovação dos próximos atos regulatórios. Além disso, a portaria alerta que, no caso de cursos da Educação Básica, o funcionamento sem o parecer favorável do CEE, isto é, sem a publicação do ato na IOFMG, será considerado um ato praticado “a descoberto”, não sendo validado, sendo as instituições penalizadas no regime da lei (Minas Gerais, 2018, recurso *online*).

No contexto do sistema mineiro de educação, as regulamentações são emanadas pelo CEE, que estabelece padrões mínimos de qualidade para o credenciamento, credenciamento de entidades mantenedoras, bem como para os processos de autorização de funcionamento, reconhecimento e renovação de

reconhecimento dos cursos ofertados por instituições educacionais. Esses processos visam garantir a conformidade com as normas educacionais e a promoção de uma educação de qualidade.

Dependendo da sua categoria administrativa, seja pública ou privada, cada instituição educacional estará sujeita a um tipo específico de processo de ato regulatório. Por exemplo, as unidades particulares de ensino devem passar pelo processo de credenciamento, que atesta sua capacidade de manter a qualidade do ensino oferecido. Em contrapartida, as instituições da rede pública, como as redes municipais e estaduais, são financiadas pelo poder público, o que implica uma gestão e regulamentação diretamente associadas aos órgãos governamentais responsáveis pela educação. Essa diferenciação na regulamentação reflete a diversidade de modelos de gestão e financiamento dentro do sistema educacional, cada um com suas responsabilidades e exigências específicas.

Dessa forma, percebe-se que tanto as instituições públicas quanto as privadas desempenham um papel importante no sistema de ensino, porém sujeitas a diferentes regulamentações e processos de avaliação. Essa diferenciação reflete a necessidade de garantir a qualidade e a efetividade do ensino em todas as esferas, respeitando os princípios legais e pedagógicos estabelecidos pelo poder público.

Para compreender a relevância do CEE, é fundamental retomar o que estabelece a LDB/1996 onde determina que os Estados devem instituir seus conselhos escolares, o Quadro 6 elenca as incumbências do Estado.

Esse dispositivo legal atribui aos Estados a responsabilidade de prover e assegurar a oferta de Educação Básica em seus respectivos territórios. Nesse sentido, os Estados devem garantir o cumprimento das diretrizes e normas estabelecidas nacionalmente para essa modalidade de ensino.

Por outro lado, a Constituição do Estado de Minas Gerais desempenha um papel fundamental na regulamentação das competências do CEE, delineando assim o escopo e a autoridade deste órgão no contexto educacional. Este aspecto legal é crucial para entendermos a estrutura e a função do CEE dentro do sistema educacional do Estado, conforme determina o

Art. 206 – Compete ao Conselho Estadual de Educação, sem prejuízo de outras atribuições a ele conferidas em lei e observadas as diretrizes e bases estabelecidas pela União:

I – Baixar normas disciplinadoras dos sistemas estadual e municipal de ensino;

II – Interpretar a legislação de ensino;

III – autorizar e supervisionar o funcionamento do ensino particular e avaliar-lhe a qualidade;

IV – Desconcentrar suas atribuições, por meio de comissões de âmbito municipal.

Parágrafo único – A competência, a organização e as diretrizes do funcionamento do Conselho serão estabelecidas em lei (Minas Gerais, 1989, recurso *online*).

O CEE desempenha um papel fundamental nesse contexto, uma vez que é responsável por regulamentar e fiscalizar a educação no âmbito estadual, garantindo a conformidade com as diretrizes estabelecidas pela LDB/1996 e promovendo a qualidade do ensino em Minas Gerais. Assim, a atuação do CEE é essencial para assegurar o direito à Educação Básica de qualidade em todo o estado, em consonância com os princípios e normas estabelecidos pelo ordenamento jurídico nacional. Dessa forma, o artigo 10 da LDB/1996 ressalta a importância da atuação dos Estados na promoção de uma Educação Básica de excelência, enquanto o CEE assume um papel central na concretização desses objetivos dentro do contexto estadual.

No intuito de estabelecer as atribuições do CEE, a Lei Delegada nº 31, de 28/08/1985, (Lei Delegada nº 31/1985) do Estado de Minas Gerais, tem como objetivo principal definir as competências do CEE. Esta legislação estabelece as diretrizes e atribuições fundamentais do conselho no contexto educacional do Estado. Além disso, ela aborda outras medidas relacionadas à estrutura e funcionamento do órgão. Essa lei representa um marco regulatório importante para a atuação do CEE, conferindo-lhe embasamento legal para suas atividades, isto é, que o CEE tem a autoridade para definir regras e procedimentos necessários para a criação, funcionamento, e manutenção de escolas e centros de ensino em seus níveis fundamental e médio, garantindo que estas instituições operem de acordo com os padrões estabelecidos (Minas Gerais, 1985, recurso *online*).

Quadro 6 - Incumbências dos Estados frente a seu sistema de ensino conforme estabelece a LDB/1996.

Art. 10	Os Estados incumbir-se-ão de
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 a todos que o demandarem, respeitado o disposto no art. 38 desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 12.061, de 2009)
VII	assumir o transporte escolar dos alunos da rede estadual. (Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003)
VIII	instituir, na forma da lei de que trata o art. 14, Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares. (Incluído pela Lei nº 14.644, de 2023)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024) com base em Brasil, 1996.

A regulamentação estabelecida pelo artigo 1º da Lei Delegada nº 31/1985, ocorre através das disposições contidas na Resolução CEE nº 486/2022, que evidencia um importante conjunto de normativas que regem os processos de atos regulatórios no Estado. A mencionada resolução estabelece diretrizes específicas para os procedimentos de credenciamento e credenciamento de entidades mantenedoras, bem como para a autorização de funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de diversos aspectos da Educação Básica. Tais aspectos incluem níveis, etapas, cursos e modalidades educacionais (Minas Gerais, 2022, *recurso online*). Essas medidas regulatórias desempenham um papel crucial no contexto do Sistema de Ensino de Minas Gerais, pois garantem padrões de qualidade e excelência no ensino oferecido pelas instituições educacionais do estado. Além disso, tais normas visam assegurar que a educação escolar regular seja oferecida de acordo com os princípios e diretrizes estabelecidos pelo sistema educacional estadual, promovendo, assim, o desenvolvimento integral dos alunos e a melhoria contínua da educação em Minas Gerais.

A Resolução CEE nº 486/2022 proporcionou um aprofundamento significativo no entendimento do conceito de sistema de ensino, ao defini-lo como um conjunto de instituições educacionais, tanto vinculadas ao poder público quanto ao privado, que estão sob a organização, fiscalização e supervisão do Estado de Minas Gerais. Essas instituições abrangem desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, nas modalidades descritas na referida resolução, e incluem aquelas mantidas e criadas pelo poder público, bem como aquelas criadas e mantidas por pessoas jurídicas de direito privado. (Minas Gerais, 2018, recurso *online*). Além disso, a Educação Superior também faz parte do Sistema, desde que seja mantida pelo Poder Público Estadual no território de Minas Gerais. Um ponto relevante é a inclusão dos municípios que não possuem um sistema próprio de ensino no Sistema Mineiro de Educação, garantindo assim a integração e uniformidade das diretrizes educacionais no estado. Essa resolução, portanto, estabelece um marco regulatório importante para a organização e funcionamento das instituições educacionais em Minas Gerais, promovendo uma maior coesão e supervisão das mesmas dentro do Sistema Mineiro de Educação (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

É fundamental salientar que a Resolução CEE nº 486/2022 se aplica aos municípios que não possuem sistema próprio de ensino. Por outro lado, de acordo com o Parecer CNE/CEB 30/2000, que reconhece os municípios com sistema próprio de ensino desde a Constituição de 1988 determina que esses municípios são responsáveis pela administração das instituições de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio mantidas pelo Poder Público Municipal. Além disso, as instituições de Educação Infantil mantidas pela iniciativa privada também se integram ao sistema do município, ficando sob a sua supervisão e fiscalização (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

A Resolução CEE nº 486/2022 estabelece, ainda, que é de responsabilidade exclusiva do município que disponha de um sistema educacional próprio realizar a organização deste sistema de maneira a guiar e supervisionar as unidades de ensino que o integram. Essa supervisão é conduzida por meio de um Conselho Municipal de Educação, criado com o propósito específico de exercer tal função. Esse dispositivo normativo reforça a importância da autonomia municipal no âmbito educacional, conferindo-lhe a atribuição de gerir e fiscalizar suas instituições de ensino. Tal medida

visa garantir a eficácia e a qualidade do ensino oferecido, bem como promover uma gestão mais alinhada com as necessidades e peculiaridades locais. Assim, ao estabelecer essa orientação, a resolução mineira busca fortalecer a atuação dos municípios na promoção de uma educação pública eficiente e adaptada à realidade de cada comunidade (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

No contexto do Sistema de Ensino do Estado de Minas Gerais, a regulamentação concernente aos municípios desprovidos de sistema próprio de ensino, assim como à rede privada que oferta a educação formal regular faz como que esses segmentos sejam integrantes do sistema educacional estadual que passam a ser regidos sob a égide da Resolução CEE nº 486/2022. Sob tal normativa, a autorização, acompanhamento e avaliação dessas instituições educacionais seguem um protocolo específico, iniciando-se com o credenciamento da entidade mantenedora.

Segundo o disposto no artigo 9º da Resolução CEE nº 486/2022, a entidade mantenedora é definida como uma personalidade jurídica de direito público ou privado, dotada de responsabilidade obrigacional e patrimonial, e estruturada sob as formas legais estipuladas pela legislação vigente. Este conceito delinea as bases jurídicas e organizacionais essenciais para a operacionalização das instituições educacionais no contexto mineiro, assegurando a conformidade legal e a qualidade do ensino oferecido.

O credenciamento confere à entidade mantenedora a prerrogativa de estabelecer uma escola e, posteriormente, obter a autorização para o funcionamento da instituição educacional, desde que haja parecer favorável do CEE e conformidade com os regulamentos da SEE.

O credenciamento é um processo pelo qual se reafirma a integridade e regularidade funcional da entidade mantenedora. Isso é feito por meio da demonstração das condições que garantem a continuidade das atividades educacionais da instituição, conforme estabelecido durante o processo inicial de credenciamento. Durante esse procedimento, o CEE emitirá sua avaliação para o período de validade do regulamento. O credenciamento e o credenciamento resultam na publicação na IOFMG de um ato regulatório, sendo esses processos diretamente relacionados às entidades mantenedoras.

É relevante destacar que a dispensa dos procedimentos de credenciamento para o Estado e os municípios, conforme estabelecido pela Resolução CEE nº 486/2022, é um aspecto importante a ser considerado. Essa normativa reconhece o papel fundamental tanto do Estado quanto do município como mantenedores diretos do sistema educacional, desobrigando-os dos trâmites burocráticos exigidos das instituições educacionais privadas.

Essa dispensa direciona o foco dos processos de credenciamento e recredenciamento exclusivamente para as instituições privadas de ensino, as quais devem demonstrar uma série de requisitos para garantir seu funcionamento. Entre esses requisitos estão a idoneidade/regularidade funcional, a capacidade econômico-financeira e a disponibilidade de instalações físicas bem como recursos humanos adequados para oferecer educação com qualidade. Portanto, essa abordagem normativa busca assegurar que as instituições privadas cumpram com os padrões exigidos na Resolução CEE nº 486/2022, para garantir a qualidade do ensino, ao mesmo tempo em que reconhece o papel diferenciado do Estado e dos municípios na garantia do acesso à educação.

A Resolução CEE nº 486/2022 não apenas estabelece diretrizes para as entidades mantenedoras, mas também determina comprovações de que estas possuam os recursos necessários para sustentar suas instituições de ensino, ou seja, as unidades escolares.

Dentro desse contexto normativo, previsto na Resolução CEE nº 486/2022, às instituições de ensino cabem os dispositivos regulatórios que abarcam a autorização de funcionamento, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de níveis, etapas, cursos e modalidades educacionais, visando assegurar a qualidade e regularidade das atividades educacionais oferecidas. Esses processos de atos regulatórios reforçam a importância da manutenção de padrões de qualidade na oferta do ensino e também na consistência no sistema educacional.

Por outro lado, a autorização para o funcionamento de níveis, etapas, cursos e/ou modalidades de ensino é regulamentada pela Resolução SEE nº 486/2022. Este processo envolve a apresentação de documentos que comprovem a capacidade da instituição educacional de oferecer ensino de qualidade, abrangendo desde a elaboração do calendário escolar até a definição do quadro de pessoal, tanto

administrativo quanto pedagógico, sempre em conformidade com a legislação vigente. A SEE é encarregada de conduzir a instrução do processo, verificando a adequação dos documentos apresentados. Além disso, a SEE é responsável pela publicação da Portaria que oficializa a autorização de funcionamento, fundamentada em um parecer técnico emitido pelo CEE. Esse procedimento assegura que as instituições educacionais atendam aos requisitos necessários para proporcionar uma educação de alta qualidade, promovendo um ambiente acadêmico regulado e eficiente.

Após a publicação do ato na IOFMG, as instituições educacionais adquirem plena regularidade para desenvolver suas atividades escolares, assegurando a manutenção dos padrões de qualidade na educação. Esse processo regulatório é essencial para garantir que o ensino oferecido esteja em conformidade com as diretrizes educacionais estabelecidas, promovendo, assim, um ambiente acadêmico de qualidade. A autorização de funcionamento envolve uma avaliação criteriosa das condições institucionais, curriculares e pedagógicas, com o objetivo de assegurar o cumprimento de todas as exigências legais e educacionais. A SEE desempenha um papel fundamental nesse contexto, supervisionando e promovendo a melhoria contínua do sistema educacional, através das orientações emanadas pelo CEE. Dessa forma, é garantido que os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade, refletindo o compromisso do Estado com a excelência acadêmica e a conformidade regulatória.

Os processos de reconhecimento e renovação do reconhecimento de cursos, níveis, etapas e modalidades de ensino são atribuições fundamentais da SEE. Esses processos são realizados com o respaldo do pronunciamento do CEE. Para a concessão de do ato regulatório de reconhecimento ou renovação, é imprescindível às instituições comprovarem que as condições inicialmente estabelecidas para a autorização de funcionamento foram mantidas ou aprimoradas. Essa comprovação é essencial para garantir que os padrões de qualidade do ensino sejam preservados ou melhorados continuamente. Assim, a SEE, atendendo ao que orienta o CEE, assegura a eficácia e a promoção de uma educação oferecida com qualidade e equidade, promovendo um ambiente educacional que atende às exigências normativas.

Desta forma, tanto os processos inerentes às entidades mantenedoras quanto aqueles referentes às instituições educacionais possuem características específicas

de instrução. As peças que compõem cada processo são regulamentadas pela Resolução CEE nº 486/2022. Em todos os casos, o Relatório de Verificação *in loco*, elaborado pelo serviço de Inspeção Escolar, é um componente essencial. Mais adiante, na seção 2.4, será abordado o serviço de inspeção escolar dentro deste contexto.

É crucial ressaltar aqui que as instituições de ensino que oferecem Educação Infantil devem atender às diretrizes estabelecidas tanto pela Resolução CEE nº 486/2022, quanto pela Resolução CEE nº 472, de 19 de dezembro de 2019 (Resolução CEE nº 472/2019), sendo esta última a que rege a organização e o funcionamento da educação infantil ofertada dentro do Sistema Ensino de Minas Gerais (Minas Gerais, 2019, recurso *online*). Cumprir essas normativas é fundamental para garantir a qualidade e a adequação dos serviços educacionais prestados às crianças de zero à cinco anos. O cumprimento das resoluções contribui para assegurar um ambiente educacional seguro, inclusivo e propício ao desenvolvimento integral das crianças na Educação Infantil. Além disso, o atendimento às regulamentações estabelecidas promove a transparência e a qualidade das instituições de ensino perante a comunidade escolar e a sociedade em geral. Essas diretrizes são essenciais para orientar as práticas pedagógicas e administrativas nas unidades de ensino ofertantes de Educação Infantil, visando ao cumprimento dos objetivos educacionais estabelecidos.

Dado que a Educação Infantil é um direito constitucionalmente garantido para crianças de 0 a 5 anos, sendo a primeira fase da Educação Básica, é responsabilidade dos estados e municípios, em colaboração com a União, fornecê-la. Nesse contexto, a Resolução CEE nº 472/2019, reforça esse compromisso

Art. 3º - A Educação Infantil é oferecida em creches e pré-escolas, as quais se caracterizam como espaços institucionais de educação coletiva, não domésticos, que constituam estabelecimentos educacionais públicos ou privados, que educam e cuidam de crianças de 0 (zero) a 5 (cinco) anos de idade, no período diurno, regulamentados, credenciados, autorizados e supervisionados pelos órgãos competentes do respectivo sistema de ensino, em que estão integrados, e submetidos a controle social.

Parágrafo único. A Educação Infantil poderá ser ofertada em instituição específica ou em instituições que atuam em outras etapas e modalidades da educação, desde que resguardadas as especificidades da faixa etária, a organização dos tempos e espaços, respeitando a legislação em vigor

e as normas dispostas nesta Resolução (Minas Gerais, 2019, recurso *online*).

Torna-se importante frisar que a Educação Infantil representa uma etapa crucial no desenvolvimento da criança, sendo reconhecida como um direito fundamental garantido pela Constituição. Esta etapa da Educação Básica, que atende crianças de 0 a 5 anos de idade, vai além de simplesmente suplementar o papel da família e da comunidade no cuidado e na educação dos pequenos. Seu propósito vai ao encontro da promoção do desenvolvimento pleno da criança em todas as suas dimensões: física, afetiva, psicológica, intelectual, linguística e social (Minas Gerais, 2019, recurso *online*).

Desta forma a Resolução CEE nº 472/2019, ao definir as diretrizes para a Educação Infantil, destaca a importância de proporcionar um ambiente educacional que estimule o crescimento integral da criança. Isso significa que as instituições de Educação Infantil devem oferecer experiências que vão além do ensino formal, abrangendo também atividades que promovam o desenvolvimento socioemocional, a linguagem, a criatividade e o pensamento crítico.

A partir da instituição do regime de colaboração entre estados, municípios e a União, a oferta da Educação Infantil é assegurada, garantindo que todas as crianças tenham acesso a essa fase fundamental da Educação Básica. Assim, a Educação Infantil não apenas prepara as crianças para os anos seguintes da escolarização, mas também proporciona uma base sólida para o seu desenvolvimento futuro, contribuindo para a formação de cidadãos críticos, criativos e socialmente conscientes.

Vale ressaltar também que os procedimentos de processo de atos regulatórios aplicados à Educação Infantil, como o credenciamento, o credenciamento, a autorização de funcionamento e a renovação desta autorização, apresentam distinções em relação aos processos empregados no Ensino Fundamental e no Ensino Médio previstos na Resolução CEE nº 486/2022 (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

Outra característica distintiva nos processos de atos regulatórios da Educação Infantil, seja na rede municipal ou particular, é a sua não tramitação pelo CEE e a dispensa de pronunciamento desse conselho. Nestes casos, os procedimentos são devidamente conduzidos e autorizados pela SRE da jurisdição à qual a instituição de

ensino está vinculada. Posteriormente, os processos são encaminhados à SEE para a devida publicação do ato por meio de Portaria, conforme estabelecido.

Essa delegação das funções de autorizar, supervisionar, avaliar, revogar ou cassar atos regulatórios confiadas às superintendências regionais de ensino encontra-se delineada nos incisos XXIII, XXIV e XXV do artigo 13 da Resolução SEE nº 4.548, datada de 27 de abril de 2021. Esta resolução aborda a delegação de competência no contexto da SEE, estipulando as atribuições específicas e outras providências correlatas. Este instrumento normativo visa garantir uma administração educacional descentralizada, eficiente e alinhada com os princípios de legalidade e eficácia administrativa no serviço público do Estado de Minas Gerais. Assim, após a devida organização e instrução dos processos relacionados aos atos regulatórios, esses são encaminhados, via SEI, para análise pela SEE e pelo CEE. Com base no parecer emitido pelo CEE, a SEE procede à publicação do ato por meio de portaria. Esse procedimento assegura a conformidade e a transparência nas ações regulatórias da SEE (Minas Gerais, 2021, recurso *online*).

É importante ressaltar que, conforme estabelecido no §2º do artigo 1º do Decreto nº 47.228/2017 (Minas Gerais, 2017, recurso *online*), a partir de 1º de janeiro de 2019, tornou-se obrigatório o uso do SEI por todos os órgãos e entidades da administração pública estadual. Esta medida visa padronizar e otimizar os processos administrativos. Em particular, tornando mais eficiente o andamento dos processos de atos regulatórios em todas as suas etapas, desde o protocolo na SRE até a fase final de publicação do ato. Antes dessa obrigatoriedade, a tramitação dos processos físicos dependia do envio por correio entre a inspeção escolar, a SRE, a SEE e o CEE, o que resultava em maior demora e menor eficiência.

Conclui-se aqui que, na jurisdição da SRE, a inexistência de sistemas próprios de ensino nos municípios coloca as redes municipal e particular sob a supervisão direta da SRE. Esta supervisão, orientada pelas regulamentações e diretrizes do CEE, garante um acompanhamento do funcionamento das unidades escolares, assegurando a conformidade com os padrões educacionais estabelecidos. Dessa forma, a SRE exerce um papel essencial na coordenação das políticas educacionais e na promoção de melhorias contínuas nas práticas pedagógicas. A centralidade da

SRE, portanto, é fundamental para a manutenção e elevação dos padrões educacionais na região, promovendo qualidade e equidade no ensino.

2.4 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NOS PROCESSOS DE ATOS REGULATÓRIOS

Nesta seção será discutida a relevância do Serviço de Inspeção Escolar nos processos de atos regulatórios especialmente evidenciada através dos relatórios de verificação *in loco* com parecer conclusivo. Esses relatórios são peças cruciais na instrução dos processos de atos regulatórios, pois fornecem informações detalhadas que descrevem a situação real observada, assegurando a coerência entre as solicitações feitas e os requisitos exigidos, seja pelas entidades mantenedoras ou pelas instituições educacionais.

Será descrito também o cenário onde esta pesquisa foi realizada que é a SRE, cuja estrutura será apresentada para contextualizar o estudo. Além disso, serão analisados o fluxo e o volume de processos tramitados via SEI no intervalo de 2019 a 2023. Esses dados são essenciais para compreender a dinâmica e a eficácia do Serviço de Inspeção Escolar no cumprimento de suas funções regulatórias, permitindo assim uma avaliação do impacto e da importância do Serviço de Inspeção Escolar nas ações desses processos.

A SEE está dividida entre 47 superintendências regionais de ensino que tem têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais (Minas Gerais, recurso *on line*).

A SRE está localizada no sul do Estado de Minas Gerais e abrange uma jurisdição composta por 23 municípios. Conforme o Censo de 2022, a população total atendida por essa SRE é de 220.008 habitantes. A estrutura administrativa escolar da SRE compreende 42 escolas estaduais, 106 escolas municipais e 50 escolas particulares (Brasil, 2022, recurso *online*).

Na SRE, nenhum município possui sistema próprio de ensino. Portanto, as redes municipal e particular estão sob a jurisdição da SRE. Conforme orientações legais emitidas pelo CEE, a SRE regulamenta e acompanha as unidades escolares

dessas redes, institucionalizando-as e regulamentando-as por meio de processos de atos regulatórios.

Desse modo, para atender a toda demanda sob sua jurisdição, a SRE promove ações de supervisão, orientação, cooperação, articulação e integração entre as unidades escolares. A equipe é composta por 60 profissionais, incluindo 9 inspetores escolares, dos quais 8 são efetivos e 1 convocado através de um processo de designação conforme resolução própria. Esses profissionais desempenham um papel crucial na implementação e acompanhamento das ações educacionais na regional.

Nesse contexto, as atribuições dos profissionais da educação são formalmente estabelecidas pela Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004, que criou as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado de Minas Gerais. Especificamente, as responsabilidades do Inspetor Escolar incluem a orientação, assistência e controle do processo administrativo e pedagógico das escolas em conformidade com a legislação; a orientação quanto aos processos de atos regulatórios das unidades de ensino sob sua inspeção; a promoção do regular funcionamento em todas as dimensões das unidades escolares; e a garantia do fluxo de informações entre unidades escolares, SRE e SEE (Minas Gerais, 2004, recurso *online*).

É necessário também afirmar aqui que o Serviço de Inspeção Escolar é considerado uma atividade meio e sua atuação é delineada conforme atribuições específicas, incluindo as normas legais mencionadas também na Resolução SEE nº 3428, de 13 de junho de 2017 (Resolução SEE nº 3428/2017). Esta resolução estabelece diretrizes para a organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares da SEE. A atuação do Inspetor Escolar deve garantir isenção, transparência e integridade nos processos de trabalho sob sua responsabilidade. O Quadro 7 organiza as atribuições do Inspetor Escolar conforme a referida resolução.

A regulamentação do Serviço de Inspeção Escolar é estabelecida não apenas pela Resolução SEE nº 3428/2017, mas também pela Resolução CEE nº 457/2009 do CEE. Esta última norma trata da inspeção escolar na Educação Básica do Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais, considerando a inspeção escolar como um direito e dever do Estado, e enfatiza a participação da comunidade no processo de inspeção (Minas Gerais, 2009, recurso *online*). Além disso, essa resolução assegura

que, por meio do acompanhamento e avaliação das unidades escolares, do monitoramento e do registro em relatórios detalhados e conclusivos, a inspeção escolar garante o fluxo de informações entre a SEE, SRE e as unidades escolares. Nesse sentido, a inspeção escolar é estruturada em nível central e regional, com ações direcionadas às unidades escolares.

Quadro 7- Atribuições do Inspetor Escolar conforme disposto na Resolução SEE nº 3428/2017.

Art. 6º	O exercício das atribuições do Inspetor Escolar, nos termos do item 6.14 e 6.15 do Anexo II da Lei no 15.293, de 2004, compreende
I	orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
II	orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;
III	garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;
IV	responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE:
a)	conferir a autenticidade e a exatidão da documentação da escola, referendando-a antes de seu encaminhamento à SRE;
b)	homologar as designações, assinando o Q.I., juntamente com o Diretor da Escola.
V	exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024) com base na Resolução SEE nº 3428/2017.

As resoluções mencionadas desempenham um papel crucial na definição e estruturação das funções do Inspetor Escolar. Ao afirmar claramente as responsabilidades atribuídas a esse profissional, elas garantem a uniformidade e eficácia do serviço de inspeção escolar. Essas responsabilidades incluem não apenas a regulação, assessoramento e orientação das unidades escolares, mas também a implementação de medidas preventivas contra ilícitos e irregularidades. Portanto, tais resoluções estabelecem um quadro normativo essencial para a promoção da qualidade e integridade, em específico nas instituições de ensino que compõem o Sistema Mineiro de Educação, ao mesmo tempo em que fortalecem o papel do Inspetor Escolar como agente de supervisão e apoio a essas instituições.

Ainda, no mesmo sentido de apresentar as bases legais que regulamentam as atividades do serviço de inspeção escolar, recentemente foi publicada a Resolução SEE nº 4.487 de 25 de janeiro de 2021 que representa uma importante adição ao arcabouço normativo que regulamenta as atividades do Serviço de Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Este documento institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar, estabelecendo diretrizes claras para as ações desenvolvidas por esses profissionais nas instituições de ensino. De acordo com o artigo 7º desta resolução, é exigido que todas as ações de orientação, assistência e controle realizadas pelo Serviço de Inspeção Escolar sejam registradas em Termo de Visita e/ou Relatórios circunstanciados e/ou conclusivos (Minas Gerais, 2021, recurso *online*).

Este requisito evidencia um compromisso com a transparência e a legalidade, ao garantir que cada intervenção e direcionamento feitos pelo Inspetor Escolar seja formalmente documentado. Tal prática não apenas assegura a legitimidade das ações do inspetor, mas também facilita a avaliação e o monitoramento da eficácia dessas intervenções. Além disso, contribui para a construção de um histórico detalhado das atividades realizadas, auxiliando na identificação do cumprimento da legalidade pelas unidades escolares, bem como pela entidade mantenedora.

Dessa forma, a introdução deste protocolo orientador representa um avanço significativo na padronização e aprimoramento das práticas de inspeção escolar em Minas Gerais. Ao fortalecer os mecanismos de registro e acompanhamento das atividades desenvolvidas por esses profissionais, a resolução busca promover uma gestão mais eficiente e transparente das políticas educacionais dentro do Sistema Mineiro de Educação, com potencial para impactar positivamente a qualidade do ensino oferecido nas instituições de ensino do Estado.

Vale destacar que a jurisdição da SRE abrange unidades escolares das redes pública e privada, exigindo que o serviço de inspeção escolar se adapte às peculiaridades de cada rede. Essa diversidade implica em trabalhar com escolas de diferentes naturezas e necessidades. Para atender a essas demandas, é necessário adotar abordagens específicas para cada tipo de escola. Isso exige que o serviço de inspeção escolar atue de maneira pontual em cada unidade escolar, garantindo que

as normas e diretrizes sejam cumpridas adequadamente em cada contexto educacional.

Nesse contexto, na rede estadual, o campo de atuação do Inspetor Escolar é particularmente amplo. Suas responsabilidades englobam as esferas pedagógica, administrativa e financeira das unidades escolares. Cada uma dessas áreas de gestão é regulamentada por uma legislação própria, que orienta as ações do inspetor e garante que sejam realizadas de acordo com as normas estabelecidas. Dessa forma, o inspetor não apenas monitora e avalia, mas também assegura a conformidade com as diretrizes legais, buscando a eficiência e a qualidade do ensino nas escolas estaduais.

Por outro lado, o serviço de inspeção escolar nas redes municipais e particulares atua de forma especialmente ativa nos processos de atos regulatórios orientados pela Resolução CEE nº 486/2022, na produção do relatório de verificação *in loco* que é elemento essencial desse processo. É importante destacar que os processos de credenciamento e recredenciamento de entidades mantenedoras são exclusivos da rede particular, não sendo necessários para as redes municipais e estaduais. Os processos inerentes às instituições de ensino são obrigatórios às duas redes.

Além disso, o Inspetor Escolar tem a responsabilidade de acompanhar a verificação do cumprimento do calendário escolar e do currículo, conforme estipulado pela LDB/1996. Este acompanhamento garante que as diretrizes educacionais nacionais sejam seguidas corretamente. Outra função valiosa do serviço de inspeção escolar é a verificação da autenticidade dos diplomas dos professores e servidores das escolas municipais e particulares. Essa verificação é crucial para assegurar a qualificação e a legitimidade dos profissionais que atuam no ambiente educacional, garantindo, assim, a qualidade do ensino oferecido.

É fundamental especificar que o Estado, enquanto Sistema de Ensino, inclui não apenas a sua própria rede, mas também as redes municipal e particular. Esse caráter sistêmico implica que os processos relacionados às instituições de ensino estaduais são realizados de ofício. Como parte de um sistema integrado, as ações e regulamentações aplicadas às escolas estaduais seguem um protocolo automático, garantindo que todas as instituições operem sob as mesmas diretrizes e padrões

estabelecidos pelo sistema educacional do Estado de Minas Gerais. Isso assegura a uniformidade e a qualidade do ensino oferecido nas escolas estaduais.

Ainda, no âmbito das atribuições do serviço de inspeção escolar, conforme o inciso III do artigo 3º da Resolução CEE nº 457/2009, destaca-se a responsabilidade do inspetor em elaborar relatórios com parecer conclusivo (Minas Gerais, 2009, recurso *online*). Esses relatórios desempenham um papel crucial nos processos de atos regulatórios, conforme também previsto na Resolução CEE nº 486/2022.

O artigo 82 dessa resolução estabelece que a verificação *in loco* deve ser conduzida por uma comissão composta por no mínimo dois servidores da equipe de Inspeção Escolar da Superintendência. Esta comissão tem um prazo de 40 dias, a partir da ordem de serviço, para emitir um pronunciamento. Este pronunciamento é feito por meio de um relatório detalhado e conclusivo, especificamente autuado no processo, em relação ao pedido submetido ao Poder Público, conforme especificidade do processo de ato regulatório (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

Para tanto, o relatório deve ser produzido de forma precisa, clara e objetiva, de modo que a SEE e o CEE tenha a visão de como o estabelecimento se encontra e da regularidade de atendimento aos padrões mínimos de qualidade conforme disposto na resolução em questão e também no inciso XI, do artigo 4º da LDB/1996 que estabelece que as instituições de ensino devem ter: “padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem” (Brasil, 1996, recurso *online*).

Buscando a padronização e regularidade na emissão desses relatórios, em 11 de setembro de 2023, a Assessoria de Inspeção Escolar - Autorização Escolar, agora conhecida como Superintendência de Regulação e Inspeção - SRI, da SEE, emitiu o Memorando SEE/ASIE - AUTORIZAÇÃO ESCOLAR nº 15, com o intuito de orientar a elaboração dos relatórios de verificação *in loco*. Esse memorando apresentava a primeira versão dos Quadros referentes à Operacionalização da Resolução CEE nº 486/2022. Esses quadros foram desenvolvidos para auxiliar na instrução e análise dos processos de atos regulatórios nas Superintendências Regionais de Ensino.

Além disso, esses quadros têm como objetivo orientar os inspetores escolares nos procedimentos de verificação *in loco* e na confecção dos respectivos relatórios.

Ao oferecer diretrizes claras e específicas, eles buscam garantir a consistência e a eficiência desse processo de inspeção. Não apenas isso, mas essa operacionalização também desempenha um papel fundamental ao colaborar com as entidades mantenedoras na organização dos documentos processuais necessários para os processos de atos regulatórios, aprimorando os procedimentos de inspeção escolar, na tratativa de providenciar maior organização no serviço. Ressalta-se aqui os que Quadros referentes à Operacionalização da Resolução CEE nº 486/2022 foram publicados, após a análise das evidências do caso de gestão desta pesquisa.

É essencial compreender que, diante das complexidades envolvidas nos processos de atos regulatórios, há uma etapa crucial de instrução que ocorre no setor vinculado à DIRE. Este setor, conhecido como Sedine, desempenha um papel fundamental na orientação inicial desses processos. Especificamente, na área de Atendimento Escolar, onde os documentos são cuidadosamente analisados e preparados para seguir adiante no fluxo de tramitação.

É nessa fase que os processos, previamente protocolizados na SRE, recebem a devida atenção e orientação necessárias para sua adequada instrução. Esse cuidado inicial é fundamental para garantir que os processos sigam todas as normas e regulamentos pertinentes conforme suas especificidades. Além disso, essa etapa de instrução no Sedine contribui para a transparência e eficiência do processo regulatório, assegurando que todas as partes envolvidas, SRE, SEE e CEE poderão dar continuidade aos próximos passos. Essa fase inicial de instrução desempenha um papel crucial na instrução dos mesmos.

Nesse mesmo sentido, uma dessas etapas fundamentais é a instrução e integração dos documentos ao SEI. Isso ocorre por meio da abertura de um processo eletrônico, onde se inclui todos os elementos necessários em conformidade com o requerimento inicial feito pela mantenedora da instituição de ensino. No entanto, uma das últimas peças a serem adicionadas a esse processo é o relatório circunstanciado elaborado pelo Inspetor Escolar. Esse relatório surge após uma análise minuciosa dos documentos e uma visita *in loco* para verificar a veracidade das informações apresentadas. Essa etapa é de suma importância, pois permite uma avaliação mais precisa da situação da instituição de ensino, assegurando que ela esteja em

conformidade com as diretrizes e regulamentos estabelecidos daqueles apresentados nas peças dos processos.

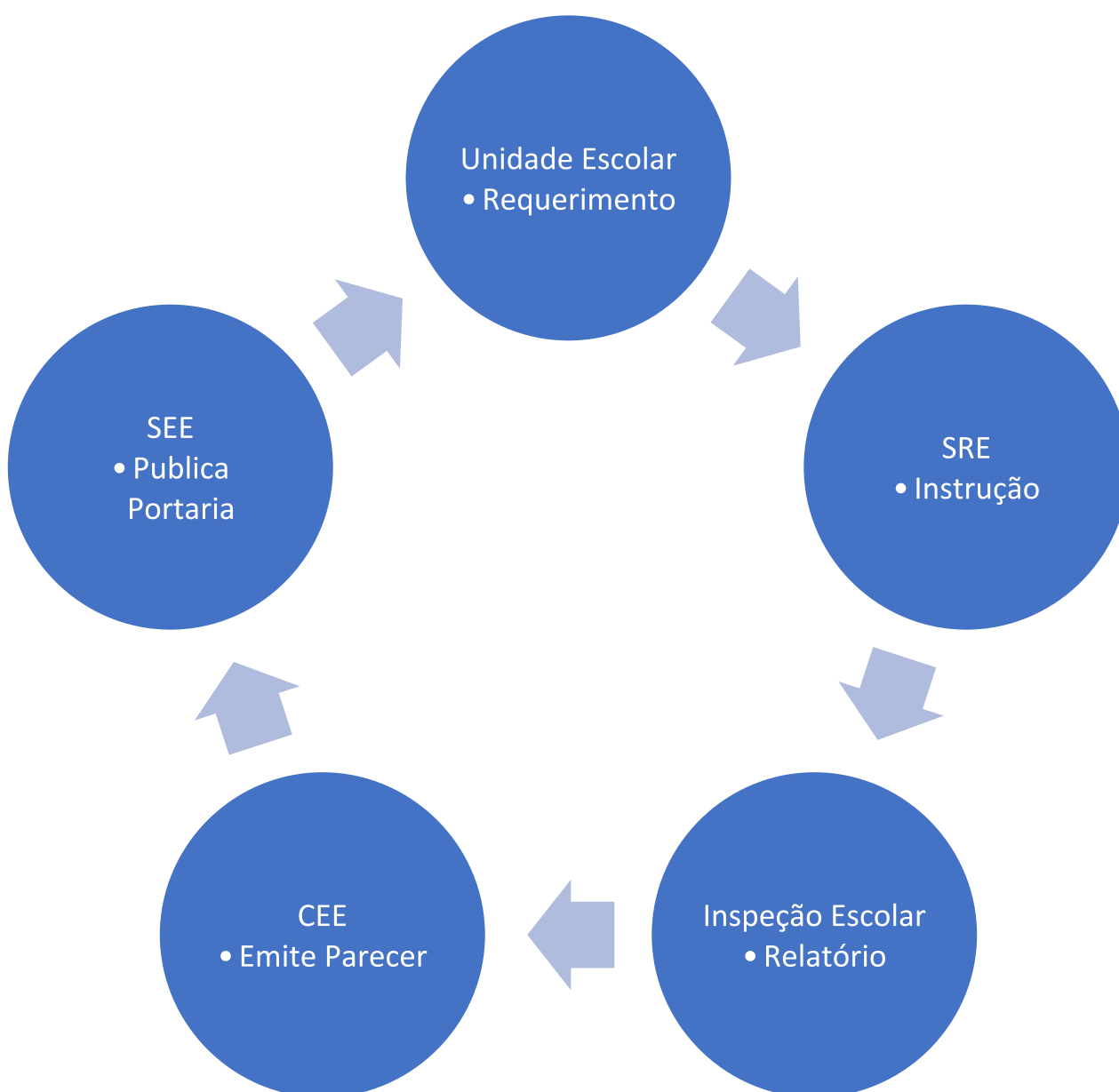
Deste modo, após a inserção do relatório da inspeção escolar, o processo então é enviado para a SEE e posteriormente a SEE envia para o CEE, que após o pronunciamento do mesmo ele é novamente remetido à SEE, para providenciar a publicação da portaria, caso o parecer do CEE seja favorável. Portaria essa que é o ato seja devidamente publicado na IOFMG. Essa sequência de procedimentos garante que cada etapa seja realizada de forma criteriosa e transparente, assegurando a legalidade e a validade dos atos regulatórios no contexto educacional. Assim, seguindo a inclusão do relatório da inspeção escolar, o processo é encaminhado para a SEE. Posteriormente, a SEE encarrega-se de enviá-lo para o CEE. Após a análise pelo CEE, o processo retorna à SEE para providenciar a publicação da portaria, caso o parecer do CEE seja favorável. Desse modo, o ato é oficialmente publicado na IOFMG. Esse encadeamento de procedimentos assegura que cada etapa seja conduzida de maneira criteriosa e transparente, garantindo a legalidade e a validade dos atos regulatórios no contexto educacional.

A Figura 1 apresenta um fluxograma que oferece uma representação visual das várias instâncias pelas quais os processos de atos regulatórios passam, indicando as etapas e as ações correspondentes a cada uma delas. Essa estrutura proporciona uma visão clara e organizada do fluxo de trabalho envolvido na regulação, permitindo uma compreensão detalhada das responsabilidades e procedimentos em cada fase do processo de ato regulatório.

No trajeto descrito até o momento referente aos processos de atos regulatórios, é evidente que, para uma instituição de ensino, pública ou privada, oferecer cursos e modalidades da Educação Básica no âmbito do Sistema de Ensino de Minas Gerais, é necessário que ela inicie procedimentos junto às Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais. Isso implica enviar, por meio do SEI, os documentos comprobatórios conforme estabelecidos pela Resolução CEE nº 486/2022, solicitando a autorização para o funcionamento do curso conforme os requisitos especificados na mencionada resolução. No caso das solicitações de funcionamento de cursos em instituições privadas de ensino, é indispensável que exista previamente uma mantenedora associada a essa unidade de ensino, ou que ocorra simultaneamente

o processo de credenciamento da entidade mantenedora, garantindo assim a manutenção daquela unidade de ensino (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

Figura 1 - Esquema de fluxo de tramitação dos processos de atos regulatórios.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nas orientações legais sobre os processos de atos regulatórios.

Nessa sequência, uma vez que os documentos são devidamente submetidos ao SEI, o inspetor responsável pelo acompanhamento da unidade escolar em questão recebe notificação, por *e-mail*, informando sobre a necessidade de realizar uma visita *in loco*. Essa visita visa a elaboração de um relatório que deve ser produzido e assinado por uma comissão composta por, no mínimo, dois inspetores escolares, sendo posteriormente ratificado pelo Superintendente da Regional de Ensino.

De acordo com o artigo 82, §1º da Resolução CEE nº 486/2022, a comissão de verificação dispõe de um prazo de 40 (quarenta) dias, a partir da data da ordem de serviço, feita através de *e-mail*, para emitir um pronunciamento. Esse pronunciamento deve ser apresentado por meio de um relatório detalhado e conclusivo, específico para o pedido de autorização submetido ao Poder Público, o qual é formalmente arquivado no processo em questão (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

É importante destacar que os relatórios elaborados estão em conformidade com os requisitos estabelecidos em conformidade com cada processo, que abrangem a autorização de funcionamento de cursos, o reconhecimento de cursos autorizados, a renovação de cursos reconhecidos ofertados pelas instituições de ensino, bem como o credenciamento e o recredenciamento de entidades mantenedoras. Esses requisitos são definidos pela Resolução CEE nº 486/2022 e culminam na publicação do respectivo ato na Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2022, recurso *online*).

Durante a verificação *in loco*, o Serviço de Inspeção Escolar examina minuciosamente todas as informações fornecidas. Além dos documentos necessários para o funcionamento da escola, como matriz curricular, calendário escolar, habilitação dos professores e recursos didáticos, também é realizada uma análise da infraestrutura física da instituição, priorizando a garantia de acessibilidade para oferecer serviços educacionais. Esse processo é crucial para garantir a qualidade e a segurança do ambiente educacional. Sendo assim, após a verificação minuciosa das informações fornecidas pela escola no local, o Serviço de Inspeção Escolar elabora um relatório detalhado, emitindo um parecer conclusivo sobre a solicitação. É fundamental destacar que esse relatório se torna uma peça obrigatória e essencial do processo registrado no SEI, confirmando se todos os pré-requisitos legais foram atendidos. Após a inclusão do relatório no SEI, o processo é encaminhado para a SEE

para uma revisão adicional e, posteriormente, é encaminhado para a decisão final do CEE, que analisa o mérito da solicitação de autorização para oferecer serviços educacionais. As portarias resultantes dos pareceres do CEE são então publicadas no Diário Oficial de Minas Gerais.

Em uma etapa posterior, os processos são analisados pela SEE e, posteriormente, pelo CEE. No caso de detecção de inconsistências em alguma instância, essas discrepâncias são imediatamente comunicadas por meio de diligências. Isso resulta no retorno dos processos às superintendências regionais para esclarecimentos e correção das inconformidades identificadas. Após isso, o processo segue novamente o seu percurso inicial até chegar ao CEE.

Ao acompanhar o andamento dos processos de atos regulatórios na SRE, observa-se uma significativa demora na publicação dos respectivos atos em alguns casos. Isso ocorre frequentemente devido aos reiterados retornos desses processos da SEE e do CEE à SRE, ocasionados por erros ou inconsistências nas documentações, como ausência de documentos ou documentos vencidos, instrução inadequada do processo e, com frequência, desalinhamento no relatório de verificação *in loco* elaborado pela inspeção escolar.

Além disso, outras circunstâncias podem contribuir para a demora no processo. Isso pode acontecer no momento do protocolo, quando há ausência de documentação adequada fornecida pelo solicitante. Na SRE, a morosidade pode ser causada pela falta de informações essenciais ou pela inserção inadequada de documentos no processo SEI. Da mesma forma, no Serviço de Inspeção Escolar, atrasos na realização das visitas *in loco* ou inconsistências no relatório apresentado podem ser fatores relevantes.

Nesse contexto, foi conduzido um levantamento dos processos protocolados na SRE entre os anos de 2019 e 2023. Todos esses processos foram instruídos por meio do SEI, visto que a tramitação de processos físicos foi proibida a partir de 2019. Portanto, a base da pesquisa está fundamentada nos processos que transitaram pelo sistema eletrônico.

A análise inclui a tabela 1 que detalha o total de processos instruídos na SRE, segmentando-os entre redes municipal e particular da jurisdição da SRE. Esse

levantamento é crucial para compreender a distribuição e a dinâmica dos processos de atos regulatórios na regional.

Tabela 1 – Volume de Processos de Atos Regulatórios da SRE de 2019 a 2023.

Processos Instruídos	Rede Municipal	Rede Particular
81	52	29

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos processos disponibilizados à Inspeção Escolar no SEI.

Os dados apresentados na Tabela 1 foram compilados a partir da planilha fornecida pelo departamento da SRE encarregado da instrução e supervisão dos processos de atos regulatórios. Além disso, foram utilizadas informações primárias extraídas diretamente do SEI. A análise da tabela revela claramente que o número de processos é maior na rede municipal, o que evidencia que essa rede é mais extensa que a rede particular na SRE.

Na continuidade da análise de dados, na Tabela 2, os 81 processos identificados na Tabela 1 foram categorizados e agrupados com base na instância de tramitação de cada um deles. Aqueles que ainda não foram inseridos no SEI ou que não possuem relatórios emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar encontravam-se paralisados na SRE.

Tabela 2 - Controle de Processos de Atos Regulatórios SRE de 2019 a 2023.

Ainda não inseridos no SEI	05
Concluídos (Portaria Publicada)	28
Encaminhados à SEE	11
Encaminhados ao CEE	19
Sem verificação <i>in loco</i>	18
Total	81

Fonte: elaborado pelo autor (2024) com base nos processos disponibilizados à Inspeção Escolar no SEI.

Já os dados apresentados na Tabela 2 revelam que quase a metade dos processos, ou seja, 23 no total, estão atualmente paralisados na SRE. Dentre esses, 05 ainda não foram inseridos no SEI e outros 18 não passaram pelo procedimento de visita *in loco*. Dos 81 processos protocolados, 28 tiveram suas portarias publicadas

até o momento. Os demais 30 processos estão em tramitação na SEE e no CEE, podendo ocorrer devolução à SRE.

Durante a análise dos requerimentos que iniciam o processo, observou-se que alguns deles envolviam solicitações que geravam dois processos distintos. Por exemplo, uma solicitação de credenciamento de entidades mantenedoras poderia ser simultânea à solicitação de autorização para um curso específico mantido por essa mantenedora. Além disso, verificou-se, também solicitações de reconhecimento dos anos iniciais do ensino fundamental combinadas com a renovação do reconhecimento do ensino médio pela mesma instituição educacional. Esses tipos de solicitações combinadas resultam na produção de relatórios separados pelo Serviço de Inspeção Escolar. Portanto, um único processo pode gerar múltiplos relatórios, impossibilitando a correlação direta entre a quantidade de processos no SEI e a quantidade de relatórios. Geralmente, essas situações também ocorrem nos requerimentos da rede municipal, quando uma única solicitação abrange mais de uma escola. Nesse contexto, ao analisar os requerimentos registrados nos respectivos processos do SEI, é possível determinar o número de relatórios que precisariam ser elaborados pelo Serviço de Inspeção Escolar. Como mencionado anteriormente, um único requerimento pode exigir a emissão de mais de um relatório de verificação *in loco* dentro do mesmo processo. Os valores estão detalhados na Tabela 3.

Tabela 3 - Relatórios de verificação *in loco* emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar da SRE de 2019 a 2023 frente aos processos de atos regulatórios.

Previstos	Emitidos	Não emitidos	Devolvidos SEE/CEE	Portaria Publicada
126	89	38	27	28

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos dados coletados no SEI.

Após uma análise detalhada da Tabela 3, pode-se constatar diversos aspectos dos processos de atos regulatório na SRE. Dos 126 relatórios inicialmente previstos, 89 foram efetivamente emitidos. No entanto, ainda há 38 relatórios pendentes, aguardando instrução ou a realização da verificação *in loco* para sua conclusão. Adicionalmente, é observado que 27 processos foram devolvidos pelas instâncias da SEE e do CEE para regularização, visando atender às exigências e regulamentações estabelecidas pelas legislações vigentes. Por fim, apenas 28 processos foram

concluídos com sucesso, com os relatórios emitidos e as portarias devidamente publicadas no Diário Oficial de Minas Gerais.

Deste modo, as informações obtidas servem como base fundamental para a pesquisa, que tem como objetivo verificar, analisar e compreender os motivos da disparidade entre os processos instruídos e as portarias publicadas na Imprensa Oficial de Minas Gerais. Esta investigação se concentra em identificar quais os motivos pelos quais alguns processos encontram-se paralisados na SRE e examinar as razões dessa estagnação. Para isso, foram analisados, além das peças de instrução dos processos, os ofícios de diligências anexados aos processos no SEI, que configuram os retornos desses processos à SRE. A pesquisa busca oferecer uma visão detalhada das dificuldades enfrentadas em cada etapa do processo regulatório, em específico na instância da SRE, visando propor soluções para evitar a estagnação e a morosidade no trâmite desses processos.

Diante do exposto, o próximo capítulo apresenta os fundamentos teóricos, explorando autores que tratam das temáticas de gestão de processos e gestão da informação. Esses estudos contribuem para embasar a pesquisa ao relacioná-los com os processos de atos regulatórios. Essa abordagem é essencial, pois permite analisar desde a instrução e tramitação dos processos até a dinâmica entre os envolvidos na sua execução. Em seguida, é descrito o percurso metodológico adotado, iniciado com um levantamento documental por meio da análise de processos instruídos no SEI, em busca de evidências que colaborassem o caso de gestão estudado. Esses processos foram categorizados e analisados ao longo da elaboração do texto. Para aprofundar os estudos, foram realizadas entrevistas com servidores da SRE diretamente envolvidos na instrução e tramitação dos processos de atos regulatórios. Por fim, aplicou-se um questionário aos inspetores escolares da regional, responsáveis pela emissão dos relatórios de verificação *in loco* que compõem os processos analisados.

3 OS PROCESSOS DE ATOS REGULATÓRIOS DENTRO DO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROCESSOS E DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Neste capítulo, de caráter analítico, serão apresentados os pressupostos teóricos e metodológicos que sustentarão a pesquisa acerca dos processos de atos regulatórios das unidades de ensino da jurisdição da SRE, propondo uma análise fundamentada por meio de referenciais teóricos. Inicialmente, será destacado os autores que contribuirão significativamente para a construção do arcabouço teórico deste estudo, oferecendo subsídios essenciais para a compreensão dos processos que serão investigados. A seleção desses referenciais permitirá uma análise aprofundada e crítica, proporcionando uma base sólida para a discussão dos resultados. Além disso, os instrumentos legais explanados no capítulo anterior forneceram um contexto normativo que enriquecerá a interpretação dos dados a serem coletados em campo, destacando a relevância das regulamentações nos processos de atos regulatórios e na forma como os mesmos são conduzidos pela SRE em questão.

3.1 ANÁLISE DO FLUXO DOS PROCESSOS REGULATÓRIOS NA PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Este referencial teórico tem como objetivo analisar o fluxo dos processos de atos regulatórios instruídos na SRE sob o prisma da gestão de processos e da gestão da informação que constituiu o caso de gestão que é cerne desta pesquisa, cujo cenário é a SRE e o foco está nos processos de atos regulatórios das instituições de ensino sob a jurisdição daquela regional, sobretudo na maneira como são conduzidos. A partir de uma análise teórica da gestão de processos e da gestão da informação, busca-se traçar um paralelo entre os desafios enfrentados por essa SRE e as pesquisas baseadas nas ideias de Gonçalves (2000), Reis e Blattmann (2004), Moreira (2015), Batista (2012), Fayer (2013), Marques et al. (2014), Saraiva e Capelão (2000), e Silva e Tomaél (2007). As contribuições desses autores serão cruciais para compreender os processos e para fundamentar a análise proposta, conforme disposição do Quadro 8.

Quadro 8 - Eixos de análise e seus respectivos autores como referenciais teóricos

Eixo de análise	Autores	Justificativas
Gestão de Processos	Batista (2012); Fayer (2013); Saraiva e Capelão (2000); Marques, et al, (2014).	Esses autores fornecem diferentes perspectivas e abordagens para a gestão de processos, destacando a importância da eficiência, qualidade, inovação, e alinhamento estratégico para o sucesso organizacional.
Gestão da Informação	Reis e Blattmann (2004); Gonçalves (2000); Moreira (2015); Silva e Tomaél (2007).	Esses autores fornecem diferentes perspectivas sobre a gestão de informação, enfatizando aspectos como segurança, acessibilidade, uso estratégico da informação, adaptação tecnológica, criação de valor, cultura informacional e integração de sistemas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

As explicações desses autores sobre a gestão de processos e a gestão da informação permitirão uma análise detalhada do fluxo de gestão da informação e da logística dos processos de atos regulatórios instruídos na SRE. Essas contribuições teóricas fornecerão a base para comparar os resultados obtidos nesta pesquisa com as práticas de gestão de informação que permeiam os processos de atos regulatórios das unidades de ensino da jurisdição da SRE. Tal comparação será de fundamental importância para identificar pontos fortes e das áreas que necessitam de melhorias. Assim, o estudo não apenas contribuirá para a compreensão teórica dos processos, mas também oferecerá direcionamentos para a otimização da gestão desses na SRE.

3.1.1 Gestão de processos e a dinâmica dos atos regulatórios

Nesta subseção, será abordada a importância crucial da gestão de processos para a administração pública, com um foco específico na abordagem da SRE na administração da orientação e instrução dos processos de atos regulatórios, à luz dos estudos contemporâneos sobre Gestão de Processos. A análise desses processos se revelará fundamental não apenas para otimizar recursos e tempo, mas também para fortalecer a capacidade institucional de responder de maneira eficaz e transparente às demandas da sociedade. Os estudos em Gestão de Processos oferecerão um arcabouço teórico essencial para compreender e aprimorar essas práticas, possibilitando uma organização desses processos mais eficiente e alinhada

com os princípios da administração pública. Assim, esta discussão visará destacar como uma gestão eficaz poderá contribuir significativamente para melhorar a eficiência operacional e a prestação de serviços públicos, promovendo uma tramitação desses processos de atos regulatório mais condizente às necessidades do serviço.

Na consecução do objetivo primordial da Administração Pública, que consiste em atender aos interesses da sociedade, é imperativo integrar a eficiência como elemento central. A eficiência desempenha um papel crucial ao garantir a eficácia em todos os processos administrativos, proporcionando uma gestão mais eficaz e responsiva às demandas do serviço público. Ao priorizar a eficiência, a administração não apenas otimiza recursos, mas também fortalece sua capacidade de cumprir suas obrigações de forma eficaz, promovendo transparência e confiança nas instituições governamentais.

Conforme argumentado por Batista (2012), para elevar a qualidade e efetividade da gestão pública no Brasil e promover maior eficiência em prol do bem-estar dos cidadãos e da sociedade, é imprescindível uma reestruturação dos fluxos de informações. Isso implica priorizar as informações mais pertinentes, simplificar os procedimentos administrativos e reduzir a burocracia, visando assegurar a eficácia na transmissão das informações essenciais a todos os envolvidos. A simplificação dos protocolos não apenas facilita a comunicação dentro da administração, mas também fortalece a capacidade de resposta às demandas sociais de maneira ágil e eficiente. Dessa forma, a reformulação dos fluxos de informações não só contribui para uma gestão mais transparente e eficaz, mas também promove uma administração que busca atender de forma mais efetiva às necessidades da população e dos usuários desses serviços.

Nesse contexto, a simplificação de processos se revela crucial para garantir não apenas celeridade e eficiência, mas também para promover maior satisfação na sociedade. Ao adotar modelos de gestão que simplifiquem os procedimentos, é possível mitigar potenciais erros e reduzir o retrabalho durante a execução das atividades administrativas.

Dessa forma, para que tais modelos alcancem sucesso e proporcionem condições ideais ao desenvolvimento dos processos, torna-se imprescindível realizar

um mapeamento abrangente, compreender profundamente cada etapa, executar as atividades de forma coordenada, mensurar os resultados obtidos e monitorar continuamente o progresso. Este ciclo de melhoria contínua não apenas fortalece a capacidade operacional das organizações públicas, mas também promove uma administração mais transparente, eficiente e coerente às necessidades da sociedade.

Para impulsionar o desenvolvimento organizacional de forma eficaz, é fundamental que as organizações priorizem o constante aprimoramento de seus processos internos, conforme enfatizado por Fayer (2013). Esta abordagem não apenas visa aumentar a eficiência operacional, mas também fortalecer a capacidade de organização diante de mudanças e desafios da demanda de serviço. A implementação de uma nova estratégia de gestão, focada na simplificação, automação e racionalização dos processos, requer um planejamento estratégico detalhado para assegurar sua eficácia e sustentabilidade. Ao adotar práticas que promovam a otimização dos recursos e a redução do retrabalho, as organizações não só melhoram a qualidade dos serviços prestados, mas também a celeridade desses processos.

Nesse contexto, a implementação de uma nova estratégia de gestão dos processos, focada na simplificação, automação e racionalização, requer uma revisão estratégica detalhada para garantir sua eficácia. Esse redesenho estratégico não apenas visa otimizar a eficiência operacional, mas também promover uma resposta mais ágil às demandas do mercado.

Ao integrar as perspectivas de Batista (2012) e Fayer (2013) com as reflexões de Saraiva e Capelão (2000) sobre processos, percebe-se claramente a importância de incentivar o comprometimento dos colaboradores na construção de uma sociedade preparada para enfrentar as mudanças e demandas atuais. Esse enfoque não apenas orienta, mas também redefine a administração pública, colocando o engajamento dos servidores como pilar fundamental para uma gestão eficaz e adaptativa.

Ao promover esse comprometimento, as organizações públicas não apenas melhoram sua capacidade de resposta às dinâmicas sociais e, mas também fortalecem sua legitimidade e eficiência na prestação de serviços públicos essenciais, como no caso, a educação.

Neste sentido e com base nas análises dos autores, torna-se evidente que a sistematização das informações e a implementação do redesenho, automação e padronização dos processos de atos regulatórios nas unidades de ensino sob a jurisdição da SRE serão medidas de vital importância. Estas iniciativas visarão mitigar significativamente o elevado índice de devolução de processos para essa SRE, promovendo uma administração mais eficiente e responsiva. Ao enfrentar esse desafio com eficácia, não apenas se melhorará a gestão administrativa, mas também se fortalecerá a capacidade da instituição de ensino em atender às demandas educacionais de forma mais efetiva. Assim, a adoção dessas práticas não só otimizará o fluxo de trabalho, mas também contribuirá para uma governança escolar mais eficaz, alinhada com os princípios de transparência e eficiência na gestão pública. Portanto, o crescente número de processos devolvidos à SRE para revisão ou reelaboração dos relatórios de verificação *in loco* pelo Serviço de Inspeção Escolar evidencia de maneira cada vez mais clara a urgência em redesenhar os modelos, simplificar os processos e, sobretudo, capacitar os servidores para instruir adequadamente os processos os inspetores escolares a elaborar relatórios de verificação *in loco* que estejam alinhados de forma coerente com os requisitos estabelecidos. Essa necessidade reflete não apenas uma demanda por eficiência administrativa, mas também por qualidade na execução das atividades educacionais. Ao implementar estas melhorias, não apenas será otimizado o fluxo de trabalho, mas também fortalecerá a capacidade da SRE em cumprir suas responsabilidades de forma mais eficaz, promovendo uma gestão mais eficiente e atendendo aos princípios da gestão pública e sobretudo garantindo o direito à uma educação de qualidade.

Nesse sentido, a CF/1988 marcou um avanço notável no reconhecimento e garantia dos direitos sociais e individuais no Brasil. Entretanto, no âmbito da gestão pública, especialmente no que tange ao modelo burocrático, identificou-se um retrocesso. Este fenômeno aponta para desafios persistentes na eficiência administrativa e na capacidade do Estado de responder de maneira ágil e eficaz às demandas da sociedade. É fundamental, portanto, uma reflexão crítica sobre os impactos dessas dinâmicas no serviço público e nas políticas voltadas para o bem-estar social, visando sempre à melhoria contínua das práticas administrativas e à promoção de um serviço público mais eficiente e de qualidade.

Com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, foram introduzidas medidas legais para viabilizar reformas gerenciais no contexto administrativo brasileiro. Esta emenda estabelece que tanto a administração pública direta quanto a indireta devem pautar suas ações pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1998, recurso *online*). Esses princípios fundamentais visam não apenas garantir a transparência e a responsabilidade na gestão pública, mas também promover uma administração mais eficiente e alinhada às necessidades da sociedade contemporânea. A implementação dessas diretrizes reflete um esforço contínuo para aprimorar as práticas administrativas, fortalecendo assim a gestão pública e contribuindo para o desenvolvimento do país.

Nesse sentido, conforme discutido por Fayer (2013), é essencial para o desenvolvimento organizacional que as organizações se dediquem de maneira contínua ao aprimoramento de seus processos internos. Esta abordagem reflete não apenas a busca por eficiência operacional, mas também um compromisso com a adaptação e a inovação frente às demandas do ambiente organizacional dinâmico. A melhoria constante dos processos não apenas fortalece a capacidade da organização de alcançar seus objetivos estratégicos, mas também contribui para a melhoria contínua dos serviços prestados. Assim, investir na otimização dos processos internos não é apenas uma estratégia gerencial, mas uma necessidade imperativa para organizações seja relevante e eficaz na prestação de seus serviços.

Dessa forma, no que diz respeito aos processos de atos regulatórios das unidades de ensino sob a jurisdição da SRE, diante das devoluções frequentes de processos para a referida SRE, é evidente que há desafios a serem enfrentados e dificuldades a serem superadas. Entre estas, destacam-se o monitoramento da instrução dos processos, o cumprimento dos prazos estabelecidos e, especialmente, a elaboração dos relatórios de verificação *in loco*. Neste contexto, é relevante enfatizar o valor do trabalho realizado e a importância dos recursos humanos envolvidos nessas atividades. Assim

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).

No contexto das abordagens e conceitos relativos ao serviço público e sua oferta, observam-se divergências e convergências nas análises dos autores, evidenciando predominantemente a discussão em torno da nova administração pública. Esta perspectiva comum entre os estudiosos enfatiza uma abordagem renovada na condução dos processos, na gestão das informações e no manejo do conhecimento, visando evitar a arbitrariedade burocrática. Saraiva e Capelão (2000) destacam que essa nova abordagem prioriza rigorosamente o respeito aos direitos do cidadão e sua igualdade diante da administração, promovendo assim uma gestão pública mais transparente e eficiente. Portanto, é necessário buscar a melhoria da qualidade do serviço público prestado à sociedade, não apenas assegurando o cumprimento da legalidade, mas também desenvolvendo estratégias e instrumentos eficazes para aprimorar as técnicas de monitoramento, avaliação e controle dos processos de atos regulatórios das unidades de ensino vinculadas à jurisdição da SRE. Esta necessidade emergente reflete um compromisso contínuo com a eficiência administrativa e a transparência, elementos essenciais para fortalecer a gestão pública e garantir um serviço educacional mais eficaz e responsivo às demandas da comunidade escolar e da sociedade em geral.

O ponto central abordado por esta dissertação, considerando os estudos realizados até o momento, concentra-se na seguinte problemática: de que maneira o Serviço de Inspeção Escolar pode implementar medidas para reduzir as dificuldades que resultam na devolução dos processos de atos regulatórios das unidades de ensino da jurisdição da SRE? Este questionamento envolve uma análise detalhada das práticas atuais de inspeção, identificando áreas de melhoria potencial para promover uma gestão mais eficiente e eficaz dos processos de atos regulatórios na regional mencionada.

3.1.2 Gestão da informação nos processos de atos regulatórios

Esta subseção dedicar-se-á à análise da importância crucial da gestão da informação na administração pública, com foco específico na organização e eficácia dos processos de atos regulatórios conduzidos pela SRE. Será discutido como uma

gestão informacional eficiente não apenas facilitará a operacionalização dos procedimentos regulatórios, mas também promoverá maior transparência, eficiência e responsabilidade na administração dos recursos públicos. O estudo desses aspectos não só destacará a necessidade de estratégias inovadoras de gestão de dados, mas também sublinhará a importância de sistemas robustos que sustentarão a tomada de decisões fundamentadas e aprimorarão a prestação de serviços à sociedade.

De acordo com Reis e Blattmann (2004), as organizações estão em constante transformação, caracterizadas por uma crescente imprevisibilidade e complexidade, impulsionadas pela dependência cada vez maior de tecnologia e informação para gerenciar vastos volumes de dados. A influência da tecnologia no fluxo dessas informações é notável. Na esfera da administração pública, essas mudanças têm resultado em impactos positivos na evolução e no desenvolvimento tecnológico dos processos internos, inaugurando um novo modelo de oferta de serviços e produtos. Dessa forma, esse fenômeno destaca a importância crucial da adaptação e da integração de novas tecnologias para fortalecer a eficiência e a eficácia na gestão pública, promovendo assim uma administração mais ágil e atendendo às demandas contemporâneas, assim

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).

Conforme argumentado por Gonçalves (2000), a Tecnologia da Informação (TI) desempenha um papel crucial ao possibilitar o gerenciamento eletrônico de processos, eliminando a necessidade de utilização de papel. Essa abordagem não apenas promove a agilidade nos procedimentos administrativos, mas também reduz substancialmente os custos associados à impressão, tramitação e armazenamento físico de documentos, além de mitigar o risco de perda de informações.

Adicionalmente, a TI facilita o compartilhamento instantâneo de dados relevantes por meio da Internet, com o sistema controlando de forma automática os níveis de acesso de unidades e usuários envolvidos nos processos. Esse avanço

tecnológico não apenas moderniza a gestão pública, mas também contribui para uma administração mais eficiente, transparente e adaptável às exigências contemporâneas de informação e comunicação.

No contexto da SRE, os processos de atos regulatórios são conduzidos através do SEI, uma plataforma implementada pelo Estado de Minas Gerais para a tramitação digital de documentos. Essa ferramenta desempenha um papel fundamental na modernização e eficiência administrativa ao possibilitar a gestão eletrônica integrada dos procedimentos, especialmente no âmbito da regulação educacional na jurisdição da SRE.

O SEI não apenas simplifica a tramitação dos processos, reduzindo custos e tempo associados à burocracia tradicional, mas também promove maior transparência e controle na gestão documental. Além disso, facilita o acesso e o compartilhamento de informações entre as unidades administrativas envolvidas, contribuindo para uma administração mais ágil e eficaz.

Essa abordagem eletrônica não só atende às demandas contemporâneas por eficiência e transparência na gestão pública, mas também promove a modernização dos processos de atos regulatórios educacionais, alinhando-se aos avanços tecnológicos e às melhores práticas administrativas.

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).

Neste contexto, ao considerar esta abordagem, a TI devido à sua capacidade de abranger diversos ambientes, assume um papel crucial ao integrar várias etapas do processo com significativa relevância. Isso inclui desde a coleta de dados até a automação, sincronização, coordenação, comunicação, monitoramento, além da visualização e acompanhamento dos processos de atos regulatórios das unidades de

ensino da SRE por meio do SEI. Contudo, para assegurar o desempenho satisfatório desses processos mediante a TI, especialmente utilizando o SEI, torna-se imprescindível a existência de uma articulação e planejamento eficazes entre todas as partes envolvidas.

Conforme argumentado por Moreira (2015), a gestão da informação representa um recurso essencial para as instituições, proporcionando um meio eficaz para a tomada de decisões. Essa prática não apenas atende aos objetivos fundamentais de unidade, confidencialidade e agilidade estabelecidos pela organização, mas também fortalece sua capacidade de operar de maneira eficiente e estratégica.

A gestão adequada da informação permite que as instituições utilizem dados de forma organizada e acessível, promovendo uma base sólida para a formulação de políticas, planejamento estratégico e implementação de ações que visam ao alcance de seus objetivos institucionais de maneira coerente e eficaz.

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).

Com base nas análises realizadas, é possível inferir a urgência de melhorias no fluxo de informações nos processos de atos regulatórios das unidades de ensino sob a jurisdição da SRE. Essa necessidade indica a importância de implementar uma gestão que assegure que as informações sigam um fluxo sistemático, facilitando à administração alcançar seus objetivos, notadamente garantindo eficiência e rapidez nos procedimentos administrativos. Essa abordagem visa não apenas otimizar a operacionalização dos processos, mas também fortalecer a capacidade da instituição em responder de forma eficaz às demandas e desafios do ambiente educacional e administrativo contemporâneo.

De acordo com as considerações de Moreira (2015), o conhecimento coletivo forma a base das competências essenciais nas instituições. No entanto, as funções da TI são frequentemente subestimadas e negligenciadas em muitas dessas organizações. Portanto, é crucial que essas informações sejam disseminadas de

maneira criteriosa e eficaz dentro desses contextos institucionais. Essa prática não apenas fortalece a utilização estratégica da TI, mas também promove a integração de processos e o desenvolvimento de capacidades que são fundamentais para a adaptação e competitividade das organizações no ambiente contemporâneo. É imperativo que os profissionais compreendam os fluxos sistêmicos da Gestão da Informação, o que inclui não apenas entender os processos de sua formação e aplicabilidade, mas também reconhecer o impacto significativo que esses processos têm sobre os indivíduos envolvidos. Essa compreensão profunda não apenas fortalece a capacidade dos profissionais de gerenciar eficazmente as informações organizacionais, mas também promove um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo, capaz de responder de maneira ágil e eficiente às demandas e desafios do mercado.

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 essencial também considerar que, enquanto um procedimento administrativo formal, o fluxo de processos segue uma sequência de atos administrativos interligados de maneira coerente. Nesse contexto, a Gestão da Informação desempenha um papel crucial ao contribuir para a redução de falhas por meio da reestruturação dos processos. Segundo o autor em questão, as organizações adotam a gestão da informação como uma estratégia administrativa para aprimorar esses procedimentos, dado que a necessidade de informações que possam ser processadas de forma rápida e precisa é claramente evidenciada.

Nesse contexto, as organizações se apresentam como sistemas complexos que se valem de componentes essenciais, conforme descrito por Moreira (2015) os objetivos, a entrada, o processamento, a saída, o controle e o *feedback* são elementos inter-relacionados que desempenham papéis fundamentais na coleta de dados (entrada), seu processamento e armazenamento (processo), na distribuição de informações (saída) e na provisão de mecanismos de retorno. Essa estruturação sistêmica não apenas facilita o funcionamento organizacional, mas também fortalece

a capacidade das instituições em adaptar-se e responder eficientemente às demandas do serviço em constante mudança.

Silva e Tomaél (2007) destacam que a gestão da informação deve ser adaptada às necessidades específicas de cada organização, exigindo estratégias eficazes para mapear o fluxo informacional. Esse mapeamento é essencial para organizar atividades, atribuir responsabilidades de acordo com as competências individuais e considerar os recursos disponíveis, como produtos, serviços, tecnologia e fontes de informação, pois

(...) 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 e Tomaél, 2007, p. 2).

Isso reforça a necessidade de uma abordagem sistemática. Ao identificar e nomear etapas e atores, é possível compreender melhor o impacto de cada elemento no fluxo de informação, garantindo uma estruturação adequada dos processos organizacionais e alinhando-os aos objetivos institucionais, ao mesmo tempo em que se anteveem possíveis problemas e se promove maior eficiência.

Conforme argumenta Gonçalves (2000), a organização de processos que apresentam fluxos de trabalho claros e bem definidos é uma manifestação direta da aplicação dos princípios 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).

No âmbito empresarial, o fluxo de trabalho representa um padrão organizacional crucial, no qual atividades interdependentes são realizadas de maneira sequencial e lógica. Esse arranjo permite uma coordenação eficiente dos processos, otimizando a produtividade e a qualidade das operações realizadas. Conforme destacado por Gonçalves (2000), esse modelo é uma aplicação direta dos princípios da engenharia, visando não apenas a estruturação ordenada das atividades, mas também a maximização dos recursos e a minimização de erros.

Ainda, segundo Gonçalves (2000) a implementação eficaz de fluxos de trabalho bem definidos contribui significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais, promovendo uma gestão mais eficiente e orientada para resultados consistentes, “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”.

De acordo com Reis e Blattmann (2004), a adoção das TI promove significativas transições nos processos, atividades e estruturas organizacionais, tornando essencial o constante aprimoramento e capacitação dos profissionais envolvidos para acompanhar essas transformações. As autoras ressaltam que tais mudanças são predominantemente influenciadas pelo uso da Internet e seus recursos, destacando a necessidade premente de atualização e adaptação contínuas às novas tecnologias, portanto

O processo ganha uma visão hierárquica, apesar da rede nos fornece uma visão de conjunto, de uma teia, em qual cada nódulo 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).

Este cenário demanda não apenas o domínio técnico das ferramentas digitais, mas também a habilidade de as integrar de maneira estratégica aos processos organizacionais, visando à eficiência operacional e à manutenção do serviço prestado. Assim, investir em formação profissional e na gestão inteligente das TI se configura não apenas como uma vantagem, mas como uma exigência para as organizações que almejam se destacar e prosperar em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e digitalizado.

No contexto da hierarquia organizacional, a TI posiciona como uma ferramenta poderosa e estratégica para orientar o planejamento, direção e controle dos processos empresariais. Essa visão destaca a importância crucial da TI não apenas como facilitadora operacional, mas também como elemento fundamental na tomada de decisões e na coordenação eficaz das atividades organizacionais em todos os níveis hierárquicos. A capacidade da TI em proporcionar acesso rápido e preciso às

informações relevantes permite às empresas melhorar a eficiência operacional, aumentar a produtividade e responder de forma ágil às demandas do mercado. Assim, sua aplicação adequada e integrada à estratégia empresarial não apenas otimiza processos, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar e competir em um ambiente globalizado e dinâmico.

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A fundamentação desta pesquisa emerge da vivência cotidiana, das observações e das reflexões derivadas da função do pesquisador como Inspetor Escolar na SRE. No exercício desse cargo, uma das atribuições centrais consiste em monitorar o funcionamento regular das instituições de ensino da Educação Básica vinculadas ao Sistema de Ensino de Minas Gerais, especificamente aquelas sob a jurisdição da SRE. Essa responsabilidade visa assegurar que tais instituições estejam alinhadas com as normativas legais vigentes, garantindo assim a efetividade e conformidade do sistema educacional local.

Nessa posição, há a oportunidade privilegiada de realizar acompanhamento detalhado e inspeção *in loco* das condições de oferta de ensino nas unidades escolares, sejam elas de caráter público ou privado. A continuidade dessa oferta educacional está estritamente condicionada ao cumprimento das normativas legais que regem os processos de atos regulatórios pertinentes. É responsabilidade fundamental do serviço de inspeção escolar elaborar relatórios detalhados como parte integrante desses processos, contribuindo assim para a garantia da conformidade das instituições educacionais com as exigências legais vigentes.

É relevante destacar que o pesquisador acumula quase três décadas de serviço dedicado à educação pública, desempenhando diversas funções ao longo desse período, como professor, diretor escolar, Assistente Técnico da Educação Básica (ATB) e, nos últimos oito anos, como Inspetor Escolar. Essa ampla experiência confere ao pesquisador uma visão informada e abrangente sobre o tema em análise, o que contribui significativamente para o desenvolvimento e aprofundamento da pesquisa em questão.

Inicialmente, o desenvolvimento da pesquisa envolveu um levantamento detalhado de dados. Foram coletados e analisados os registros de processos de atos

regulatórios tramitados na SRE utilizando o SEI no período compreendido entre 2019 e 2023. Esses processos foram classificados em categorias distintas como aqueles que já haviam sido concluídos com a publicação do ato no IOFMG, os que estavam em fase de diligência e os que ainda aguardavam a emissão do relatório pelo serviço de inspeção escolar após a realização da verificação *in loco*. A categorização e análise desses dados foram cruciais para embasar o estudo de caso, destacando a problemática relacionada aos processos não finalizados na SRE, muitos dos quais encontravam-se pendentes devido à ausência de emissão dos relatórios pelo serviço de inspeção escolar, sendo utilizado como fontes os dados dispostos no Quadro 9.

Quadro 9 – Fontes utilizadas durante a elaboração da pesquisa, finalidade e importância para o estudo de caso.

Fonte de pesquisa	Finalidade	Importância para o estudo de caso
Peças dos processos de atos regulatórios tramitados via SEI (requerimentos, portarias, relatórios de verificação <i>in loco</i> , memorandos, ofícios, <i>e-mails</i>)	Requerimentos, portarias, relatórios de verificação <i>in loco</i> , memorandos e ofícios são utilizados para a comunicação entre as instâncias por onde os processos tramitam, além de comporem o processo de ato regulatório.	Esses documentos contêm informações cruciais que indicam inconsistências encontradas nos processos de atos regulatórios, como perda de prazos, informações equivocadas e inobservância à legislação na elaboração dos relatórios de verificação <i>in loco</i> .
CF/1988; CE/1989; LDB 1996; Resoluções CEE 457; CEE 472; CEE 486; SEE 15.293; SEE 3428	Organizam, orientam, parametrizam e estruturam o processo educacional.	Fornecem parâmetros para o alinhamento entre a realidade e a legalidade, assegurando que os processos educacionais estejam de acordo com as normas e regulamentos vigentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nas fontes utilizadas na pesquisa.

A presente pesquisa, de natureza qualitativa, objetivou-se em analisar os obstáculos que impactaram a tramitação dos processos de atos regulatórios no âmbito da SRE. O estudo manteve o foco nas situações que causaram morosidade e estagnação, entre elas a emissão de relatórios feita pelo Serviço de Inspeção Escolar. A análise buscou compreender os entraves que impactaram o andamento e a conclusão dos processos, identificando os principais fatores que contribuíram para a lentidão na tramitação desses processos.

É relevante considerar que as unidades de ensino sob a jurisdição da SRE, integradas ao Sistema Mineiro de Educação de Minas Gerais, são instituições de Educação Básica que não possuem sistema próprio de ensino. Esse contexto abrange escolas da rede municipal, instituições privadas e escolas da rede estadual. Todas essas instituições operam sob a regulamentação e supervisão da SRE, o que assegura a conformidade com as diretrizes educacionais estabelecidas pelo estado de Minas Gerais, através desses atos regulatórios.

Para apoiar a pesquisa e compreender os fatores que influenciaram a orientação e tramitação dos processos de atos regulatórios pela SRE, propôs-se a utilização de entrevistas semiestruturadas. Essa metodologia permitiu uma análise aprofundada dos procedimentos e desafios enfrentados, proporcionando subsídios para a investigação acadêmica. Por meio dessas entrevistas, obteve-se uma compreensão detalhada das práticas e dificuldades inerentes ao contexto dos atos regulatórios instruídos na SRE.

Bogdan e Biklen (1994) sublinham a relevância da qualidade e da proximidade na relação estabelecida entre entrevistador e entrevistado durante a coleta de dados qualitativos. A abordagem detalhada e meticulosa é enfatizada como essencial para a obtenção de informações significativas. Os autores também destacam a importância de evitar perguntas que possam ser respondidas com simplicidade, como "sim" ou "não", encorajando, em vez disso, a exploração de detalhes e nuances que enriqueçam a compreensão do fenômeno estudado. Essa metodologia visou garantir a riqueza e a profundidade dos dados obtidos por meio das entrevistas, contribuindo assim para a robustez da pesquisa qualitativa.

No âmbito da pesquisa, foram conduzidas entrevistas com os servidores envolvidos na instrução e tramitação dos processos de atos regulatórios. Este grupo incluiu a Superintendente da Regional de Ensino, a Supervisora do Sedine e o Coordenador da Inspeção Escolar. Essas entrevistas visaram proporcionar uma compreensão mais profunda dos procedimentos e desafios enfrentados por diferentes instâncias no contexto da regulamentação dos processos de atos regulatórios, contribuindo assim para o enriquecimento da pesquisa.

Para a realização das conversas, que ocorreram assim que as diretrizes específicas para cada ator a ser entrevistado foram elaboradas, conforme indicado

nos Apêndices B, C e D, adotou-se uma abordagem metodológica delineada. Essa abordagem abrangeu questões pertinentes à perspectiva de cada entrevistado em relação às ações que envolveram desde o início do processo, com o protocolo na SRE, a inserção no SEI, a disponibilização e a tramitação do processo pelo Serviço de Inspeção Escolar dentro da SRE. A importância da função de cada ator em cada instância do processo foi detalhadamente explorada, assim como a percepção individual sobre os entraves e a morosidade relacionados a esses procedimentos.

As entrevistas foram estruturadas de modo a capturar a experiência e a visão dos diferentes atores envolvidos, permitindo uma análise abrangente das etapas e desafios presentes no fluxo processual. O protocolo inicial na SRE e a subsequente inserção no SEI constituem etapas críticas que foram investigadas, com ênfase na identificação de possíveis gargalos até a disponibilização e tramitação do processo para a SEE ou CEE. Essas etapas foram analisadas sob a ótica de cada participante, visando compreender as dinâmicas e interações entre os diferentes setores por onde o processo tramitou na SRE.

Ademais, a análise da importância da função de cada ator e suas respectivas atribuições permitiu uma compreensão mais aprofundada do papel desempenhado por cada um no contexto do processo. A investigação das percepções individuais sobre os entraves e a morosidade forneceu subsídios para a proposição de melhorias e a otimização do fluxo processual. Em suma, a metodologia proposta buscou não apenas mapear o percurso do processo, mas também identificar oportunidades de aprimoramento com base nas experiências e opiniões dos envolvidos.

As entrevistas foram agendadas por meio do *e-mail* institucional. O *e-mail* incluiu a proposta de um encontro presencial que se ajustou à disponibilidade de horários do entrevistador e do entrevistado, além de duas cópias do termo de consentimento livre e esclarecido para assinatura, e as orientações para a condução da entrevista. As entrevistas foram gravadas para facilitar a transcrição posterior, simplificando assim o processo de análise subsequente. Essas entrevistas foram realizadas com a Superintendente da Regional de Ensino, que assina o relatório de verificação juntamente com os Inspectores Escolares, a Supervisora do Sedine, cujo setor é responsável pela instrução e tramitação dos processos de atos regulatórios, e a Coordenadora da Inspeção Escolar, cuja função é acompanhar o trabalho dos

inspetores escolares. As entrevistas constam nos apêndices B, C e D desta dissertação.

Para traçar o perfil dos inspetores escolares que atuam na SRE e trabalham diretamente com as unidades de ensino sob sua jurisdição, cujas atribuições incluem a elaboração de relatórios de verificação *in loco* para compor os processos de atos regulatórios, a pesquisa de campo utilizou um questionário formulado no *Google Forms*. Esse questionário, elaborado com base nas pesquisas de Vieira (2009), encontra-se no final da dissertação, no Apêndice F.

O instrumento foi enviado individualmente por *e-mail* institucional como um *link*, facilitando a coleta de dados. Segundo Vieira (2009, p. 19), essa abordagem é vantajosa porque "são facilmente distribuídos, a coleta e o processamento dos dados são rápidos". Dessa forma, a eficiência na obtenção e análise das informações foi mais ágil e precisa. Os instrumentos utilizados na pesquisa estão detalhados no Quadro 10.

Após a coleta de dados na pesquisa de campo, iniciou-se a análise, compreendendo que os resultados obtidos não configuram conclusões definitivas. Eles representam reflexões aprofundadas sobre o objeto investigado, permitindo ampliar o entendimento acerca do tema em questão. Minayo (2002) destaca que, em pesquisas qualitativas, a análise não se concentra em quantificar opiniões ou participantes. O foco recai sobre a exploração de ideias, percepções e representações sociais que emergem no contexto estudado.

Essa abordagem permitiu identificar nuances e padrões nos dados coletados, indo além dos números para captar significados mais profundos. Dessa forma, a interpretação das informações tornou-se fundamental na construção do conhecimento. Os resultados, portanto, não são apenas conclusões finais, mas parte de um processo contínuo de reflexão. Eles forneceram bases para ampliar o debate e aprofundar a compreensão do fenômeno investigado. Ao considerar diferentes perspectivas, essa análise contribuiu para uma visão mais abrangente e crítica. Assim, mais do que respostas, os achados levantaram novas questões e direcionamentos. Esse processo estimulou a investigação, enriquecendo o campo estudado. Dessa maneira, o estudo não se encerrou nos resultados, mas se desdobrou em novas possibilidades.

Quadro 10 – Instrumentos adotados durante a pesquisa de campo.

Instrumento de pesquisa	Finalidade	Importância para o estudo de caso
Entrevistas semiestruturadas	Para Bogdan e Biklen (1994) sublinham a relevância da qualidade e da proximidade na relação estabelecida entre entrevistador e entrevistado durante a coleta de dados qualitativos. A abordagem detalhada e meticulosa é enfatizada como essencial para a obtenção de informações significativas.	Essas metodologias permitirão uma análise aprofundada dos procedimentos e desafios enfrentados, proporcionando subsídios para a investigação acadêmica. Por meio dessas entrevistas e questionários, espera-se obter uma compreensão detalhada das práticas e dificuldades inerentes ao contexto dos atos regulatórios instruídos na SRE.
Questionários	Destaca Minayo (2002), a análise e a interpretação em pesquisas qualitativas não visam contabilizar opiniões ou pessoas, mas focam principalmente na exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema investigado.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Dessa forma, o trabalho foi dividido em duas etapas, totalizando 3 entrevistas e 8 questionários, detalhados no Quadro 11.

Quadro 11 – Adoção dos instrumentos de pesquisa e os atores pesquisados.

Instrumento de pesquisa	Atores	Justificativa para a escolha desses atores
Entrevista	Superintendente da SRE Supervisora do Sedine Coordenadora dos Inspetores	Superintendente - assina o relatório de verificação juntamente com os Inspetores Escolares; Supervisora do Sedine - setor responsável pela instrução e tramitação dos processos; Coordenadora dos Inspetores - acompanha o trabalho dos Inspetores.
Questionário	Inspetores Escolares	São os responsáveis pela emissão do relatório de verificação <i>in loco</i> que compõe o processo de ato regulatório.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

O Quadro 12 estabelece uma correlação entre os objetivos e os eixos de análise da pesquisa e o roteiro de questões que foram utilizados na entrevista com a

Superintendente da SRE. Este quadro visou ilustrar como a Superintendente monitora todo o processo de tramitação dos atos regulatórios na SRE e sua percepção sobre esse processo.

Quadro 12 – Objetivos da pesquisa e a entrevista com a Superintendente Regional de Ensino da SRE

Objetivos	Questões propostas
Objetivo descritivo descrever o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos por uma SRE de Minas Gerais	1 - Fale sobre os principais desafios que você enfrentou ao longo da sua trajetória profissional e como eles moldaram sua carreira. 2 - Qual sua atuação diante dos processos de atos regulatórios na SRE? 3 - Como é o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos pela SRE, desde o protocolo até a publicação da portaria? 4 - Quais são os principais entraves na tramitação dos processos de atos regulatórios na SRE?
Objetivo analítico analisar as inconsistências nos relatórios de verificação <i>in loco</i> emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar	1 - Quais são os principais motivos que resultam na devolução dos processos regulatórios para a SRE? 2 - Existem padrões recorrentes nos processos regulatórios que são devolvidos com maior frequência?
Eixo de análise 1 (capítulo3) GESTÃO DE PROCESSOS	1 - Quantas vezes desde que você assumiu a SRE solicitou junto a SEE ou CEE treinamentos ou capacitações aos servidores que trabalham diretamente com os processos de atos regulatórios? 2 - De que forma você acompanha a tramitação dos processos de atos regulatórios?
Eixo de análise 2 (capítulo3) GESTÃO DA INFORMAÇÃO	1 - Com relação aos processos de atos regulatórios quando ocorre alguma inconsistência identificada por você, de que maneira isso é comunicado os inspetores escolares?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

O Quadro 13 evidencia uma correlação entre as atribuições da Supervisora do Sedine e os eixos e objetivos da pesquisa, utilizando um conjunto de questões específicas para estruturar a análise. Essa relação busca destacar como as responsabilidades da Coordenadora se alinham aos aspectos investigados, proporcionando uma visão abrangente sobre sua atuação. Dessa forma, a análise

abordou de maneira direcionada as conexões entre as ações da Coordenadora e os propósitos estabelecidos para o estudo.

A entrevista realizada teve como foco compreender o envolvimento e a percepção da Coordenadora no processo de atos regulatórios conduzidos na SRE. Esse processo é especialmente relevante, pois se origina no setor onde a Coordenadora exerce suas funções. A análise das respostas fornecidas na entrevista possibilitou explorar como as atividades desenvolvidas nesse setor contribuem para a execução e gestão dos atos regulatórios, bem como a visão estratégica que permeia esse contexto.

Quadro 13 – Objetivos da pesquisa e a entrevista com a supervisora do Sedine da SRE.

Objetivos	Questões propostas
Objetivo descritivo descrever o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos por uma SRE de Minas Gerais	1 - Fale sobre os principais desafios que você enfrentou ao longo da sua trajetória profissional e como eles moldaram sua carreira. 2 - Qual sua atuação diante dos processos de atos regulatórios na SRE? 3 - Como é o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos pela SRE, desde o protocolo até a publicação da portaria? 4 - Quais são os principais entraves na tramitação dos processos de atos regulatórios na SRE?
Objetivo analítico analisar as inconsistências nos relatórios de verificação <i>in loco</i> emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar	1 - Quais são os principais motivos que resultam na devolução dos processos regulatórios para a SRE? 2 - Existem padrões recorrentes nos processos regulatórios que são devolvidos com maior frequência?
Eixo de análise 1 (capítulo3) GESTÃO DE PROCESSOS	1 - Com que frequência é proporcionado cursos ou treinamentos com relação aos processos de atos regulatórios pela SEE e CEE? 2 - De que forma os processos são organizados e arquivados na SRE?
Eixo de análise 2 (capítulo3) GESTÃO DA INFORMAÇÃO	1 - Com relação aos processos de atos regulatórios quando ocorre alguma inconsistência identificada por você, de que maneira isso é comunicado os inspetores escolares?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

O Quadro 14 estabelece uma correlação entre os objetivos da pesquisa e seus eixos de análise, utilizando como base a entrevista com a Coordenadora dos Inspectores Escolares. A proposta da entrevista foi examinar como a Coordenadora acompanha e intervém no processo de atos regulatórios em colaboração com os inspetores escolares.

Quadro 14 – Objetivos da pesquisa e a Entrevista com a Coordenadora dos Inspectores Escolares da SRE.

Objetivos	Questões propostas
Objetivo descritivo descrever o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos por uma SRE de Minas Gerais	1 - Fale sobre os principais desafios que você enfrentou ao longo da sua trajetória profissional e como eles moldaram sua carreira. 2 - Qual sua atuação diante dos processos de atos regulatórios na SRE? 3 - Como é o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos pela SRE, desde o protocolo até a publicação da portaria? 4 - Quais são os principais entraves na tramitação dos processos de atos regulatórios na SRE?
Objetivo analítico analisar as inconsistências nos relatórios de verificação <i>in loco</i> emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar, que contribuem para a morosidade do processo.	1 - Quais são os principais motivos que resultam na devolução dos processos regulatórios para a SRE? 2 - Existem padrões recorrentes nos processos regulatórios que são devolvidos com maior frequência?
Eixo de análise 1 (capítulo3) GESTÃO DE PROCESSOS	1 - Com que frequência você promove treinamento ou estudo junto aos inspetores escolares com temas relacionados aos processos de atos regulatórios? 2 - De que forma você acompanha o desempenho dos inspetores escolares nos processos de atos regulatórios?
Eixo de análise 2 (capítulo3) GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Com relação aos processos de atos regulatórios quando ocorre alguma inconsistência identificada por você, de que maneira isso é comunicado os inspetores escolares?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

O Quadro 15 apresenta os objetivos da pesquisa e os eixos de análise, estabelecendo sua correlação com o questionário aplicado aos inspetores escolares. Este instrumento teve como propósito investigar e examinar como os inspetores têm atendido aos processos de atos regulatórios, com destaque para a emissão do relatório circunstanciado com parecer conclusivo. O objetivo principal foi analisar a

prática dos inspetores no cumprimento dessas exigências regulatórias, proporcionando uma avaliação detalhada dos relatórios emitidos.

Quadro 15 – Objetivos da pesquisa e o questionário aplicado aos inspetores escolares da SRE.

Objetivos	Questões propostas
Objetivo descritivo descrever o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos por uma SRE de Minas Gerais.	1 - O volume de relatórios a serem emitidos é muito grande causando confusão ao emití-los. 2 - A diversidade de relatórios de verificação <i>in loco</i> torna confusa a emissão dos mesmos.
Objetivo analítico analisar as inconsistências nos relatórios de verificação <i>in loco</i> emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar	1 - O não atendimento às condições para a emissão do relatório dificulta a elaboração do mesmo. 2 - Tenho dificuldade em identificar o tipo de relatório que será emitido diante do requerimento de cada processo de ato regulatório. 3 - Tenho dificuldade em analisar as peças do processo de ato regulatório. 4 - Já tive que refazer relatório de verificação <i>in loco</i> por diligência da SEE/CEE. 5 - As diligências que respondo geralmente são por distração ou inobservância aos de minha parte ao compor o relatório. 6 - Tenho dificuldade em emitir relatórios de credenciamento e recredenciamento. 7 - Tenho dificuldade em emitir relatórios de autorização de funcionamento, renovação e reconhecimento. 8 - Tenho hábito de utilizar modelos prontos para a elaboração dos relatórios. 9 - Tenho o hábito de ler o relatório antes de inseri-lo no SEI. 10 - Tenho dificuldade em redigir o relatório.
Eixo de análise 1 (capítulo3) GESTÃO DE PROCESSOS	1 - A falta de capacitação e treinamento dificultam a emissão dos relatórios. 2 - A dificuldade de transporte às unidades escolares dificulta a emissão dos relatórios. 3 - Recebo orientações claras e precisas quanto à elaboração dos relatórios de verificação <i>in loco</i> .
Eixo de análise 2 (capítulo3) GESTÃO DA INFORMAÇÃO	1 - Tenho dificuldade em utilizar computadores. 2 - Tenho dificuldades em navegar pela internet. 3 - Tenho dificuldade em utilizar o SEI para inserir o relatório de verificação. 4 - Recebo <i>feedback</i> de outros setores da SRE, por onde os processos de atos regulatórios tramitam, em relação ao relatório emitido. 5 - As legislações e orientações legais que permeiam os processos de verificação <i>in loco</i> são claras quanto aos tipos de relatórios de verificação <i>in loco</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO

Nesta seção, apresenta-se a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com a superintendente da SRE, a supervisora do Sedine e a coordenadora dos inspetores escolares, bem como a partir do questionário aplicado aos inspetores escolares. Os participantes dessa pesquisa são servidores da SRE, os quais desempenham um papel central na tramitação dos processos relacionados aos atos regulatórios. Esses profissionais atuam como pontos focais em todo o fluxo processual, que se inicia no protocolo e culmina com a publicação da portaria correspondente no Diário Oficial de Minas Gerais (IOFMG). As análises dos resultados da pesquisa foram fundamentadas nas concepções teóricas de autores que discutem os princípios da gestão da informação e da gestão de processos. Esse referencial teórico foi utilizado com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a dinâmica envolvida na tramitação dos processos, permitindo uma interpretação crítica e embasada dos dados coletados.

Com base nessas análises, busca-se a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), que será apresentado e detalhado no quarto capítulo deste trabalho. O plano tem como objetivo propor ações voltadas para a promoção de uma dinâmica processual mais ágil e eficiente, visando minimizar o retrabalho e reduzir a morosidade nos trâmites administrativos dos processos de atos regulatórios.

Com base nas análises das entrevistas e dos questionários, estruturaram-se as seguintes subseções: 3.3.1 Caracterização dos atores participantes da pesquisa; 3.3.2 Os atos regulatórios no contexto da gestão de processos; 3.3.2 Os atos regulatórios no âmbito da gestão da informação; e 3.3.4 A conclusão da análise dos dados.

Inicialmente, é apresentada a caracterização do perfil dos participantes da pesquisa, com o objetivo de descrever sua formação acadêmica e experiência profissional, proporcionando uma compreensão mais detalhada sobre o contexto e as contribuições de cada envolvido no estudo.

3.3.1 Caracterização dos atores participantes da pesquisa

A presente subseção objetiva descrever os participantes da pesquisa, composta por profissionais em exercício na SRE envolvidos no caso de gestão – superintendente da SRE, supervisora do Sedine, coordenadora dos Inspectores Escolares e Inspectores Escolares.

Neste caso de gestão, adotou-se uma abordagem que assegura a identidade, a confidencialidade e a proteção dos participantes, optando-se por não utilizar seus nomes reais. Para tanto, foram atribuídos codinomes a cada um dos participantes da entrevista, garantindo sua privacidade ao longo de todo o processo. Essa estratégia tem como objetivo possibilitar a análise dos dados e a divulgação dos resultados de maneira ética, preservando a integridade dos envolvidos. Os codinomes atribuídos aos entrevistados seguem um padrão baseado na letra "E", em referência à palavra "entrevistado", acompanhada de numerais de 1 a 3, os quais foram designados de forma aleatória.

A análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos inspetores escolares foi realizada com base na distribuição percentual das respostas obtidas. Essa abordagem permitiu identificar tendências, padrões e divergências nas percepções dos participantes, facilitando a interpretação quantitativa das informações. A utilização de percentuais contribuiu para uma análise objetiva, destacando a representatividade de cada resposta em relação ao total. Dessa forma, foi possível gerar *insights* relevantes sobre a percepção dos inspetores em relação aos processos avaliados. Os questionários foram respondidos de forma anônima e individual.

Nesse contexto, o Quadro 16 é apresentado com o propósito de detalhar as formações acadêmicas e experiências profissionais dos participantes entrevistados que atuam na instituição na SRE. A inclusão desse quadro visa proporcionar uma visão abrangente do perfil dos colaboradores, destacando aspectos relevantes de sua trajetória profissional e formação acadêmica. Essa análise permite compreender melhor as qualificações e experiências que influenciam diretamente a atuação desses profissionais no contexto organizacional. Além disso, contribui para a identificação de possíveis relações entre o perfil dos participantes e as práticas observadas no âmbito da instituição, enriquecendo a discussão e os resultados deste estudo.

Quadro 16 – Formação Escolar dos participantes das entrevistas da SRE.

Entrevistado	Graduação	Pós-graduação	Tempo de atuação na Educação Básica	Tempo de trabalho na SRE	Tempo na Função
E1	Letras – português/inglês	Língua Portuguesa	32 anos	32 anos	03 anos
E2	Letras e Pedagogia	Não mencionou.	32 anos	24 anos	07 meses
E3	Pedagogia	Psicopedagogia e Gestão Escolar	19 anos	17 anos	05 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 16 reúne dados sobre a formação acadêmica dos entrevistados, abordando suas áreas de especialização e o tempo de atuação na Educação Básica. Além disso, detalha o período dedicado ao trabalho na SRE e, de forma mais específica, o tempo em que desempenham a função atualmente ocupada nessa instituição. Essas informações fornecem uma visão abrangente sobre o perfil profissional dos participantes, destacando sua trajetória na educação e na administração educacional. A análise permite compreender a relação entre sua formação, experiência e a atuação na SRE, o que contribui para identificar padrões e especificidades no desempenho de suas funções. Assim, o quadro X assume um papel central para o estudo, fornecendo elementos essenciais para a contextualização do trabalho e a análise de seus resultados.

O Quadro 16 evidencia que os profissionais entrevistados possuem formação em nível superior, em conformidade com a legislação vigente sobre a formação inicial de educadores. A LDB/1996 regulamenta essa exigência ao estabelecer, em seu artigo 62, os critérios mínimos para o exercício do magistério

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura plena, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal (Brasil, 2016, p. 2).

Essa disposição legal reforça a importância da qualificação acadêmica para garantir a qualidade da educação no país, alinhando-se aos princípios de profissionalização dos profissionais da educação. Dessa forma, a análise do quadro revela não apenas o atendimento às exigências legais, mas também a adequação dos entrevistados às diretrizes que orientam a formação e atuação no âmbito educacional brasileiro.

É importante destacar que apenas o entrevistado E2 não mencionou possuir formação em nível de pós-graduação lato sensu, embora tal qualificação não seja uma exigência para atuar no campo educacional. Entretanto, o entrevistado apresenta duas graduações na área educacional, o que evidencia sua formação sólida e compatível com as demandas da profissão. Por outro lado, os demais entrevistados possuem formação lato sensu, com destaque para o entrevistado E3, que mencionou a realização de duas especializações. Esses dados reforçam a diversidade nos percursos formativos dos profissionais entrevistados, apontando diferentes estratégias de qualificação para o desempenho das funções educacionais.

O quadro 16 apresenta informações relevantes sobre a experiência profissional dos entrevistados, evidenciando diferenças significativas em seus percursos na Educação Básica e na SRE. O menor tempo de atuação na Educação Básica é atribuído ao entrevistado E3, enquanto os entrevistados E1 e E2 possuem 32 anos de experiência nesse segmento educacional. No contexto da SRE, todos os entrevistados acumulam mais de 15 anos de atuação, refletindo uma trajetória consistente na instituição. Contudo, em relação ao tempo na função atualmente ocupada, destaca-se que apenas o entrevistado E2 possui menos de um ano de experiência, enquanto E1 e E3 apresentam mais de três anos desempenhando suas funções específicas. Esses dados ilustram a diversidade de vivências e níveis de experiência entre os participantes, contribuindo para a análise do impacto de suas trajetórias na prática educacional e administrativa.

A análise dos questionários aplicados aos inspetores escolares revelou que, entre os oito participantes, seis responderam ao instrumento, demonstrando adesão ao processo de coleta de dados. No entanto, dois inspetores não manifestaram qualquer resposta, o que indica ausência de participação por parte desses profissionais. Essa diferença na adesão pode ser reflexo de fatores como

disponibilidade, interesse ou outros aspectos não identificados no estudo. A contribuição dos respondentes é fundamental para a compreensão das práticas e percepções dos inspetores, mas a falta de respostas de parte do grupo ressalta a importância de estratégias para ampliar e incentivar a participação em futuras pesquisas. O Quadro 17 ilustra o perfil dos inspetores escolares respondentes ao questionário.

Quadro 17 – Perfil dos inspetores escolares da SRE respondentes ao questionário.

Respondentes	Vínculo Funcional			Formação Acadêmica	
	Efetivo	Estágio Probatório	Contratado	Especialização	Mestrado
06	2	2	2	4	2
	Atuação na Educação Básica		Atuação na Inspeção Escolar		
	5 - 10 anos	Mais de 10 anos	Até 5 anos	5 - 10 anos	Mais de 10 anos
	2	4	3	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos dados da pesquisa.

Os dados obtidos revelam a diversidade na situação funcional dos participantes que responderam ao questionário. Entre os entrevistados, 2 inspetores escolares possuem vínculo efetivo com a instituição, demonstrando estabilidade na carreira. Outros 2 encontram-se na condição de contratados, representando uma parcela significativa que atua de forma temporária no âmbito educacional. Por fim, outros 2 estão em estágio probatório, indicando que foram recentemente nomeados após aprovação em concurso público. Essa distribuição equitativa entre as diferentes situações funcionais evidencia a presença de profissionais em distintas fases de carreira, o que pode contribuir para uma análise mais abrangente das percepções e experiências no contexto educacional.

Os dados relativos à formação acadêmica dos respondentes indicam níveis variados de qualificação profissional. Entre os participantes, 2 possuem formação em nível de *stricto sensu*, especificamente mestrado, destacando-se pela qualificação avançada no campo educacional. Além disso, 4 dos respondentes possuem pós-graduação *lato sensu*, demonstrando uma preocupação significativa com a

especialização e o aprimoramento de suas competências. Esses resultados evidenciam o investimento dos profissionais em formação continuada, refletindo o compromisso com a qualidade de sua atuação. A diversidade nos níveis de qualificação também aponta para a importância da formação acadêmica como um fator central para o desempenho no setor educacional.

O perfil dos respondentes revela diferenças significativas no tempo de atuação na Educação Básica, destacando sua experiência no setor. Entre os participantes, 2 possuem um período de atuação compreendido entre cinco e dez anos, indicando uma presença mais recente no campo educacional. Por outro lado, a maioria, representando 4, atua há mais de dez anos na Educação Básica, evidenciando uma trajetória mais longa e consolidada nesse segmento. Esses dados apontam para uma predominância de profissionais experientes, o que pode refletir em maior conhecimento das dinâmicas educacionais e administrativas. Tal distribuição permite uma análise enriquecedora sobre as perspectivas de diferentes estágios na carreira da inspeção escolar.

As respostas coletadas sobre o tempo de atuação na Inspeção Escolar revelam uma distribuição diversa entre os profissionais entrevistados. Dos respondentes, 1 possui mais de 10 anos de experiência na área, enquanto 2 atuam há um período compreendido entre 5 e 10 anos. A maior parcela, correspondente a 3 inspetores escolares, apresenta menos de 5 anos de atuação, evidenciando um perfil predominante de profissionais com pequena trajetória na inspeção escolar. Esses dados reforçam a presença significativa de novatos no grupo, que se encontram em processo de compreensão e aprimoramento das práticas do serviço de inspeção escolar.

A análise das respostas evidencia que os inspetores escolares participantes da pesquisa apresentam formação acadêmica compatível com as exigências do campo educacional, além de experiência significativa em suas áreas de atuação. Independentemente do vínculo funcional, a média de tempo de atuação desses profissionais na inspeção escolar é de cinco anos. Esse período reflete uma trajetória que possibilita o desenvolvimento de competências e habilidades essenciais para o desempenho das atribuições do cargo. A combinação entre formação adequada e experiência prática contribui para consolidar a capacidade técnica desses inspetores,

fortalecendo sua atuação no contexto educacional e garantindo maior eficácia nas atividades desempenhadas.

3.3.2 Os processos de atos regulatórios no contexto da gestão de processos

Os princípios e diretrizes da gestão de processos desempenham papel central na organização e tramitação dos processos de atos regulatórios, especialmente em contextos organizacionais e institucionais que buscam eficiência, transparência e conformidade legal.

Conforme Batista (2012), a gestão de processos são instrumentos que formalizam e normatizam ações administrativas, criando diretrizes que influenciam diretamente as etapas operacionais e estratégicas dos processos.

Nesse sentido, observa-se que o entrevistado E1 demonstra um conhecimento aprofundado acerca do funcionamento dos processos relacionados aos atos regulatórios no âmbito da SRE.

Todo o processo ele passa por um crivo que é pertinente, né? Ele tá posto numa legislação específica e no primeiro momento você tem que protocolar. É uma solicitação proposta ou demanda formal que tem que ser registrado aqui no setor da diretoria educacional e nós temos o DIVAE que significa Divisão de Atendimento Escolar da DIRE. Aí, depois desse protocolo dessa chamada dessa solicitação inicial, nós vamos ter uma análise inicial desse processo. A equipe responsável vai realizar uma análise inicial pra verificar a conformidade dos documentos apresentados em consonância com as normas regulamentares vigentes. Depois, a gente passa a instrução do processo que é a análise inicial (E1, entrevista, 2024).

Na análise da fala do entrevistado E2, constata-se que ele também possui um entendimento abrangente sobre o processo de tramitação dos atos regulatórios. Esse conhecimento reflete sua familiaridade com os procedimentos normativos e operacionais envolvidos.

Então, a escola faz a solicitação, né manifesta, desejo aqui na superintendência. A gente encaminha as diretrizes pra instituição interessada com cópia para o serviço de inspeção escolar para realizar os acompanhamentos e as orientações necessárias aí, e após reunir todas as peças do processo, a gente realiza o eles protocolam e a

gente realiza a inclusão no SEI, e os documentos são analisados pela equipe e quando há necessidade são solicitadas correções complementações e após tudo estando correto, é solicitado a visita *in loco*, pra realização do relatório pelo serviço de inspeção (E2, entrevista, 2024).

Na análise da fala do entrevistado E3, observa-se que ele demonstra compreensão das diretrizes que normatizam os atos regulatórios. Esse entendimento reflete seu conhecimento acerca das etapas envolvidas no processo, evidenciando familiaridade com os requisitos e procedimentos estabelecidos.

Então, a superintendência recebe as peças do processo, né? Quando as escolas vêm fazem o protocolo e depois que todas as peças já estão no setor de vai, as meninas já entram enviam um *e-mail* para os inspetores de acordo com o setor de serviço de cada um e já comunica que A. Escola já está é aguardando a verificação in ló para o fechar o processo para concluir o processo (E3, entrevista, 2024).

A análise das falas dos entrevistados revela familiaridade com as dinâmicas operacionais e normativas que regem os processos de atos regulatórios. Esse entendimento reflete uma percepção clara das etapas envolvidas na implementação das regulamentações, indicando não apenas experiência prática consolidada, mas também uma capacidade de análise crítica sobre o tema. Nesse sentido, os relatos apresentados contribuem para uma compreensão mais aprofundada das etapas operacionais relacionadas à tramitação de atos regulatórios no contexto da SRE, reforçando a importância de uma abordagem estruturada nesse cenário.

As percepções expressas pelos entrevistados destacam a relevância de adotar práticas organizacionais bem delineadas para a gestão dos processos de atos regulatórios. A estruturação desses processos permite alinhar as etapas da tramitação dos mesmos às necessidades institucionais, transformando-os de meras obrigações legais em ferramentas estratégicas para alcançar objetivos específicos como a celeridade na tramitação dos mesmos. Essa perspectiva ressalta a contribuição da gestão de processos para a eficiência no andamento dos processos de atos regulatórios e na melhoria dos fluxos internos.

Além disso, o domínio técnico e o conhecimento das etapas de execução dos processos de atos regulatórios emergem como elementos fundamentais para a eficácia dessas práticas. Esses fatores não apenas garantem a conformidade com as normas, mas também promovem um entendimento mais detalhado do funcionamento dos processos de atos regulatórios no contexto analisado.

Dessa forma, os relatos analisados não apenas enriquecem o entendimento sobre a gestão de processos de atos regulatórios, mas também destacam a necessidade de práticas estruturadas e qualificadas para a tramitação eficiente desses processos. Essa abordagem permite não apenas atender às exigências legais, mas também otimizar os resultados organizacionais, alinhando as regulamentações aos objetivos institucionais e promovendo um impacto positivo na gestão dos processos de atos regulatórios no âmbito da SRE.

Por outro lado quando afirmado aos inspetores escolares quanto à quantidade de relatórios a serem emitidos evidencia-se que 3 dos 6 respondentes concordam parcialmente que a quantidade de relatórios causa confusão durante a emissão o que se evidencia que não há uma organização de tipos de relatório, ou por datas ou mesmo por temas para organizar a emissão dos mesmos, o que vai de encontro aos princípios e diretrizes da gestão de processos defendidos por Batista (2012), onde a organização na tramitação dos processos buscam eficiência, transparência e conformidade legal, criando diretrizes que influenciam diretamente nas etapas operacionais e estratégicas dos processos. Tal situação evidencia-se na figura 2.

A análise realizada evidencia que, na maioria das vezes, não há uma organização por parte do inspetor escolar em relação aos ao volume de relatórios a serem emitidos. Essa falta de sistematização, aliada ao grande número de relatórios exigidos, contribui para um cenário de confusão operacional que impacta diretamente na eficiência do processo.

A ausência de uma identificação adequada dos tipos de relatórios a serem elaborados não apenas aumenta o risco de erros e inconsistências, como também resulta na necessidade de devoluções frequentes para correções. Essa dinâmica, como demonstrado pelas evidências deste estudo de caso, compromete a celeridade e a qualidade do trabalho realizado. A figura 3 ilustra tal situação;

Figura 2 – O volume dos relatórios de verificação *in loco* como obstáculo para a sua emissão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

Figura 3 – A diversidade dos relatórios de verificação *in loco* como fator de dificuldade na emissão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

A gestão de processos, segundo Fayer (2013), demanda de um mapeamento detalhado das atividades e fluxos internos, possibilitando identificar gargalos, redundâncias e áreas de melhoria. Essa abordagem permite que os regulamentos sejam aplicados de forma sistemática e padronizada, minimizando riscos de

descumprimento normativo e assegurando que as decisões sejam fundamentadas em critérios técnicos e objetivos. Além disso, o autor destaca que o monitoramento contínuo, neste caso, dos trâmites dos atos regulatórios é essencial para adaptar as práticas organizacionais necessidade de cada processo.

O entrevistado E1, ao ser questionado sobre como realiza o monitoramento e o acompanhamento da tramitação de processos regulatórios, explicou sua abordagem de forma detalhada. Suas respostas destacaram métodos e estratégias utilizadas para garantir a supervisão do processo.

Eu faço a validação dos relatórios elaborados pela inspeção pela comissão de inspeção e intervindo quando necessário, junto às autoridades competentes pra atender as solicitações e recorrendo à secretaria de estado de educação, dependendo da situação, buscando orientações e esclarecimentos nesse sentido (E1, entrevista, 2024).

O entrevistado E2, ao responder ao mesmo questionamento, apresentou uma perspectiva complementar sobre o acompanhamento da tramitação de processos regulatórios. Sua abordagem destacou suas práticas específicas para monitorar as etapas do processo.

Então, os inspetores entram em contato comigo quando eles têm dúvida quando eles vão fazer algum processo em alguma escola que eles fazem uma verificação prévia e me passam alguma dificuldade que eles encontraram e também acompanho pelo SEI o andamento do processo (E2, entrevista, 2024).

Ao ser questionado sobre o acompanhamento dos processos regulatórios, o entrevistado E3 apresentou sua resposta, destacando estratégias que utiliza para acompanhar a tramitação.

É mais na parte de distribuição dos processos pros servidores e depois do monitoramento do andamento, né até a finalização do sempre encaminhamento (E3, entrevista, 2024).

As respostas dos entrevistados revelaram que cada um adota uma abordagem distinta e estratégias próprias para monitorar o andamento dos processos regulatórios. No entanto, apenas o E2 mencionou explicitamente que realiza o acompanhamento por meio do SEI, o que, apesar de não ser necessário, evidencia uma forma

organizada e sistemática de gestão. Vale ressaltar que, conforme discutido anteriormente nesta pesquisa, todo o processo de tramitação ocorre via SEI, tornando essa plataforma a ferramenta mais evidente e prática para o monitoramento contínuo. Assim, o uso do SEI permite não apenas o acompanhamento da evolução dos processos, mas também o mapeamento das atividades e fluxos internos, desde o protocolo inicial até a publicação da portaria no IOFMG, garantindo maior transparência e eficiência na gestão dos atos regulatórios.

As explicações fornecidas pelos entrevistados contribuíram significativamente para a análise da gestão dos atos regulatórios no contexto da gestão de processos. As respostas revelaram uma clara familiaridade com os procedimentos e a dinâmica envolvida, destacando o uso do SEI como ferramenta essencial para garantir o monitoramento eficaz dos processos. Essa abordagem demonstrou como a plataforma é fundamental para a transparência e o controle contínuo da tramitação dos atos regulatórios. Dessa forma, as perspectivas apresentadas enriqueceram a compreensão sobre a gestão dos processos no contexto dos atos regulatórios, particularmente no cenário da SRE, evidenciando a importância da tecnologia na organização e eficiência dessas atividades.

Quanto ao questionário aplicado aos inspetores escolares, foi possível identificar que um dos principais gargalos que comprometem o andamento dos processos durante a emissão dos relatórios de verificação *in loco* é a falta de cumprimento das condições necessárias para sua elaboração. Esse problema está diretamente relacionado à ausência de informações adequadas ou à apresentação insuficiente das condições durante as visitas *in loco* pela instituição, dificultando a conclusão eficaz do relatório. Dentro da gestão de processos, esse gargalo pode ser interpretado como um indicador de falha que, conforme as ideias de Fayer (2013), pode e deve ser aprimorado para otimizar a dinâmica dos processos de atos regulatórios. A Figura 4 ilustra de forma clara esse ponto.

A análise das respostas do questionário aplicado aos inspetores escolares revela que 3 inspetores escolares concordam parcialmente com a afirmação de que a falta de cumprimento das condições necessárias para a emissão do relatório dificulta sua elaboração, enquanto 2 concordam integralmente com essa afirmação. Apenas 1 discorda dessa ideia. Esses dados evidenciam que a maior parte dos entrevistados

reconhece que a ausência de condições adequadas impacta diretamente na elaboração dos relatórios, destacando um desafio significativo na gestão do processo. Esse comportamento pode ser considerado um indicador importante para a identificação de áreas que necessitam de melhorias, conforme discutido por Fayer (2013) na teoria sobre a gestão de processos.

Figura 4 – A dificuldade da emissão dos relatórios de verificação *in loco* devido ao cumprimento de condições básicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

Saraiva e Capelão (2000) argumentam que a eficácia dos atos regulatórios na gestão de processos está diretamente relacionada à clareza das normas e à capacitação dos envolvidos. Esses autores enfatizam a importância de um diálogo contínuo entre gestores, equipes e partes interessadas, de modo a garantir que as regulamentações sejam compreendidas e aplicadas corretamente. Nesse sentido, a comunicação organizacional eficiente é um elemento crucial, pois possibilita que os objetivos dos atos regulatórios sejam integrados à cultura organizacional, facilitando sua execução prática e promovendo a responsabilidade coletiva.

Nesse contexto, o trabalho desenvolvido por E1 nos processos relacionados aos atos regulatórios evidencia sua experiência e envolvimento direto nessas atividades. A análise da resposta fornecida por E1 destaca sua percepção sobre a

capacitação dos servidores que atuam nesses processos. De acordo com E1, a capacitação ocorre de maneira concomitante à execução do trabalho, funcionando como um suporte contínuo. Não há, portanto, um momento específico de treinamento prévio; em vez disso, os servidores são instruídos gradualmente ao longo do desempenho de suas funções, conforme indicado em sua fala.

Então, na verdade, aqui a gente trabalha de acordo com as demandas que vão surgindo, as pendências que vão surgindo nos processos. Nós temos aqui uma equipe técnica na DIVAE muito eficiente e ela atua assim de uma forma muito pontual e firme e específica com cada caso, então, mas apesar disso de tá sendo sempre feito o trabalho de acordo com as demandas quando a gente tem um processo em tramitação, a gente sempre busca ofertar o apoio quase que paralelo ao processo e apoiando as partes envolvidas durante toda a tramitação (E1, entrevista, 2024).

Ainda no contexto da capacitação e de sua relação com os processos de atos regulatórios na SRE, E2, com base em sua experiência, entende que esse processo é realizado por meio de plantões de estudos. No entanto, a elevada rotatividade de inspetores escolares, que são convocados em um ano e, no seguinte, substituídos por novos servidores, compromete a continuidade desse processo. Essa troca de profissionais dificulta a consolidação das capacitações, uma vez que não há uma sequência com os mesmos servidores ao longo do tempo.

Então, às vezes a gente faz estudo nos plantões, né, plantões de estudos que a gente tem aqui na SRE. Ou às vezes a gente orienta os próprios inspetores que temos às vezes uma rotatividade grande com os inspetores convocados, quando tem um que já tá treinado, vem outro que ainda não tem domínio do assunto. Então a gente faz esses treinamentos individuais também (E2, entrevista, 2024).

O E3 compreende que o processo de capacitação ocorre somente diante de alterações na legislação. Para ele, essa capacitação tem como objetivo principal orientar os envolvidos com base nos instrumentos legais, assegurando sua atualização e alinhamento às normas vigentes. Além disso, E3 destaca que essas capacitações podem ser realizadas tanto de forma presencial quanto virtual, permitindo maior flexibilidade no processo de capacitação quanto à adequação às mudanças legais e normativas “Normalmente, sempre que há uma alteração na

legislação, né? É repassado pra gente através de cursos on-line ou de forma presencial.” (E3, entrevista, 2024).

Nas respostas fornecidas pelo E1, é possível perceber que a capacitação dos envolvidos no processo ocorre de forma quase concomitante à execução das atividades, funcionando como um suporte pontual. Ele menciona que o treinamento é realizado durante o desenvolvimento das tarefas, destacando a necessidade de qualificação contínua dos profissionais envolvidos na gestão dos atos regulatórios, algo que deveria ser promovido pela SRE. Essa abordagem evidencia a falta de um planejamento estruturado para a capacitação, limitando-a a momentos pontuais, o que pode prejudicar a consistência e a eficácia do processo regulatório.

Por outro lado, o E2 adota uma abordagem diferente, realizando capacitações durante os momentos de estudo em grupo e atendendo individualmente aqueles que apresentam dificuldades durante o andamento do processo. Essa estratégia sugere uma preocupação em resolver problemas específicos à medida que surgem, mas ainda assim sem uma capacitação preventiva e sistemática. Para o E3, a capacitação ocorre apenas quando há alteração na legislação, o que limita ainda mais a oportunidade de aprimorar as habilidades dos envolvidos ao longo do processo.

Essas afirmativas indicam que a capacitação dos envolvidos na gestão dos atos regulatórios ocorre de maneira fragmentada e reativa, sem um planejamento contínuo que antecipe as necessidades do processo. A ausência de um treinamento estruturado e preventivo pode contribuir para a morosidade e o retrabalho, conforme observado nas falas dos entrevistados. Essa prática vai de encontro à proposta de Saraiva e Capelão (2000), que defendem uma capacitação contínua e eficaz, essencial para otimizar a gestão de processos e evitar falhas operacionais no contexto dos processos de atos regulatório.

Quanto à capacitação dos envolvidos nos processos de atos regulatórios, especialmente no que se refere aos inspetores escolares, as respostas fornecidas indicam que, frequentemente, não há treinamentos ou capacitações adequadas sobre o tema. Isso é evidenciado pelo fato de que a maioria inspetores precisaram refazer relatórios de verificação *in loco* devido a diligências realizadas pela SEE/CEE. Esse retrabalho destaca a falta de preparo contínuo e específico para a execução das

tarefas, o que resulta em falhas que poderiam ser evitadas com um treinamento mais estruturado.

A ausência de capacitação eficaz nos processos de atos regulatórios, conforme demonstrado pelas respostas, revela uma lacuna significativa no desenvolvimento profissional dos inspetores escolares. Esse fator é apontado como uma das principais causas do retrabalho, prejudicando a eficiência e a celeridade do processo. A figura 5 ilustra esse problema, tornando mais evidente a relação entre a falta de treinamento adequado e a necessidade de revisões frequentes nos relatórios, o que compromete o andamento dos processos regulatórios.

A Figura 5 revela que 4 dos respondentes já precisaram refazer um relatório de verificação *in loco*, enquanto 2 discordam dessa afirmação. Esse dado indica que a maioria dos inspetores enfrentou a necessidade de retrabalho, o que evidencia que a falta de capacitação contínua impacta negativamente na eficiência e agilidade do processo. A ausência de treinamentos adequados resulta em falhas que demandam correções e revisões, o que contribui para a morosidade na execução dos atos regulatórios. Esse cenário vai contra as propostas de Saraiva e Capelão (2000), que defendem uma gestão de processos eficiente baseada na capacitação constante dos envolvidos.

Figura 5 – A reelaboração dos relatórios de verificação *in loco* em razão à diligência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

Por fim, Marques *et al.* (2014) ressaltam que a gestão de processos deve ser acompanhada por indicadores de desempenho que mensurem o impacto das normas na eficiência organizacional. No contexto dos processos de atos regulatórios, esses indicadores permitem avaliar se as regulamentações estão contribuindo para a criação de valor e para a sustentabilidade institucional. Assim, os atos regulatórios não devem ser vistos apenas como imposições externas ao sistema educacional, mas como mecanismos para o aprimoramento contínuo da oferta educacional, alinhando conformidade regulatória a um ensino de qualidade.

Para o E1, ações como supervisão, coordenação, implementação de políticas e fiscalização do cumprimento de normas educacionais representam as medidas pelas quais se realiza o acompanhamento organizacional, conforme sua fala

Bom minha função, como superintendente, exercer ações de supervisão de coordenação às escolas jurisdicionadas à regional, garantindo que todas as diretrizes, as normas educacionais se sejam seguidas. Eu atuo na implementação de políticas e programas educacionais estabelecidos pela secretaria de Estado de educação de Minas Gerais, adaptando-se às necessidades locais, avaliando fiscalizando. O cumprimento das normas regulamentares que regem educação como toda a legislação sobre a qualidade de ensino à infraestrutura escolar, a formação dos professores, na verdade, ser superintendente, estar como superintendente é exercer o papel articulador com a comunidade à medida que eu ouço as demandas às preocupações e promoções que objetivem melhorar o ambiente educacional (E1, entrevista, 2024).

Já o E2, entende o acompanhamento desses processos seria feito por meio de acompanhamento e repasses acerca da legislação vigente, bem como da orientação dos processos em si.

Então, a minha função é orientar os inspetores quanto as atribuições dele, repassar as legislações vigentes e orientar sobre o processo em si os relatórios de verificação em loco (E2, entrevista, 2024).

As práticas de acompanhamento destacadas pelo E1 e E2 demonstram uma abordagem sistemática e contínua na análise das etapas processuais, evidenciando uma preocupação significativa com o cumprimento das diretrizes e normas educacionais. Essa postura reflete a preocupação dos envolvidos nos processos de

atos regulatórios em assegurar que cada etapa do processo esteja alinhada com os objetivos estabelecidos, buscando uma gestão eficiente e alinhada às exigências legais. Durante as entrevistas, observou-se que os entrevistados atribuem grande relevância à atualização normativa, destacando a necessidade de estar em conformidade com as mudanças na legislação vigente, o que reforça a importância de um acompanhamento constante ao processo.

Além disso, foi possível identificar nas falas dos entrevistados uma preocupação marcante com aspectos fundamentais para a qualidade do ensino, como a infraestrutura escolar e a formação continuada dos professores. Esses elementos são vistos como pilares essenciais para a promoção de um ambiente de aprendizagem adequado e de qualidade. A ênfase na formação docente evidencia a busca por um corpo profissional qualificado, preparado para lidar com os desafios educacionais. Assim, as práticas de acompanhamento em questão, evidenciadas pelos indicadores percebidos na formação de professores e na infraestrutura, não apenas priorizam o cumprimento normativo, mas também contribuem para a construção de um sistema educacional alinhado às normas educacionais e apto a atender às demandas sociais e acadêmicas.

Esses fatores podem ser entendidos, no contexto educacional, como indicadores de desempenho fundamentais para avaliar o progresso e os impactos das decisões tomadas. Ao mensurar e acompanhar os processos relacionados aos atos regulatórios, cria-se um panorama claro sobre a eficiência das ações implementadas. Essa prática possibilita uma análise das etapas processuais, identificando possíveis entraves que comprometem a fluidez das operações e o alcance dos objetivos estabelecidos.

A aplicação desses acompanhamentos não apenas aprimora a gestão dos processos de atos regulatórios, mas também permite a proposição de melhorias que otimizem os fluxos desses processos. Dessa forma, os indicadores servem como ferramentas estratégicas para garantir que as metas institucionais sejam atingidas. Assim, o uso de mecanismos de mensuração e acompanhamento consolida-se como um instrumento para a gestão educacional.

A análise do questionário aplicado aos inspetores escolares, conforme ilustrado na Figura 6, revela uma distribuição simétrica entre os respondentes em relação às

diligências realizadas nos relatórios de verificação *in loco*. Esse resultado indica que a distração mencionada na afirmativa não apenas evidencia uma possível falta de atenção por parte dos inspetores, mas também sugere um desalinhamento com a legislação vigente ou, ainda, a ausência de informações relevantes nos relatórios. Dessa forma, torna-se possível avaliar se as regulamentações estão sendo adequadamente seguidas, contribuindo para a eficiência e a celeridade nos processos de atos regulatórios.

A situação apresentada na Figura 6 revela um empate entre as categorias "discordar" e "concordar parcialmente", ambas com 2 respondentes cada, assim como entre "concordar" e "concordar plenamente", que também compartilham 1 respondente para cada. Esses dados refletem as percepções dos inspetores escolares ao afirmar que as diligências realizadas geralmente ocorrem por distração ou falta de atenção na elaboração dos relatórios. Tal panorama destaca um ponto crítico no processo de verificação *in loco*, que exige maior atenção e precisão durante a composição dos relatórios para evitar inconsistências.

É importante ressaltar que a necessidade de responder diligências implica o retrabalho na elaboração dos relatórios, evidenciando uma falha no acompanhamento adequado das normas vigentes ou de informações indispensáveis aos relatórios. Essa situação pode ser interpretada como um indicador de desempenho, pois o retorno de relatórios devido ao não cumprimento das normas reflete diretamente na eficiência organizacional. Além disso, a repetição do processo compromete os recursos e os prazos estabelecidos, destacando lacunas na conformidade normativa e na gestão documental.

Contrariamente ao que Marques *et al.* (2014) apontam em relação à eficiência na gestão de processos, os resultados obtidos indicam desafios no cumprimento das normas que impactam negativamente o desempenho institucional. A ausência de conformidade sugere não apenas a necessidade de maior rigor na elaboração dos relatórios, mas também a implementação de medidas formativas e de monitoramento contínuo. Assim, esses indicadores reforçam a importância de práticas de gestão alinhadas à legislação e aos princípios da eficiência organizacional para garantir que os processos sigam seu percurso sem gargalos.

Figura 6 – A falta de atenção ao compor o relatório como causa de diligência dos relatórios de verificação *in loco*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

Os dados obtidos por meio das entrevistas e questionários demonstram que a ausência de capacitação adequada e o desalinhamento às diretrizes legais do processo regulatório frequentemente resultam em retrabalho. Essa situação contribui para a morosidade na conclusão do processo, cuja etapa final é a publicação da portaria no IOFMG. O retrabalho ocasionado por falhas no cumprimento das normas reflete lacunas na preparação técnica e no entendimento dos requisitos legais, comprometendo a tramitação dos processos e os prazos estabelecidos. Nesse contexto, evidencia-se a importância de treinamentos regulares e capacitações contínuas, que possibilitem o alinhamento às diretrizes normativas e a mitigação de erros, promovendo maior celeridade e eficácia nos processos regulatórios.

3.3.3 Os processos de atos regulatórios no âmbito da gestão da informação

Os processos de gestão da informação desempenham um papel crucial na tramitação dos processos de atos regulatórios ao estabelecer diretrizes e normas que asseguram o correto tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados. Segundo Reis e Blattmann (2004), esses atos constituem um conjunto de instrumentos normativos que regulam o ciclo de vida da informação, desde sua

criação até sua destinação final, buscando garantir a transparência, a segurança e a acessibilidade. No contexto da gestão da informação, os atos regulatórios não apenas impõem obrigações legais, mas também orientam a implementação de boas práticas para o gerenciamento eficiente de informações organizacionais.

O entrevistado E1 destaca a importância da comunicação entre as instâncias envolvidas no ciclo de procedimentos dos atos regulatórios. Ele ressalta que, ao longo da tramitação dos processos os mesmos passarão por outras instâncias, cada uma com sua função, onde

o superintendente quem vai ratificar o parecer e o setor DIVAE encaminha toda essa documentação, para análise da secretaria. Feito isso, haverá uma publicação da portaria. Se o ato né tiver tudo aqui for aprovado a equipe responsável pela secretaria vai elaborar uma redação de portaria que vai formalizar a decisão. A portaria deve conter todos os elementos necessários, por exemplo, justificativa, conteúdo da norma, a data da vigência, que vai estar publicada no Diário Oficial de Minas e por último, a regional vai comunicar a decisão às escolas interessadas e toda a comunidade educativa orientando acompanhando o funcionamento através do serviço de inspeção escolar e ainda dos setores da região (E1, entrevista, 2024).

A análise da fala do entrevistado E1 evidencia a presença da gestão da informação na condução dos processos relacionados aos atos regulatórios. Essa gestão é caracterizada pela comunicação entre as instâncias envolvidas no processo, cujo objetivo é assegurar a transparência, a segurança e a acessibilidade das informações ao longo de sua tramitação. Observa-se que a destinação final desse processo é o retorno da portaria publicada no IOFMG à escola de origem, o que reforça a importância de uma articulação eficiente entre os diferentes níveis envolvidos. Dessa forma, a comunicação se apresenta como um elemento central para garantir a integridade e a eficácia no tratamento das informações no contexto regulatório.

Outro aspecto relevante destacado na fala do entrevistado E1 refere-se aos procedimentos que envolvem tanto a SRE quanto a SEE, culminando no retorno do processo à escola solicitante. Por meio de um requerimento protocolado na SRE, o processo de ato regulatório resulta na publicação de uma portaria que oficializa e legaliza o funcionamento da unidade escolar. Esse desdobramento evidencia a

destinação final do processo de ato regulatório, que é a própria escola, demonstrando a centralidade dessa etapa na estrutura organizacional e administrativa.

Ao longo de todo o ciclo de vida do processo, a comunicação entre as instâncias envolvidas desempenha um papel essencial na regulação das informações. Essa articulação interinstitucional garante não apenas a fluidez e a segurança no trâmite dos dados, mas também assegura a transparência necessária para legitimar as decisões tomadas. Assim, o alinhamento entre as diferentes esferas administrativas reforça a eficiência do processo, possibilitando que as informações circulem de forma estruturada e alcancem a unidade escolar de maneira efetiva.

O entrevistado E3, ao ser questionado sobre a organização e o arquivamento dos processos na SRE, destacou que a gestão segue um padrão estruturado. Ele apontou que os processos são organizados de forma sistemática, garantindo acessibilidade e segurança da informação, considerando sua fala onde afirma que

Os documentos de cada processo são organizados em pastas, né organizados em caixa box, por município e são guardados num cômodo, né anexo à SRE. Processo físico, né? E também fica arquivado, é digitalmente. A gente tem uma planilha de controle de dos processos que deram entrada no setor com os respectivos números pra esse acompanhamento no SEI para a eventual consulta (E3, entrevista, 2024).

Observa-se que os processos na SRE são organizados e arquivados tanto fisicamente quanto digitalmente, utilizando caixas box identificadas por município e escolas correspondentes. No que se refere ao tratamento e armazenamento dos dados, as informações dos processos protocolados na SRE estão registradas em planilhas, contendo os números dos processos gerados no SEI. Esse método permite o controle e facilita consultas futuras, garantindo a rastreabilidade e o gerenciamento das informações. Essa prática está alinhada com as ideias defendidas por Reis e Blattmann (2004), que destacam a importância de métodos organizados e padronizados para a gestão documental.

Ademais, destaca-se que os dados armazenados são compartilhados com outros setores internos da SRE, por onde os processos de atos regulatórios tramitam. Essa interação intersetorial reflete a adoção de um fluxo documental eficiente, essencial para atender às demandas administrativas. O compartilhamento de

informações e a organização dos dados contribuem para a preservação e para a consulta dos registros demonstrando a relevância de práticas de gestão documental estruturadas no contexto da SRE com relação aos processos de atos regulatórios.

No questionário aplicado aos inspetores escolares, ao serem questionados sobre dificuldades em utilizar o SEI para inserir o relatório de verificação *in loco*, a maioria indicou não enfrentar problemas com o sistema. Apenas uma pequena parcela dos respondentes demonstrou alguma dificuldade no manuseio da ferramenta. Esses dados, conforme ilustrado na Figura 7, sugerem que o uso do SEI é dominado pelos inspetores, embora ainda existam casos pontuais que podem requerer suporte adicional.

A análise apresentada na Figura 7 revela que 4 dos inspetores escolares entrevistados discordam de que enfrentam dificuldades na inserção do relatório de verificação *in loco* no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), enquanto 2 concordam parcialmente com essa afirmação. Esses dados evidenciam uma percepção majoritária de facilidade no uso da ferramenta, embora uma parcela menor ainda enfrente desafios nesse processo.

A predominância de respostas positivas indica que o tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados no SEI têm sido eficazes, com um gerenciamento que favorece o acesso e o manuseio adequado do sistema pelos inspetores escolares. Essa realidade demonstra que a capacitação e a prática no uso do SEI contribuem para a eficiência das atividades relacionadas à gestão documental, reforçando a relevância de uma estrutura organizada e funcional para a condução dos processos de atos regulatórios dentro da SRE.

Essa situação encontra respaldo nas ideias de Reis e Blattmann (2004), que destacam a importância de sistemas de informação bem estruturados para a eficiência na gestão de dados. O domínio do SEI pelos inspetores escolares sugere que as práticas no âmbito da gestão da informação têm sido efetivas, resultando em um fluxo de trabalho mais ágil. Contudo, a existência de uma parcela que enfrenta dificuldades aponta para a necessidade de ações de capacitação e suporte técnico para assegurar uma experiência uniforme entre os usuários.

Figura 7 – A dificuldade de utilizar o SEI para inserir os relatórios de verificação *in loco* nos processos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

Outro aspecto relevante na atuação dos inspetores escolares é o recebimento de *feedback* dos setores da SRE responsáveis pelos atos regulatórios. Os dados mostram que metade dos inspetores concorda parcialmente com essa afirmativa, enquanto uma pequena parcela discorda parcialmente. Esse ponto foi levantado a partir das respostas obtidas no questionário aplicado aos inspetores. A figura 8 apresenta esses resultados, evidenciando diferenças de percepção.

A análise dos dados apresentados na Figura 8 revela que 3 dos inspetores escolares concordam parcialmente com o recebimento de *feedback* de outros setores da SRE, enquanto 1 discorda parcialmente e 1 concorda plenamente com a afirmativa. Esses percentuais indicam que há uma comunicação estabelecida entre os setores da SRE e os inspetores escolares no que tange ao retorno relacionado aos relatórios emitidos e inseridos no SEI, no contexto dos processos de atos regulatórios.

A comunicação identificada, embora existente, carece de maior eficiência para consolidar a troca de informações, essencial para a gestão de processos, conforme ideia defendida por Reis e Blattmann (2004). A qualidade e a consistência desse retorno são fatores que fortalecem a fluidez e a clareza nos trâmites administrativos. Dessa forma, ressalta-se a necessidade de aprimorar os mecanismos de comunicação entre os setores da SRE, uma vez que tal melhoria impactará positivamente a gestão e a tramitação dos processos de atos regulatórios.

Figura 8 – O *feedback* dos setores da SRE frente aos relatórios de verificação *in loco* emitido pelos inspetores escolares.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

Gonçalves (2000) destaca que a gestão da informação exige um planejamento estratégico que considere os princípios da integridade e confidencialidade dos dados. Este autor ressalta que o cumprimento das normas regulatórias é essencial para evitar inconsistências, perdas de informação e riscos relacionados à privacidade. Nesse sentido, as regulamentações se tornam ferramentas indispensáveis para proteger os interesses das organizações e das partes interessadas, ao mesmo tempo em que promovem um ambiente de conformidade com as legislações vigentes.

Para a elaboração de um planejamento estratégico eficaz no contexto da gestão da informação, é essencial desenvolver ações que permitam compreender a realidade organizacional e identificar possíveis obstáculos que dificultem a circulação e o gerenciamento adequado das informações. Esse entendimento é crucial para garantir a eficiência dos processos administrativos e a tomada de decisões informadas e assertivas.

Nesse sentido, ao abordar os principais desafios relacionados à tramitação dos processos de atos regulatórios na SRE, o entrevistado E1 destacou pontos específicos que impactam diretamente a dinâmica e a eficiência dessas atividades.

Bem, os principais obstáculos aqui na nossa regional são: primeiro retorno das instituições com as correções ou complementações que nós solicitamos nas peças do processo. Eu diria que esse retorno pra nós é o maior obstáculo e aí já vai incluir várias outras ações de ida e vinda, refaz o relatório por algum erro. Às vezes até ortográfico, ou por legislações, por dados que são imprescindíveis e que acabam faltando nesse relatório (E1, entrevista, 2024).

O entrevistado E2, ao ser questionado sobre os desafios na tramitação dos processos de atos regulatórios, mencionou que uma das principais dificuldades é o transporte até os locais. Ele destacou a escassez de carros oficiais e a ausência de transporte coletivo em muitos municípios como fatores complicadores.

Bom, o principal obstáculo é são os carros, né, a gente tem poucos carros aqui nosso município. A nossa regional atende vários municípios que não têm linha de ônibus, então fica muito dependendo do carro oficial e são poucos carros pra atender a demanda que a gente tem que é grande e esse é um obstáculo realmente é um obstáculo (E2, entrevista, 2024).

O entrevistado E3, ao ser questionado sobre os obstáculos na tramitação dos processos de atos regulatórios, apontou os erros nas documentações como um dos maiores desafios. Ele também mencionou a demora na correção desses erros e o atraso no agendamento das visitas *in loco* como fatores que dificultam o andamento dos processos.

A apresentação incompleta de documentação ou documentos que apresentam erros, né, que atrasam aí a tramitação a demora no retorno das correções e o agendamento das visitas em loco. Também para o inspetor realizar a elaboração do relatório (E3, entrevista, 2024).

A análise das falas dos entrevistados E1 e E3 revela que um dos principais obstáculos percebidos na tramitação dos processos de atos regulatórios está relacionado às normas regulatórias. De acordo com Gonçalves (2000), a regulamentação clara e consistente é essencial para evitar inconsistências no gerenciamento de informações. Nesse contexto, os entrevistados apontam que a ausência de regulamentação específica para a elaboração dos relatórios de verificação *in loco* gera dificuldades no andamento dos processos. Essa lacuna

normativa representa, para eles, um entrave significativo na eficiência e na fluidez das tramitações.

Por outro lado, o entrevistado E2 destaca que o maior obstáculo se refere à logística necessária para a execução das verificações *in loco*. Ele enfatiza que o acesso dos inspetores escolares às unidades de ensino é prejudicado pela ausência de transporte adequado fornecido pela SRE, o que compromete a emissão dos relatórios e, conseqüentemente, a tramitação dos processos. Essa questão evidencia um problema estrutural, relacionado à organização e ao suporte necessário para a realização das atividades dos inspetores.

As situações apontadas pelos entrevistados revelam fragilidades na gestão da informação, especialmente no que se refere à logística e à regulamentação. Tais fragilidades podem estar associadas à falta de planejamento, a interpretações equivocadas ou mesmo à ausência de normas regulatórias consistentes, como argumenta Gonçalves (2000). A identificação desses obstáculos é crucial para o desenvolvimento de soluções que promovam uma gestão mais integrada capaz de alinhar as necessidades institucionais e otimizar os fluxos de trabalho e a comunicação entre os setores envolvidos.

A questão do transporte, apontada pelo E2, é confirmada pela maioria dos inspetores escolares como um entrave gerencial na emissão dos relatórios. Isso se deve à necessidade imprescindível de visitas presenciais às unidades de ensino para a realização da verificação *in loco*, conforme o próprio nome sugere. A ausência de transporte adequado compromete a execução dessa etapa fundamental, impactando diretamente a tramitação dos processos de atos regulatórios. A Figura 9 ilustra essa problemática.

A Figura 9 apresenta dados que evidenciam como a dificuldade de transporte até às unidades escolares impacta negativamente a emissão dos relatórios pelos inspetores escolares. Os números indicam que 5 dos respondentes concordam com essa afirmativa, enquanto 1 discorda parcialmente. Esses resultados demonstram que a falta de transporte adequado se configura como um grande obstáculo para a realização das verificações *in loco*, necessárias para a emissão do relatório circunstanciado com parecer conclusivo. Essa limitação compromete diretamente a

tramitação dos processos de atos regulatórios, já que tais relatórios são indispensáveis para o fluxo dos processos de atos regulatórios.

Figura 9 – O deslocamento dos inspetores escolares à unidade de ensino como obstáculo para a emissão dos relatórios de verificação *in loco*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

A problemática do transporte revela uma fragilidade significativa na gestão da informação dentro da SRE, evidenciada pela fragilidade de assegurar condições adequadas para a execução de atividades essenciais a esses processos. Essa situação reflete fatores que dificultam o planejamento estratégico voltado à eficiência dos processos de atos regulatórios, impactando diretamente o cumprimento dos prazos e a qualidade da análise das informações. Além disso, a ausência de recursos logísticos adequados reforça a necessidade de ações mais efetivas para superar os gargalos identificados.

Dessa forma, destaca-se a importância de investir em melhorias logísticas que garantam maior eficiência nos procedimentos administrativos. A superação desse obstáculo não apenas contribuirá para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico, mas também fortalecerá a gestão da informação, tornando-a mais integrada aos processos de atos regulatórios. Esses avanços são essenciais para atender às demandas institucionais e assegurar a fluidez dos desses processos.

De acordo com Moreira (2015), a gestão da informação requer o desenvolvimento de políticas internas alinhadas aos requisitos normativos. Isso inclui a definição de responsabilidades, a criação de procedimentos operacionais padrão e o investimento em tecnologias que garantam a rastreabilidade e a segurança dos dados. O autor argumenta que, ao integrar a regulamentação com práticas de governança da informação, as organizações podem melhorar a eficiência operacional e reduzir os riscos associados a falhas no gerenciamento de dados.

Como já analisado, um dos principais entraves na tramitação dos processos de atos regulatórios da SRE é a devolução de processos para correção ou realinhamentos. Essa dificuldade frequentemente está relacionada a falhas na governança da informação ou à ausência de políticas internas devidamente alinhadas aos requisitos normativos. Nesse contexto, ao ser questionado sobre os principais motivos para a devolução dos processos regulatórios à SRE, o entrevistado E1 afirmou que são

Os relatórios de verificação *in loco* incompletos, com erro de formatação, com erro de linguagem, com erro de conteúdo. Às vezes falta de documentos necessários. Esses são os principais as principais falhas (E1, entrevista, 2024).

Ao ser questionado sobre padrões recorrentes nos processos de atos regulatórios devolvidos, o entrevistado E1 explicou que, frequentemente, faltam dados e informações nos relatórios de verificação *in loco* dos inspetores escolares. Essas informações são cruciais para o progresso dos processos de verificação e, sem elas, o andamento fica comprometido. A ausência desses dados é um ponto comum nos processos devolvidos.

Sim, na maioria das vezes vem faltando informações essenciais, como questões, por exemplo, de acessibilidade detalhamento de existência das dependências, dos relatórios geralmente ele vem faltando esses dados que são imprescindíveis pra que o processo siga pra frente (E1, entrevista, 2024).

No mesmo contexto sobre os motivos de devolução de processos à SRE, o entrevistado E2 destacou que os relatórios de verificação *in loco* dos inspetores

escolares frequentemente apresentam inconsistências, itens ausentes ou estão em desacordo com a legislação. Ele afirmou que o principal motivo para o retorno dos processos é justamente a qualidade desses relatórios, caracterizando esse problema como um padrão recorrente nas devoluções na SRE.

Bom, o principal motivo são os relatórios, né tem inconsistência nos relatórios. Às vezes, informações contraditórias, né? Outras vezes faltam todos aqueles itens que precisam ser colocados no relatório de acordo com a resolução, então o principal motivo realmente são os relatórios (E2, entrevista, 2024).

Dentro desse contexto sobre a devolução de processos, E2, fundamentado em sua experiência e no acompanhamento contínuo dos processos regulatórios, destaca de forma assertiva que os relatórios de verificação *in loco*, elaborados pelos inspetores escolares, são responsáveis pela maior parte das devoluções de processos à SRE. Ele aponta que esse fator tem se repetido com frequência, configurando-se como um padrão recorrente nas devoluções. Segundo E2, a falta de precisão ou clareza nos relatórios contribui significativamente para que os processos precisem ser devolvidos para complementações ou correções: “Sim, como eu disse os relatórios dos inspetores, os relatórios de verificação *in loco*.” (E2, entrevista, 2024).

Segundo o entrevistado E3, as intercorrências nas devoluções dos processos ocorrem devido à falta de informações essenciais nos relatórios de verificação *in loco*, que deveriam estar de acordo com a legislação. Essas informações, frequentemente ausentes, são fundamentais para o correto andamento dos processos. A ausência desses dados nos relatórios é um fator chave para as devoluções.

A maioria das vezes relatório de verificação *in loco* incompleto, faltando os itens essenciais, né, apontados no crivo, na legislação lá, né, questões de acessibilidade e existência de dependências e de equipamentos que não são descritos nos relatórios (E3, entrevista, 2024)

O entrevistado E3 afirmou que o padrão de devolução continua sendo relacionado ao relatório de verificação *in loco* emitido pelos inspetores escolares. Esse relatório, com frequência, é a principal causa das devoluções: “Na maioria das vezes problemas com relatório de verificação *in loco*, né?” (E3, entrevista, 2024)

As afirmações dos entrevistados E1, E2 e E3 convergem ao identificar um ponto comum quanto aos motivos e padrões que levam à devolução de processos na SRE. Esses entraves estão diretamente relacionados aos relatórios de verificação *in loco* emitidos pelo serviço de inspeção escolar, que compõem os processos de atos regulatórios. A falta de alinhamento desses relatórios à legislação vigente é frequentemente mencionada pelos entrevistados como uma das principais causas das devoluções, destacando a necessidade de adequação normativa e atenção aos requisitos legais.

Além do desalinhamento normativo, outro fator relevante apontado pelos entrevistados é a inconsistência nas informações apresentadas nos relatórios. A ausência de dados essenciais para a formalização dos processos compromete a tramitação eficiente, gerando gargalos administrativos. Essa situação evidencia falhas na governança da informação e na gestão dos procedimentos internos, elementos que são fundamentais para assegurar a qualidade e a agilidade nos trâmites dos processos de atos regulatórios. Segundo Moreira (2015), a gestão eficaz da informação depende do desenvolvimento de políticas internas bem estruturadas e alinhadas aos requisitos normativos, o que, neste caso, parece não estar sendo plenamente atendido. Portanto, as devoluções frequentes dos processos revelam fragilidades significativas no sistema de gestão da informação da SRE, que impactam negativamente nos processos de atos regulatórios. Para superar esses desafios, torna-se indispensável a implementação de estratégias que promovam a padronização dos relatórios de verificação *in loco* e o alinhamento das informações às exigências legais. Além disso, o investimento em capacitação contínua dos inspetores escolares pode contribuir para minimizar inconsistências e garantir maior precisão nos dados apresentados, fortalecendo o fluxo processual e alinhando-o às melhores práticas de gestão administrativa.

A emissão de relatórios incompletos, com erros de linguagem e formatação, evidencia a necessidade de estabelecer procedimentos operacionais padronizados que assegurem a rastreabilidade e a segurança dos dados. Segundo Moreira (2015), a padronização e a governança da informação são essenciais para a eficiência e confiabilidade nos processos administrativos. Nesse contexto, torna-se evidente que a falta de uniformidade na elaboração dos relatórios compromete a qualidade das

informações e impacta negativamente na tramitação dos processos de atos regulatórios.

Apesar dessas fragilidades, o uso da plataforma SEI tem se mostrado um avanço significativo, permitindo o acompanhamento dos processos de forma mais estruturada. Conforme apontado, a maioria dos inspetores escolares não encontra dificuldades em acessar e navegar pela plataforma, o que demonstra um bom nível de adaptação tecnológica por parte dos usuários. No entanto, o investimento em tecnologias deve ser complementado por ações voltadas à capacitação e à implementação de padrões operacionais que promovam maior consistência e precisão nos relatórios emitidos, garantindo assim a efetividade do fluxo processual.

Os entrevistados deixam evidente que a tramitação dos processos de verificação *in loco* na SRE enfrenta como principal entrave a emissão de relatórios pelos inspetores escolares. Essa dificuldade revela a necessidade de ações estratégicas que utilizem a gestão da informação como base para intervenções eficazes. O objetivo é garantir maior eficiência na elaboração dos relatórios, permitindo que os processos fluam de forma mais ágil e consistente. Dessa forma, busca-se minimizar atrasos e retrabalhos, promovendo uma tramitação mais célere e alinhada às normativas institucionais.

Para os inspetores escolares, a situação descrita pelos entrevistados não corresponde à realidade, pois a maioria dos respondentes afirma não ter dificuldade em redigir os relatórios. Quando questionados sobre a questão, a grande maioria confirma que não enfrentam problemas nesse processo. A Figura 10 ilustra claramente a opinião dos inspetores escolares sobre esse aspecto.

Conforme ilustrado na Figura 10, 5 dos inspetores escolares discordam da afirmativa, enquanto 1 discorda parcialmente. Nenhum dos respondentes qualificou sua resposta como concordante, nem mesmo parcialmente. Esses dados indicam que, na percepção dos inspetores escolares, a emissão dos relatórios de verificação *in loco* é realizada de forma consistente e satisfatória. Assim, pode-se inferir que, segundo essa visão, a elaboração desses relatórios não representa um gargalo na tramitação dos processos de atos regulatórios.

Figura 10 – A dificuldade em redigir os relatórios de verificação *in loco* como obstáculo para sua emissão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

As entrevistas realizadas com os outros servidores da SRE revelam dados que contrastam significativamente com as respostas dos inspetores escolares, evidenciando problemas na gestão da informação. Segundo os entrevistados, um grande número de processos é devolvido devido a inconsistências ou erros nos relatórios de verificação *in loco*, além de apontarem a morosidade na emissão desses documentos como um fator que contribui para atrasos na tramitação dos processos de atos regulatórios. Essas observações colocam em evidência a necessidade de aprimorar as práticas relacionadas à elaboração e revisão dos relatórios, que são peças fundamentais no andamento dos processos.

A divergência entre as percepções dos entrevistados e as respostas dos inspetores escolares nos questionários demonstra fragilidades significativas na governança da informação. Enquanto os inspetores afirmam não enfrentar dificuldades na emissão dos relatórios, a devolução frequente de processos por inconsistências ou desalinhamento com a legislação vigente aponta o contrário. Essa disparidade pode ser atribuída à ausência de regulamentação e de práticas padronizadas de governança da informação, que deveriam atuar na mitigação de riscos associados a falhas no gerenciamento de dados. Assim, a falta de diretrizes claras compromete a eficiência e a confiabilidade dos processos de atos regulatórios.

Nesse contexto, a falta de capacitação e de orientações específicas para os inspetores escolares surge como um dos principais problemas. Embora os inspetores considerem que os relatórios emitidos estão em conformidade com as exigências normativas, análises realizadas por outros setores da SRE indicam a existência de falhas substanciais, como erros de formatação, ausência de informações essenciais e incompatibilidades com os critérios regulamentares. Esses elementos reforçam a necessidade de ações estratégicas, como treinamentos contínuos e a padronização de procedimentos, para alinhar a elaboração dos relatórios aos requisitos institucionais e normativos, reduzindo inconsistências e otimizando a tramitação dos processos de atos regulatórios.

A divergência entre as percepções dos entrevistados e as respostas dos inspetores escolares no questionário continua evidente. Quando questionados sobre se recebem orientações claras e precisas para a elaboração dos relatórios de verificação *in loco*, as opiniões apresentaram divisão. Metade dos inspetores escolares concordou parcialmente com a afirmativa, enquanto uma pequena parcela discordou. A Figura 11 ilustra essa distribuição, destacando a diversidade de percepções entre os profissionais sobre a clareza das orientações recebidas.

A Figura 11 revela que 3 dos inspetores escolares responderam positivamente à afirmativa, enquanto 2 discordaram parcialmente e 1 concordou parcialmente. Esses resultados indicam a existência de diferentes perspectivas em relação à adequação das orientações recebidas.

Nesse sentido, mesmo havendo divergências entre os participantes da pesquisa, fica evidenciado que entre os inspetores escolares ainda paira dúvidas na elaboração dos relatórios de verificação *in loco* pois metade concorda parcialmente que recebem informações claras enquanto uma pequena parcela concorda com plenamente e outra parte discorda parcialmente.

A análise das respostas dos inspetores escolares e as divergências apontadas pelos entrevistados evidenciam uma significativa falha na gestão da informação relacionada à tramitação dos processos de atos regulatórios na SRE, especialmente na elaboração dos relatórios de verificação *in loco*. Essa lacuna contradiz os princípios apresentados por Moreira (2015), que destacam a importância de definir responsabilidades, estabelecer procedimentos operacionais padrão e investir em

tecnologias que assegurem a rastreabilidade e a segurança dos dados. Além disso, o autor reforça a necessidade de integrar a regulamentação com práticas de governança da informação, promovendo eficiência operacional e alinhamento com os requisitos normativos.

Figura 11 – A emissão dos relatórios de verificação *in loco* diante das orientações recebidas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

As falhas apontadas nos relatórios de verificação *in loco*, tais como inconsistências e ausência de alinhamento com a legislação vigente, são reflexo de uma ausência de padronização nos procedimentos e de capacitação adequada aos inspetores escolares. Esses problemas geram gargalos na tramitação dos processos regulatórios, ocasionando atrasos e retrabalhos. A falta de clareza e precisão nas orientações também contribui para agravar essa situação, revelando fragilidades na comunicação interna entre os setores responsáveis.

A implementação de políticas internas alinhadas às diretrizes normativas é essencial para garantir a fluidez nos processos. Isso inclui a capacitação contínua dos inspetores escolares, visando à elaboração de relatórios consistentes e à redução das devoluções por inconsistências. Portanto, para superar os desafios identificados, é imprescindível que a SRE invista em uma gestão da informação mais robusta e estratégica. A criação de mecanismos claros de orientação e supervisão, aliados ao

uso de tecnologias e à adoção de práticas de governança da informação, contribuirá para o alinhamento entre os setores e a melhoria na tramitação dos atos regulatórios. Dessa forma, será possível garantir a eficiência em todo o processo.

Silva e Tomaél (2007) enfatizam a necessidade de capacitação contínua dos profissionais envolvidos na gestão da informação para assegurar o correto fluxo da gestão de informação. Segundo os autores, o domínio das normas e diretrizes permite uma melhor tomada de decisão e a minimização de erros relacionados ao cumprimento das exigências legais. Além disso, a criação de uma cultura organizacional voltada para a valorização da informação contribui para a consolidação de práticas regulatórias eficazes e sustentáveis.

No contexto da gestão da informação, a valorização da capacitação profissional é fundamental para garantir que as práticas sejam realizadas de maneira eficaz, de modo a garantir a regularidade processual. O E1, ao responder sobre a solicitação de treinamentos ou capacitações à SEE ou ao CEE para os servidores que atuam nos processos de atos regulatórios, afirmou que

na verdade, aqui a gente trabalha de acordo com as demandas que vão surgindo, as pendências que vão surgindo nos processos. Nós temos aqui uma equipe técnica na DIVAE muito eficiente e ela atua assim de uma forma muito pontual e firme e específica com cada caso, então, mas apesar disso de tá sendo sempre feito o trabalho de acordo com as demandas quando a gente tem um processo em tramitação, a gente sempre busca ofertar o apoio quase que paralelo ao processo e apoiando as partes envolvidas durante toda a tramitação (E1, entrevista, 2024).

Quando questionado sobre a frequência de treinamentos para os servidores envolvidos nos processos de atos regulatórios, o E2 explicou que os estudos são feitos durante os plantões ou por meio de orientações diretas aos inspetores escolares. Ele também mencionou que a rotatividade de servidores contratados é um fator que dificulta a realização de treinamentos regulares.

Então, às vezes a gente faz estudo nos plantões, né, plantões de estudos que a gente tem aqui na SRE. Ou às vezes a gente orienta os próprios inspetores que temos às vezes uma rotatividade grande com os inspetores convocados, quando tem um que já tá treinado, vem

outro que ainda não tem domínio do assunto. Então a gente faz esses treinamentos individuais também (E2, entrevista, 2024).

O E3, ao ser questionado sobre a frequência de cursos ou treinamentos oferecidos pela SEE ou o CEE relacionados aos processos de atos regulatórios, esclareceu que isso acontece apenas quando há uma alteração na legislação, “normalmente, sempre que há uma alteração na legislação, né? É repassado para a gente através de cursos on-line ou presencial (E2, entrevista, 2024).

A fala dos entrevistados evidencia que as capacitações dos servidores, especialmente aqueles envolvidos diretamente nos processos de atos regulatórios, não seguem um padrão uniforme. Os entrevistados apresentam percepções distintas sobre o processo de capacitação, as quais se diferem das abordagens enfatizadas por Silva e Tomaél (2007). Estes autores defendem que a capacitação contínua dos profissionais assegura a efetividade do fluxo da gestão da informação, garantindo que os processos sejam realizados de forma adequada e sem interrupções.

O E3, por exemplo, destaca que as capacitações ocorrem sempre que há alterações na legislação. Para ele, a atualização sobre a legalidade é o principal foco das capacitações. Essa visão vai ao encontro da proposta de Silva e Tomaél (2007), que afirmam que o domínio das normas e diretrizes é fundamental para uma tomada de decisão mais assertiva, além de reduzir os erros relacionados ao cumprimento das exigências legais. O E3, portanto, entende a capacitação como uma atualização periódica da legislação, sendo este um ponto positivo na formação dos servidores. Contudo, a capacitação dos servidores no contexto dos processos de atos regulatórios deveria abranger não apenas a atualização legislativa, mas também uma interpretação correta das normas e sua aplicabilidade prática. O domínio das normas e diretrizes não só reduz a margem de erro nos processos, mas também contribui para o cumprimento das exigências legais. Esse conhecimento é vital para garantir que os processos de atos regulatórios sejam realizados de forma correta, o que, por sua vez, fortalece a consistência nas práticas dos processos de atos regulatórios.

Essa cultura organizacional voltada para a gestão da informação, com foco na capacitação contínua e na atualização normativa, é essencial para que as práticas dentro dos processos de atos regulatórios sejam coerentes e eficazes. A implementação de uma estratégia de capacitação mais ampla, que vá além da simples

atualização legislativa, pode contribuir significativamente para a qualidade e eficiência na tramitação desses processos, impactando positivamente a gestão dos processos de atos regulatórios.

Quanto aos inspetores escolares, a falta de capacitação e treinamento para a emissão dos relatórios de verificação *in loco* gera opiniões divergentes. Metade dos entrevistados discorda parcialmente da ideia de que a ausência de capacitações interfere na elaboração dos relatórios, enquanto a outra metade apresenta opiniões divididas. Alguns concordam que a falta de treinamentos dificulta a emissão dos relatórios, outros concordam parcialmente, e uma pequena parcela discorda dessa afirmativa. A figura 12 ilustra essa divisão de opiniões.

A figura 12 mostra que 3 dos respondentes discordam parcialmente da afirmação de que a falta de capacitação e treinamento dificulta a emissão dos relatórios. Além disso, 1 concorda parcialmente, 1 concorda e 1 discorda dessa afirmação.

A maioria dos respondentes reconhece que a falta de treinamento e capacitação representa um obstáculo significativo na emissão dos relatórios de verificação *in loco*. Essa deficiência pode ser uma das causas da devolução dos processos à SRE para correções, devido a erros, inconsistências ou à falta de informações essenciais nos relatórios. Tais constatações indicam que a falta de capacitação dos envolvidos nos processos de atos regulatórios pode comprometer a qualidade e a precisão dos documentos emitidos.

Essa análise sublinha a importância de uma capacitação contínua e de qualidade, especialmente para aqueles que lidam diretamente com os processos de atos regulatórios. Investir em treinamento adequado contribui para que o processo de gestão da informação seja cada vez mais eficiente, promovendo a regularidade na tramitação dos processos e evitando entraves, como os observados nas devoluções frequentes dos relatórios pelas evidências encontradas durante a análise do caso de gestão.

Ao analisar as respostas dos inspetores escolares, observa-se que, quando questionados sobre a clareza das legislações e orientações legais referentes aos tipos de relatórios de verificação *in loco*, metade dos respondentes concorda parcialmente,

enquanto apenas uma pequena parcela concorda plenamente com a afirmativa. A figura 13 ilustra essa distribuição de opiniões.

Figura 12 – A falta capacitação como obstáculo frente à emissão dos relatórios de verificação *in loco*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

A figura 13 revela que 3 dos respondentes concordam parcialmente com a afirmação de que as legislações e orientações legais sobre os tipos de relatórios de verificação *in loco* são claras. Além disso, 1 concorda, 1 concorda parcialmente e 1 discorda da afirmativa.

Para uma gestão da informação eficiente, é essencial que o domínio das normas e diretrizes seja continuamente promovido, de forma a reduzir a margem de erros no cumprimento das exigências legais ao longo de todo o processo. No contexto dos inspetores escolares, o fato de uma pequena parcela dos respondentes concordar com a afirmação de que as normas e regras são claras para a emissão dos relatórios de verificação *in loco* sugere a necessidade de um reforço no treinamento da equipe. Esse treinamento deve se concentrar especialmente nas normas e regras que regem a elaboração dos relatórios no âmbito dos processos de atos regulatórios.

A resposta dos inspetores também destaca uma falha na compreensão ou aplicação dessas normas, o que implica em inconsistências e erros na elaboração dos relatórios. Isso reforça a importância de uma capacitação contínua e direcionada,

que permita que todos os envolvidos no processo de atos regulatórios dentro da SRE tenham clareza quanto às diretrizes legais e procedimentais. A falta de alinhamento nesse sentido pode comprometer a qualidade e a eficiência dos processos de atos regulatórios.

Figura 13 – As legislações e orientações legais como instrumentos orientadores à emissão dos relatórios de verificação *in loco*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no questionário aplicado aos inspetores escolares.

A gestão da informação, nesse contexto, se torna um aspecto central, pois a capacitação dos servidores é essencial para garantir que os relatórios emitidos sejam consistentes e alinhados com as exigências legais. Portanto, a implementação de um fluxo eficiente de gestão da informação, que envolva treinamentos regulares e atualizações sobre as normas vigentes, é fundamental para garantir que os processos de atos regulatórios transitem de forma eficaz e sem retrabalhos.

3.3.4 Principais achados da pesquisa de campo

A gestão de processos e a gestão da informação são componentes cruciais para o funcionamento eficiente de qualquer instituição pública, especialmente no contexto da Secretaria Regional de Educação (SRE). Através das entrevistas realizadas com os servidores da SRE e do questionário aplicado aos inspetores

escolares, foi possível identificar que a eficiência na tramitação dos processos de atos regulatórios está diretamente ligada à qualidade da gestão da informação, especialmente no que se refere aos relatórios de verificação *in loco*. Esses relatórios, elaborados pelos inspetores escolares, são peças-chave na formalização e continuidade dos processos, mas têm se mostrado um dos principais fatores responsáveis pelos gargalos e pela morosidade nas tramitações dos atos regulatórios.

As entrevistas com os servidores da SRE evidenciaram que os processos de atos regulatórios, embora regidos por normas e legislações claras, enfrentam dificuldades operacionais que comprometem sua eficiência. A análise das respostas dos entrevistados apontou que a falta de padronização e de procedimentos operacionais claros é um entrave significativo. Os servidores destacaram que, embora existam normas legais e diretrizes, a implementação dessas diretrizes no dia a dia dos processos nem sempre é eficaz. Além disso, a ausência de capacitação contínua e adequada para os envolvidos, especialmente para os inspetores escolares, tem impactado diretamente na elaboração e na qualidade dos relatórios de verificação *in loco*.

A pesquisa realizada com os inspetores escolares por meio do questionário, por sua vez, forneceu *insights* relevantes sobre a percepção deles quanto à clareza das orientações legais e à capacitação recebida. De maneira geral, as respostas indicaram que uma parte significativa dos inspetores não percebe as orientações como suficientemente claras para a elaboração dos relatórios. Embora metade dos respondentes tenha afirmado concordar parcialmente com a clareza das normas, houve uma divisão considerável entre os que concordaram, discordaram parcialmente ou discordaram totalmente. Esse dado reflete a necessidade urgente de um alinhamento mais preciso entre a teoria das normativas legais e a prática dos inspetores, o que aponta para uma lacuna na capacitação e no treinamento contínuo dos servidores.

Além disso, a falta de capacitação contínua e específica sobre as diretrizes e normas relacionadas à elaboração dos relatórios de verificação *in loco* se mostra como um dos principais obstáculos para a efetividade dos processos de atos regulatórios. Embora a legislação que rege os processos seja clara, a prática da sua aplicação nas atividades cotidianas dos inspetores escolares ainda é falha, o que

resulta em erros e inconsistências nos relatórios. Esses erros geram a devolução dos processos para correção, causando atrasos na tramitação e gerando uma sobrecarga de trabalho para os servidores. A falta de uma formação contínua para os inspetores escolares não só compromete a qualidade dos relatórios, mas também afeta a agilidade e a precisão das análises realizadas nos processos de atos regulatórios.

A análise dos dados revela que a gestão da informação dentro da SRE ainda apresenta fragilidades significativas, especialmente no tocante à gestão dos relatórios de verificação *in loco*. As inconsistências e falhas apontadas para esses documentos não são apenas decorrentes de uma falta de clareza nas orientações, mas também da ausência de um sistema integrado de gestão da informação que possibilite um acompanhamento mais rigoroso e uma maior rastreabilidade dos dados. A falta de um controle eficaz sobre as etapas do processo de elaboração e correção dos relatórios reflete a necessidade urgente de reformas nos processos internos da SRE sobre os processos de atos regulatórios, com o objetivo de otimizar a tramitação desses processos e reduzir os erros e entraves administrativos. Portanto, para melhorar a gestão dos processos de atos regulatórios e otimizar a emissão dos relatórios de verificação *in loco*, é imprescindível adotar medidas que envolvam tanto a melhoria da capacitação dos inspetores escolares quanto o aprimoramento da gestão da informação dentro da SRE. Investir em treinamento contínuo, estabelecer procedimentos operacionais padronizados e promover uma maior integração entre os diferentes setores da SRE são ações fundamentais para garantir que os processos de atos regulatórios sejam realizados de maneira mais eficiente, ágil e alinhada com as exigências legais. A criação de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua da gestão da informação pode, assim, contribuir para a superação dos gargalos existentes e para a promoção de uma administração pública mais eficiente e transparente.

Considerando que os gargalos identificados na tramitação dos processos de atos regulatórios da SRE estão relacionados à forma como esses processos são acompanhados ao longo de seu percurso na SRE, bem como aos desafios enfrentados na emissão dos relatórios pelos inspetores escolares, foram elencados elementos essenciais para a definição do plano de ação na unidade em estudo.

Nesse contexto, o Plano de Ação Educacional (PAE) proposto apresenta soluções voltadas à regularização do fluxo dos processos de atos regulatórios na SRE, desde o protocolo inicial até a publicação do ato na IOFMG. No próximo capítulo, o PAE será detalhado, destacando estratégias que promovam um acompanhamento sistêmico da tramitação dos processos e a capacitação dos inspetores escolares na emissão dos relatórios. Essas ações têm como objetivo estimular a participação ativa e o desenvolvimento integral de todos os servidores envolvidos, garantindo a regularidade e eficiência na tramitação desses processos dentro da SRE.

4 PLANO DE AÇÃO PARA REGULARIZAÇÃO NA INSTRUÇÃO E TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS DE ATOS REGULATÓRIOS NO ÂMBITO DA SRE

No presente capítulo, será apresentada uma proposta com o objetivo de reduzir os entraves observados na tramitação dos processos de atos regulatórios, identificados por meio da análise dos dados coletados na pesquisa de campo. A partir dos resultados obtidos, verificou-se a viabilidade de desenvolver um Plano de Ação Estratégica (PAE) voltado para a SRE. O desenvolvimento deste plano fundamenta-se nas evidências coletadas durante o estudo, com o intuito de solucionar os problemas apontados na conclusão do Capítulo 3. As ações propostas buscam enfrentar os desafios identificados e promover uma um melhor fluxo na tramitação dos processos de atos regulatórios dentro da SRE analisada.

O problema de gestão analisado nesta pesquisa é apresentado na introdução, seguido pelos objetivos e pelo vínculo do pesquisador com o caso estudado. No segundo capítulo, foi abordada a organização do sistema educacional brasileiro, com ênfase na estrutura e funcionamento da Educação Básica, considerando a interação entre os setores público e privado no contexto escolar. Também foram analisados os processos de atos regulatórios no Sistema de Ensino de Minas Gerais e o papel da inspeção escolar nesses processos. O terceiro capítulo trouxe os fundamentos teóricos e metodológicos que sustentam a pesquisa sobre os processos de atos regulatórios das unidades de ensino sob a jurisdição da SRE, propondo uma análise embasada em referenciais teóricos. Nesse contexto, foram discutidas as concepções teóricas sobre a gestão de processos e informações relacionadas aos atos regulatórios, o percurso metodológico da pesquisa, além da análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e do questionário.

Dessa forma, com base nas informações apresentadas no capítulo anterior, serão propostas duas ações estratégicas visando superar os desafios identificados. Essas ações serão discutidas de maneira detalhada, buscando fornecer soluções concretas para os problemas apontados. A análise das propostas será fundamentada nos dados previamente levantados e nas teorias relevantes ao tema. Dessa forma, busca-se contribuir para a resolução das questões em destaque, assegurando a viabilidade das iniciativas apresentadas no Plano de Ação, com o objetivo de enfrentar

os desafios identificados que estão gerando lentidão nos processos de atos regulatórios da SRE.

Durante a pesquisa de campo, foram identificados dois desafios centrais que impactam diretamente a tramitação dos processos de atos regulatórios no âmbito da SRE.

O primeiro problema identificado na SRE é a estagnação dos processos, que decorre da ausência de um acompanhamento e controle sistemático por parte da equipe responsável. Essa falta de monitoramento em relação à tramitação dos processos resulta em grandes atrasos, uma vez que não há um controle efetivo dos prazos estabelecidos. A ausência de uma vigilância adequada gera um descompasso em relação aos prazos para a emissão dos relatórios e a realização das diligências necessárias, comprometendo, assim, a eficiência e a agilidade do procedimento administrativo. Essa situação ressalta a necessidade urgente de implementar mecanismos que garantam um acompanhamento sistêmico dos processos em andamento.

O segundo problema identificado refere-se ao número de devoluções de processos pela SEE e pelo CEE à SRE. A maior parte dessas devoluções é atribuída a inconsistências ou divergências nos relatórios de verificação *in loco* elaborados pelo serviço de inspeção escolar. Os inspetores escolares enfrentam dificuldades na elaboração desses relatórios, em grande parte devido à diversidade e especificidade das situações encontradas em cada instituição de ensino. Essa variedade de contextos dificulta a uniformização dos documentos, contribuindo para a ocorrência de erros e divergências nos relatórios apresentados. Assim, a falta de um padrão claro e de diretrizes específicas para a elaboração dos relatórios pode ser um fator que impacta negativamente a tramitação dos processos.

A recorrência desses problemas compromete significativamente a fluidez e a eficiência do trâmite processual, ao gerar atrasos e retrabalho. Dessa forma, torna-se premente a implementação de medidas que visem a reduzir ou eliminar essas falhas, garantindo, assim, a regularidade e a celeridade no fluxo dos processos regulatórios. Como forma de combater os problemas identificados, foram propostas duas ações no PAE.

A primeira ação proposta busca reduzir a estagnação dos processos na SRE. Para isso, será desenvolvido um instrumento de controle e monitoramento dos processos regulatórios no âmbito da SRE. Este instrumento terá como principal objetivo gerenciar de maneira eficiente a tramitação dos processos, estabelecendo prazos para a realização das verificações *in loco* e para a inserção dos relatórios circunstanciados, com parecer conclusivo, no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Além disso, o controle das diligências será realizado com prazos específicos para a apresentação das respostas, garantindo que cada etapa do processo seja cumprida dentro do período estabelecido. Essa abordagem visa promover maior agilidade e eficiência na gestão dos processos regulatórios.

O objetivo desta ação é garantir um acompanhamento sistêmico e organizado dos processos, evitando atrasos que possam comprometer a celeridade da tramitação. A implementação desse instrumento permitirá aos inspetores escolares manterem um controle rigoroso sobre os prazos e as ações necessárias para a elaboração dos relatórios. Com isso, espera-se não apenas aumentar a eficiência no fluxo dos processos, mas também melhorar a organização interna da SRE. O monitoramento constante desde a inserção do processo até sua conclusão, aguardando apenas a publicação do ato final, assegurará que os atos regulatórios sejam realizados de forma ágil e eficiente.

A implementação de um acompanhamento sistemático dos processos, bem como das diligências relacionadas aos processos devolvidos que envolvem os relatórios de verificação *in loco*, visa reduzir o tempo de estagnação dos procedimentos. Essa abordagem tem como objetivo regularizar a tramitação dos processos, garantindo maior eficiência e fluidez no trâmite dos atos regulatórios. Ao monitorar de forma contínua as etapas de verificação e as respostas necessárias, é possível identificar e corrigir rapidamente eventuais falhas ou atrasos, promovendo um fluxo mais ágil e organizado. Assim, a adoção de práticas de acompanhamento sistemático não apenas contribui para a celeridade dos processos, mas também fortalece a transparência e a responsabilidade entre os envolvidos na gestão. Essa mudança é essencial para otimizar a eficácia dos procedimentos regulatórios na SRE.

O controle da tramitação dos processos e das diligências na SRE será conduzido pela Coordenação de Inspeção, que, por meio de uma planilha, monitorará

o cumprimento das demandas pelos inspetores, estabelecendo prazos específicos para a conclusão das correções e emissão dos relatórios. O Sedine, responsável pela instrução dos processos, também desempenhará um papel essencial nesse controle, comunicando imediatamente ao Gabinete e à Coordenação de Inspeção Escolar quaisquer irregularidades ou atrasos detectados. Além disso, caberá ao Sedine encaminhar os processos para a SEE, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI). O Gabinete, em conjunto com a Coordenação de Inspeção Escolar, realizará reuniões, de forma presencial ou virtual, com os inspetores responsáveis pela elaboração dos relatórios de verificação *in loco*, com o objetivo de analisar as diligências e atrasos na emissão dos relatórios em questão. Essas medidas têm como objetivo regularizar o fluxo de tramitação dos processos de atos regulatórios, garantindo maior celeridade e pontualidade na publicação dos atos, promovendo uma gestão mais ágil e eficiente.

A segunda ação proposta visa reduzir o número de devoluções de processos pela SEE e pelo CEE à SRE. O foco principal dessa ação é o aprimoramento da elaboração dos relatórios de verificação *in loco*, com a finalidade de oferecer suporte e treinamento adequados aos inspetores escolares. Esse aprimoramento busca capacitá-los na identificação precisa do tipo de relatório a ser elaborado, bem como na clareza sobre os elementos que devem ser incluídos em cada documento, conforme as peças processuais relevantes. Essa etapa é especialmente crucial no que se refere à visita *in loco*, pois deve estar estritamente alinhada ao requerimento solicitado, garantindo a precisão e a adequação das informações apresentadas. Essa abordagem contribuirá significativamente para a qualidade dos relatórios, minimizando assim as devoluções e promovendo a eficiência dos processos na SRE.

A ação proposta será realizada por meio de um treinamento, através de oficinas, direcionado aos inspetores, utilizando materiais disponibilizados pela SEE, como legislações e instrumentos normativos fornecidos pela própria instituição. O objetivo principal é melhorar a compreensão dos inspetores sobre os processos, bem como a identificação e a elaboração de relatórios que sejam completos, coesos e coerentes, de acordo com as exigências de cada caso. Essa ação visa, sobretudo, aprimorar o desempenho dos inspetores escolares no que tange à elaboração de relatórios circunstanciados com parecer conclusivo, conforme solicitado nas verificações *in loco*. As atividades previstas têm como finalidade elevar a qualidade

dos relatórios produzidos, evitando, assim, a devolução de processos para diligências, correções ou, em casos mais graves, a necessidade de refazer o relatório por completo.

A presente ação será desenvolvida por meio de um treinamento direcionado aos inspetores, utilizando como base os materiais fornecidos pela SEE, incluindo legislações e instrumentos normativos disponibilizados pela instituição. O treinamento tem como objetivo principal promover a capacitação dos inspetores, visando a correta identificação dos tipos de relatórios a serem elaborados e a inclusão dos elementos necessários para garantir que os documentos sejam completos, coesos e coerentes, conforme as especificidades de cada processo. Essa iniciativa é fundamental para aprimorar o desempenho dos inspetores no que diz respeito à produção de relatórios circunstanciados com pareceres conclusivos, atendendo às exigências das verificações *in loco*. Ao focar na melhoria da qualidade desses relatórios, a ação busca minimizar a devolução de processos para correção ou retrabalho, assegurando maior eficiência na condução das inspeções. Dessa forma, contribui-se para a padronização e uniformidade dos relatórios, atendendo às demandas institucionais e normativas.

As ações propostas estão ancoradas em concepções teóricas fundamentais para a regularização do fluxo de atos regulatórios, conforme descrito no Capítulo 3 desta dissertação. Dentre os principais conceitos abordados, destaca-se a gestão de processos, cuja importância é ressaltada por autores como Batista (2012) e Fayer (2013). Esses estudiosos apresentam diferentes perspectivas e abordagens, sublinhando a relevância da eficiência, da qualidade, da inovação e do alinhamento estratégico como fatores determinantes para o sucesso organizacional. A aplicação dessas abordagens na administração pública, especialmente no contexto da SRE, visa otimizar a condução dos processos regulatórios, melhorando a produtividade e assegurando maior agilidade na tomada de decisões.

Por outro lado, no âmbito da gestão da informação, autores como Silva e Tomaél (2007) e Moreira (2015) enfatizam a importância da segurança e acessibilidade da informação, além de sua utilização estratégica. Esses autores discutem, ainda, a necessidade de adaptação tecnológica, criação de valor informacional, desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento e a integração de sistemas. Tais aspectos são cruciais para a

melhoria do fluxo de processos na SRE, pois contribuem para a organização eficiente das informações, garantindo que o processo decisório seja baseado em dados confiáveis e acessíveis. Essa análise busca, portanto, estabelecer um paralelo entre os desafios enfrentados pela SRE e as abordagens teóricas que podem orientar a solução desses problemas.

As ações, os resultados esperados de cada uma das ações e as fundamentações teóricas que embasam a regularização do fluxo de atos regulatórios estão detalhadamente apresentadas no Quadro 18. Esse quadro organiza as etapas de implementação das ações propostas, evidenciando a correlação entre as práticas adotadas e os conceitos teóricos que sustentam o processo.

Quadro 18 – Problemas detectados durante a pesquisa de campo e as respectivas ações propositivas.

Nº	Problemas identificados na pesquisa de campo	Ações Propostas no PAE
01	A estagnação dos processos, que decorre da ausência de um acompanhamento e controle sistemático por parte da equipe responsável.	A criação de um instrumento de controle e monitoramento dos processos regulatórios no âmbito na SRE.
02	Número de devoluções de processos pela SEE e pelo CEE à SRE. A maior parte dessas devoluções é atribuída a inconsistências ou divergências nos relatórios de verificação <i>in loco</i> elaborados pelo serviço de inspeção escolar.	Oficinas para o aprimoramento da elaboração dos relatórios de verificação <i>in loco</i> , com o objetivo de fornecer suporte e treinamento adequados aos inspetores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos dados coletados em campo.

4.1 PROPOSTA DE INTERVEÇÃO

Na apresentação do Plano de Ação Educacional (PAE), foi empregada a ferramenta do método que, segundo Lisboa e Godoy (2012), apresenta a vantagem de evidenciar o conhecimento estrutural das ações propostas.

A técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de 149 problemas: a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas; b) Plano de ação: auxiliar na

montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema; c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos (Lisbôa; Godoy, 2012, p. 38).

A metodologia denominada 5W2H é uma ferramenta de gestão da qualidade que tem como objetivo promover a obtenção de resultados eficazes. Essa abordagem é implementada por meio de um plano de ação estruturado, que contempla etapas claras e objetivas. O foco da metodologia é responder a um conjunto de questões fundamentais, conforme delineado no Quadro 19. Dessa forma, o 5W2H auxilia na organização das atividades, proporcionando uma visão abrangente e sistemática das ações necessárias para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Quadro 19 - Elementos que constituem a ferramenta 5W2H utilizada na elaboração do Plano de Ação.

5W	<i>What</i>	O quê?	O que será feito?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem será responsável?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde a ação acontecerá?
	<i>When</i>	Quando?	Quando ela ocorrerá?
	<i>Why</i>	Por quê?	Por que, qual a importância?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será desenvolvida?
	<i>How Much</i>	Quanto custa?	Quanto custa a execução?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base na ferramenta 5W2H.

Essa abordagem permite uma análise mais clara e organizada dos elementos que compõem o PAE, facilitando a compreensão das inter-relações entre as diversas ações e objetivos estabelecidos. A utilização desse método contribui para a sistematização das informações, promovendo uma visão abrangente e integrada do plano, essencial para a sua implementação efetiva.

4.2 DETALHAMENTO DA PROPOSIÇÃO

As subseções seguintes abordarão detalhadamente cada uma das ações propostas no Plano de Ação Educacional. O primeiro tópico, seção 4.2.1, tratará do Acompanhamento sistêmico da SRE em relação aos processos de atos regulatórios. Em seguida, a seção 4.2.2 Os relatórios de verificação *in loco*. Essa estruturação

permitirá uma compreensão clara e organizada das iniciativas propostas, facilitando a análise dos objetivos e das estratégias delineadas no plano.

4.2.1 Proposta de ação 1. Acompanhamento sistêmico dos processos de atos regulatórios

A tramitação dos processos relacionados a atos regulatórios na SRE envolve a participação coordenada de diferentes setores, como o Gabinete, o Sedine e a Inspeção Escolar. Cada um desses setores possui um papel fundamental na garantia de que os processos fluam de maneira eficiente e dentro dos prazos estabelecidos. Nesse contexto, é crucial que os atores envolvidos desempenhem suas funções com precisão e diligência, assegurando que o andamento dos processos ocorra sem interrupções ou atrasos. A eficiência na execução das atividades por parte de cada setor contribui para evitar retrocessos, que podem resultar em morosidade ou até mesmo no comprometimento da regularidade dos processos. Dessa forma, o cumprimento tempestivo das responsabilidades individuais reflete diretamente na qualidade e na celeridade das decisões e ações regulatórias, favorecendo o atendimento das demandas educacionais de maneira ágil e eficaz. A atuação integrada e responsável entre Gabinete, Sedine e Inspeção Escolar é, portanto, essencial para o bom funcionamento dos processos de atos regulatórios e para o cumprimento das normas e diretrizes estabelecidas pelo sistema.

A colaboração entre as diversas instâncias da SRE promove um ambiente de trabalho coeso e organizado, no qual os processos relacionados aos atos regulatórios ocorrem de maneira contínua e eficiente. Esse alinhamento entre os setores fortalece a organização das atividades dentro da SRE, contribuindo para que as etapas de credenciamento e credenciamento das entidades mantenedoras, assim como das instituições de ensino, sejam realizadas de forma regular e dentro dos parâmetros legais. Dessa maneira, garante-se que essas instituições estejam devidamente autorizadas a funcionar e a oferecer seus cursos, com a devida segurança jurídica e educacional.

Além disso, essa integração eficiente entre os setores envolvidos assegura o cumprimento das normas e prazos referentes ao reconhecimento e à renovação do

reconhecimento dos cursos oferecidos pelas instituições de ensino. O trabalho coordenado entre as instâncias da SRE não só evita atrasos e irregularidades, mas também reforça a credibilidade das ações administrativas, promovendo um ambiente onde os processos de atos regulatórios são cumpridos com eficiência. Assim, a atuação conjunta das diferentes áreas é fundamental para manter a qualidade e a legalidade das operações das instituições de ensino sob a jurisdição da SRE.

A proposta de implementação da ação 1, que trata do acompanhamento sistêmico da SRE, no que se refere aos processos de atos regulatórios, fundamenta-se nos resultados da pesquisa de campo realizada. Durante a investigação, identificou-se a necessidade de um monitoramento contínuo desses processos ao longo de sua tramitação na SRE. A pesquisa apontou deficiências na gestão e no controle dos procedimentos regulatórios, evidenciando a falta de um acompanhamento mais estruturado e eficaz. Com base nesses achados, a proposta visa otimizar a tramitação dos processos, assegurando maior eficiência na atuação da SRE. Assim, o acompanhamento sistêmico emerge como uma solução estratégica para corrigir as fragilidades identificadas e melhorar a qualidade dos na tramitação desses processos.

A análise dos dados coletados evidenciou a relevância de desenvolver estratégias voltadas ao fortalecimento do acompanhamento dos processos. Os resultados apontam que a ausência de mecanismos estruturados compromete a eficiência e o controle na tramitação dos atos regulatórios. Nesse sentido, a criação de estratégias adequadas surge como essencial para garantir maior eficácia no monitoramento e na gestão desses processos. Assim, a implementação de ações específicas é fundamental para aprimorar a supervisão e otimizar os resultados administrativos.

Os processos de atos regulatórios são todos inseridos no SEI, que centraliza e organiza sua tramitação. Diversos atores da SRE têm acesso a esses processos, incluindo a superintendente regional de ensino, os analistas e técnicos do Sedine, setor onde se encontra a coordenadora responsável, além da coordenadora dos inspetores escolares e os próprios inspetores. O processo inicia-se com o Sedine, que é responsável por instruir e inserir as informações no SEI, atribuindo o acesso ao coordenador e aos inspetores escolares. Estes, após a realização da verificação *in*

loco, elaboram o relatório, que é inserido e assinado no SEI, para então ser disponibilizado ao superintendente para sua assinatura. Uma vez que o relatório é assinado pelo superintendente, o processo segue para a SEE para análise. Posteriormente, ele é encaminhado à plenária do CEE para a deliberação final.

Apesar da organização do fluxo de tramitação dos processos, não há um acompanhamento sistêmico eficaz, o que frequentemente resulta na estagnação em alguma unidade. A ausência de ferramentas de controle, como uma planilha que registre a data inicial do processo, os prazos para as ações de cada unidade e as justificativas para eventuais paralisações, compromete a fluidez dos procedimentos. Sem esse monitoramento adequado, a gestão dos processos se torna menos eficiente, dificultando a identificação e resolução de gargalos. Assim, a implementação de um sistema de controle é essencial para assegurar maior eficiência na tramitação.

Embora o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) facilite o controle e o acesso às informações, otimizando a comunicação e acelerando o tratamento dos processos regulatórios, o principal fator de estagnação está na atuação dos responsáveis nas unidades. A demora pode ocorrer em ações como a assinatura de documentos ou a inserção de peças essenciais no processo, como o relatório de verificação *in loco*. Isso indica que o problema reside mais na conduta dos atores responsáveis em cada unidade do que em falhas ou inconsistências do sistema em si. Dessa forma, a agilidade dos processos depende, em grande parte, da eficiência e comprometimento desses agentes.

Para solucionar o problema identificado, propõe-se inicialmente a criação de uma planilha no drive do *e-mail* institucional, com acesso compartilhado entre todos os atores responsáveis pelos processos de atos regulatórios. O compartilhamento do documento garantiria maior transparência e permitiria o monitoramento contínuo das etapas, promovendo a responsabilidade coletiva e a fluidez dos processos. Assim, a medida contribuiria para minimizar atrasos e melhorar a eficiência no acompanhamento.

A planilha proposta funcionaria como uma ferramenta de controle abrangente, registrando informações essenciais para o acompanhamento dos processos de atos regulatórios. Entre os dados que serão inseridos, destacam-se a data de início, os prazos e as ações realizadas por cada unidade envolvida. A planilha também incluirá

informações relevantes, como o número do processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), a especificação do tipo de processo, o nome do solicitante, a data do requerimento e a data da solicitação da verificação *in loco*. Além disso, será estipulado um prazo para a inserção do relatório correspondente no processo. Esse conjunto de informações permitirá um monitoramento mais eficaz e uma gestão mais transparente dos processos, contribuindo para a agilidade e a eficiência da tramitação.

Outra alternativa seria afixar a planilha na sala dos inspetores escolares, permitindo que as datas fossem inseridas manualmente. Nesse modelo, os inspetores registrariam de forma manual as informações à medida que os relatórios fossem inseridos nos processos. Essa abordagem facilitaria o acompanhamento das etapas de tramitação, promovendo uma maior conscientização sobre os prazos e responsabilidades.

Tanto a planilha digital, hospedada no drive do *e-mail* institucional, quanto a versão física seriam supervisionadas pelo coordenador de inspeção escolar. Este profissional desempenharia um papel fundamental no controle e acompanhamento das informações registradas. Ao identificar que o prazo para a inserção do relatório de verificação *in loco* foi ultrapassado, o coordenador solicitaria ao inspetor escolar responsável uma justificativa para o não cumprimento do prazo. Essa prática visa não apenas esclarecer as razões para a estagnação do processo, mas também promover assistência e suporte ao inspetor, garantindo que as dificuldades sejam abordadas e superadas. Assim, o coordenador atua como um facilitador, contribuindo para a agilidade da tramitação e para a melhoria contínua dos processos regulatórios. Essa abordagem proativa é essencial para evitar a repetição de falhas e assegurar a tempestividade na inserção dos relatórios de verificação *in loco* no processo.

Além do acompanhamento individual realizado pelo coordenador de inspeção escolar, propõe-se a realização de reuniões mensais que envolverão todos os atores responsáveis pelos processos de atos regulatórios dentro da SRE. Essas reuniões terão como pauta a análise detalhada de todos os processos em tramitação, visando identificar gargalos que possam estar prejudicando a eficiência e a agilidade na condução dos procedimentos. A interação entre os participantes promoverá um espaço de troca de experiências e práticas bem-sucedidas, permitindo que cada um contribua com suas perspectivas e sugestões.

A troca de informações e vivências entre os envolvidos é essencial para a construção de soluções coletivas e eficazes para os entraves identificados. Esse ambiente colaborativo fomentará um senso de responsabilidade compartilhada e estimulará o comprometimento dos atores na resolução de problemas. Além disso, as reuniões mensais servirão como um mecanismo de monitoramento contínuo, assegurando que as dificuldades sejam tratadas de forma proativa e que a gestão dos processos regulatórios se torne mais ágil e eficiente. Dessa forma, a iniciativa visa fortalecer a comunicação e a cooperação entre os envolvidos, resultando em melhorias significativas na tramitação dos processos na SRE.

No Quadro 20, utiliza-se o instrumento gerencial 5W2H para esclarecer a metodologia de implementação da ação proposta:

O acompanhamento do fluxo dos atos regulatórios na SRE é fundamental para identificar gargalos e adotar medidas efetivas que visem eliminá-los. O monitoramento sistêmico e diário das ações e documentos desses processos contribui para garantir que seu andamento ocorra em um ritmo regular, evitando, assim, a morosidade e a estagnação. Essa vigilância contínua é essencial para assegurar que os prazos sejam cumpridos e que as etapas de tramitação sejam realizadas de forma eficiente, promovendo a transparência e a eficácia na gestão.

Além da responsabilidade individual de cada ator envolvido na tramitação desses processos, as reuniões mensais representam uma oportunidade significativa para a troca de experiências entre os participantes. Essas interações podem resultar em insights valiosos e na identificação de soluções inovadoras para os entraves enfrentados durante o processo. O diálogo aberto entre os envolvidos facilita a construção de um entendimento comum sobre as dificuldades e as melhores práticas, permitindo que os obstáculos sejam superados de maneira colaborativa.

Por meio dessa abordagem integrada, é possível promover um fluxo regular e eficiente dos processos de atos regulatórios. A soma das responsabilidades individuais com a colaboração coletiva fortalece a eficácia das ações, contribuindo para a melhoria contínua do andamento dos processos. Assim, a implementação de um acompanhamento sistemático, aliado à troca de experiências nas reuniões, é essencial para garantir que os processos de atos regulatórios sejam tramitados tempestivamente dentro da SRE de forma eficaz e com celeridade.

Quadro 20 - Ação 1. Acompanhamento sistêmico dos processos de atos regulatórios.

5W2H	Descrição
<i>What</i> O que será feito? (etapas)	A criação de uma planilha que funcionará como uma ferramenta de controle. Essa planilha conterá informações essenciais, como a data de início, os prazos e as ações realizadas por cada unidade envolvida, o número do processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), a especificação do tipo de processo, o nome do solicitante, a data do requerimento e a data da solicitação da verificação <i>in loco</i> . Adicionalmente, será estabelecido um prazo para a inserção do relatório correspondente no processo.
<i>Why</i> Por que será feito? (justificativa)	Para proporcionar um monitoramento mais eficaz e uma gestão mais transparente dos processos, contribuindo para a agilidade e a eficiência da tramitação, também para promover uma maior conscientização sobre os prazos e responsabilidades, evitar a repetição de falhas e assegurar a tempestividade na inserção dos relatórios de verificação <i>in loco</i> no processo.
<i>Where</i> Onde será feito? (local)	No drive do <i>e-mail</i> institucional. Alternativamente, a planilha também poderá ser criada em formato físico.
<i>When</i> Quando será feito? (tempo)	O acompanhamento da planilha será realizado de forma contínua ao longo de todo o período de trabalho. As reuniões coletivas para análise da planilha ocorrerão mensalmente.
<i>Who</i> Por quem será feito? (responsabilidade)	A planilha será inicialmente criada no Sedine e ficará sob a supervisão do coordenador de inspeção escolar. No entanto, a atualização das informações da planilha será de responsabilidade de todos os envolvidos no processo.
<i>How</i> Como será feito? (método)	Inicialmente, o superintendente convocará uma reunião com todos os envolvidos para fornecer as devidas orientações e apresentar a planilha a ser utilizada no acompanhamento dos processos. O Sedine será responsável por criar a planilha no drive, incluindo as informações iniciais dos processos, e compartilhará o documento com todos os participantes. O coordenador realizará um acompanhamento diário da atualização dos dados inseridos na planilha, assegurando que todas as informações estejam corretas e atualizadas. Além disso, os inspetores deverão inserir suas respectivas atualizações sempre que realizarem a verificação <i>in loco</i> , garantindo que os dados sejam registrados, seja na versão física ou virtual da planilha.
<i>How Much</i> Quanto custará? (custo)	Os custos serão cobertos com recursos próprios da SRE (SRE), incluindo despesas com folhas, tinta para impressão e materiais disponíveis nos setores, além dos equipamentos necessários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos dados coletados em campo.

O modelo de planilha proposto para o acompanhamento sistemático dos processos de atos regulatórios da SRE encontra-se no Apêndice F - "Planilha de Acompanhamento do Fluxo de Processos de Atos Regulatórios".

4.2.2 Proposta de ação 2. Treinamento dos inspetores escolares, com ênfase na elaboração dos relatórios de verificação *in loco*

O serviço de inspeção escolar desempenha um papel crucial nos processos de atos regulatórios, visto que uma das peças mais importantes inseridas na árvore do processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é o relatório de verificação *in loco*. Este relatório, elaborado de forma circunstanciada e com parecer conclusivo, é fundamental para a conclusão do processo, pois valida as informações contidas nos demais documentos inseridos no processo, a partir da verificação direta realizada no local. Dessa forma, o relatório de verificação *in loco* assume uma função de destaque, já que é o elemento que confirma a precisão dos dados e assegura a conformidade das informações apresentadas no processo com a realidade observada nas instituições de ensino.

Para garantir a eficácia desse processo, é imprescindível que o relatório esteja em total coerência com as peças inseridas no processo, além de ser redigido de maneira clara, objetiva e detalhada. A clareza na escrita do relatório é essencial para que os responsáveis pela análise do documento tenham uma compreensão precisa daquilo que foi verificado e observado pela comissão de inspeção escolar. Um relatório bem elaborado proporciona uma visão ampla e completa das condições da instituição visitada, permitindo que qualquer inconsistência ou irregularidade seja identificada e abordada de maneira adequada. A objetividade no relato também assegura que o documento seja direto e fácil de entender, sem ambiguidades ou informações desnecessárias que possam dificultar sua interpretação.

Além disso, é importante que o relatório de verificação *in loco* ofereça um parecer conclusivo que não apenas descreva a situação observada, mas também forneça uma análise criteriosa das condições da instituição e das medidas que precisam ser tomadas para atender aos requisitos estabelecidos pelas normas vigentes. Esse parecer conclusivo é o ponto culminante do relatório, pois orienta as decisões administrativas e regulações posteriores com base nas constatações feitas pela inspeção. A capacidade de emitir um parecer conclusivo bem fundamentado exige dos inspetores uma compreensão profunda dos requisitos legais e educacionais que orientam a atuação das instituições de ensino.

Portanto, a qualidade do relatório de verificação *in loco* é determinante para o sucesso do processo de ato regulatório. A clareza, objetividade e coerência com as demais peças do processo são elementos essenciais que garantem a eficiência da fiscalização e a correta tramitação dos processos atos regulatórios. Ao cumprir esse papel de maneira eficiente, o serviço de inspeção escolar não apenas assegura a integridade do processo, mas também contribui significativamente para a melhoria da qualidade das instituições de ensino, promovendo um ambiente educacional que esteja em conformidade com as normativas legais e regulatórias.

O segundo problema identificado na pesquisa de campo diz respeito ao elevado número de processos devolvidos pela SEE e pelo CEE à SEE. A maior parte dessas devoluções é decorrente de inconsistências ou divergências presentes nos relatórios de verificação *in loco*, elaborados pelo serviço de inspeção escolar. Esses erros comprometem a qualidade do processo, causando retrabalho e gerando atrasos significativos no fluxo da tramitação dos atos regulatórios.

Essas devoluções resultam, em grande parte, da dificuldade dos inspetores escolares em uniformizar os relatórios, devido à variedade de situações encontradas para a emissão dos mesmos. A falta de um padrão claro para a confecção dos relatórios contribui para a ocorrência de falhas, o que prejudica a eficiência do processo e aumenta o tempo necessário para sua conclusão. Assim, a adoção de medidas para aprimorar a elaboração dos relatórios é essencial para evitar retrabalhos e garantir maior celeridade na tramitação dos processos regulatórios.

É fundamental que o serviço de inspeção escolar passe por um processo de treinamento e aperfeiçoamento para alinhar a produção de seus relatórios de verificação *in loco*. Esse alinhamento visa reduzir inconsistências e erros que possam levar à devolução dos processos pela SEE ou pelo CEE. Um relatório bem estruturado e coerente com as exigências legais é essencial para evitar retrabalhos e atrasos na tramitação dos processos regulatórios.

O treinamento possibilitará que os inspetores escolares desenvolvam maior precisão na elaboração dos relatórios, identificando corretamente os elementos necessários e garantindo a clareza nas informações prestadas. Dessa forma, a uniformidade e a qualidade dos documentos serão asseguradas, diminuindo as

chances de devoluções e promovendo maior celeridade e eficiência no fluxo dos processos dentro da SRE.

A segunda ação proposta será dedicada ao treinamento dos inspetores escolares, com foco na elaboração dos relatórios de verificação *in loco*. O objetivo é aprimorar a produção dos elementos que compõem o relatório, garantindo que estejam alinhados à natureza específica de cada processo, seja ele de credenciamento, recredenciamento de entidade mantenedora, autorização de funcionamento, reconhecimento ou renovação de curso. Esse treinamento visa não apenas a melhoria na redação e estruturação dos relatórios, mas também a adequação do conteúdo às exigências e particularidades de cada tipo de solicitação, promovendo maior precisão e eficácia na tramitação dos processos regulatórios.

Os processos regulatórios, devido à sua natureza, possuem peculiaridades que devem ser consideradas na elaboração dos relatórios de verificação *in loco*. Por exemplo, é necessário incluir no relatório a confirmação de que o Relatório de Autoavaliação Institucional (RAI) abrange os resultados avaliados em relação às dimensões do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), assim como a análise feita pela instituição com base nessa avaliação. Além disso, na primeira instrução de um processo de ato regulatório, conforme estabelecido na Resolução CEE Nº 496, de 17 de fevereiro de 2024 (Resolução CEE nº 496/2024), devido à ausência de um período a ser avaliado na elaboração do PDI, deve-se incluir o PAI (Projeto de Autoavaliação Institucional). Isso ocorre porque somente após a implementação do PDI por um ano é que é possível e necessário realizar o RAI.

Esses elementos, como o PAI, o RAI e o PDI, passaram a ser exigidos nos processos de atos regulatórios, o que demonstra a importância de adequar o conteúdo dos relatórios ao tipo de processo em questão.

Outro exemplo de peculiaridade ocorre nos processos de autorização de funcionamento para os anos finais do ensino fundamental. Nesses casos, é obrigatório informar a existência de um laboratório de ciências na instituição, uma exigência que, quando não mencionada no relatório, leva ao retorno do processo à SRE em forma de diligência. Essa falta de observância de detalhes específicos do processo é uma das principais causas de atrasos na tramitação, uma vez que as informações devem ser complementadas ou corrigidas.

Situações semelhantes ocorrem nos processos de autorização de funcionamento e reconhecimento de cursos, onde é indispensável a descrição do espaço físico da instituição, com ênfase nas condições de acessibilidade. A ausência dessas observações nos relatórios resulta em devoluções por parte da SEE ou do CEE. A falta de detalhamento nas informações, especialmente em relação à estrutura física, é outro fator recorrente que compromete o andamento dos processos regulatórios.

Dessa forma, percebe-se que muitos dos processos devolvidos pela SEE ou CEE resultam da inobservância de detalhes específicos, como a ausência de informações essenciais ou a inserção de dados imprecisos. A inadequação dos relatórios de verificação *in loco*, seja por omissão ou por falta de clareza, não apenas causa diligências, mas também atrasa a tramitação dos processos, prejudicando a celeridade e a eficiência do trabalho realizado pela SRE.

A proposta para esta ação é a realização de estudos e treinamentos com os inspetores escolares, baseados nas legislações e nos documentos orientadores da SEE e do CEE. Dentre esses documentos, destaca-se o “Manual de Operacionalização”, que apresenta os Quadros de Operacionalização para a instrução dos processos regulatórios de credenciamento e credenciamento de entidades mantenedoras, autorização de funcionamento de instituições educacionais, níveis, etapas, cursos e modalidades de ensino, além do reconhecimento e renovação de reconhecimento de níveis e etapas da Educação Básica.

Esse manual é um importante guia para assegurar que os processos sejam conduzidos de acordo com as normas estabelecidas pela Resolução CEE Nº 496, de 17 de fevereiro de 2024, no âmbito do Sistema de Ensino de Minas Gerais. O objetivo é capacitar os inspetores escolares a elaborar relatórios de verificação *in loco* com maior precisão, alinhando-os às exigências normativas e diminuindo a ocorrência de erros e devoluções de processos.

Vale destacar que a Resolução CEE Nº 496, de 17 de fevereiro de 2024, revogou a Resolução nº 486, de 21 de janeiro de 2022. No entanto, os processos de atos regulatórios relacionados ao credenciamento, credenciamento de entidades mantenedoras, assim como os processos de autorização de funcionamento,

reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos oferecidos por instituições educacionais mantiveram o mesmo conteúdo de sempre.

O "Manual de Operacionalização" apresenta 23 quadros que detalham os diferentes tipos de processos de atos regulatórios, sendo que um desses quadros se desdobra em dois processos distintos, totalizando 24 processos no âmbito do Sistema de Ensino de Minas Gerais. Dentre esses processos, apenas um não requer a emissão de relatório pelo serviço de inspeção escolar, o que destaca a importância desse setor na condução e tramitação dos atos regulatórios. Os 24 processos abrangem os desdobramentos de credenciamento e recredenciamento de entidades mantenedoras, autorização de funcionamento de instituições educacionais, assim como de níveis, etapas, cursos e modalidades de ensino, além do reconhecimento e renovação de reconhecimento de níveis e etapas da Educação Básica.

Esses processos regulatórios são complexos e variam de acordo com a natureza da instituição e do curso. Por exemplo, dentro da categoria de autorização de funcionamento de cursos, existem diversas subdivisões, como a autorização para os anos iniciais e finais do ensino fundamental, ensino médio, cursos técnicos, Educação de Jovens e Adultos (EJA) no nível médio e fundamental, entre outros. Cada uma dessas categorias exige a elaboração de um relatório específico pelo serviço de inspeção escolar, com requisitos particulares que devem ser observados para garantir a conformidade com a legislação e as orientações estabelecidas pela SEE e pelo CEE.

A elaboração desses relatórios requer uma análise detalhada e criteriosa por parte dos inspetores escolares, visto que cada tipo de processo regulatório demanda informações específicas, como a verificação de instalações físicas, análise de documentos institucionais, avaliação da proposta pedagógica, entre outros aspectos fundamentais para a autorização ou reconhecimento das instituições de ensino. A ausência ou imprecisão dessas informações pode resultar na devolução do processo, causando retrabalho e atrasos na tramitação.

Além disso, o alinhamento dos relatórios com os requisitos normativos de cada processo é indispensável para evitar inconformidades que possam comprometer a aprovação dos atos regulatórios. O serviço de inspeção escolar, portanto, desempenha um papel central no sucesso da tramitação desses processos,

garantindo que todas as exigências legais e regulamentares sejam devidamente atendidas e que as informações inseridas no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) estejam completas e precisas.

A diversidade dos processos também exige um treinamento contínuo dos inspetores escolares, para que estejam familiarizados com as particularidades de cada tipo de relatório e com as normas aplicáveis a cada caso. O "Manual de Operacionalização" serve como um guia fundamental nesse sentido, oferecendo orientações claras sobre os procedimentos a serem seguidos e os elementos a serem incluídos em cada tipo de relatório, contribuindo para uma tramitação mais célere e eficaz dos processos de atos regulatórios. Portanto, a correta aplicação das orientações contidas no manual, aliada à capacitação dos inspetores escolares, é essencial para garantir a eficiência e a qualidade dos relatórios de verificação *in loco*. Isso não apenas assegura que os processos regulatórios fluam de maneira mais ágil, mas também contribui para a melhoria contínua da gestão das instituições de ensino, promovendo maior segurança jurídica e administrativa no cumprimento das exigências legais e regulatórias.

Torna-se essencial, nesta ação, a realização de estudos e treinamentos com o colegiado de inspetores, tendo como base o "Manual de Operacionalização". A condução será realizada pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, ou por um inspetor designado pelo Gabinete, em conjunto com a coordenação. Durante o treinamento, será abordada a instrução de cada tipo de processo regulatório, com foco nas peças que compõem o processo e, principalmente, na elaboração adequada do relatório de verificação *in loco*, alinhado às especificidades de cada processo. Essa capacitação visa aprimorar a qualidade dos relatórios e reduzir inconsistências.

O primeiro treinamento está previsto para ocorrer em julho de 2025 e será realizado mensalmente, com o objetivo de abordar, sempre que possível, o estudo de dois processos regulatórios por encontro. Essa ação será integrada às reuniões de Plantão de Estudos, que já são realizadas na SRE para os inspetores escolares, aproveitando esse espaço para capacitação contínua. A inclusão do treinamento nas reuniões regulares visa otimizar o tempo e fortalecer o desenvolvimento das competências necessárias à elaboração dos relatórios, contribuindo para a melhoria

da qualidade dos processos de atos regulatórios. A implementação da Ação 2 está detalhada no Quadro 21, utilizando o instrumento gerencial 5W2H.

Os momentos de estudo ocorrerão na sala de inspeção escolar durante os Plantões de Estudos, que geralmente têm a duração de uma jornada de oito horas e são realizados dentro da SRE. Esses encontros têm como objetivo a capacitação contínua dos inspetores escolares, alinhando a equipe com as demandas e desafios específicos do serviço de inspeção escolar. Tais plantões oferecem um espaço propício para a discussão de questões gerenciais, relacionadas diretamente à rotina de trabalho da inspeção, o que contribui para a organização e melhoria dos processos.

Inicialmente, será destinado um tempo para tratar de assuntos gerenciais, abordando questões inerentes ao cotidiano do serviço de inspeção escolar. Esse primeiro momento visa garantir que todos estejam atualizados e alinhados quanto às diretrizes e práticas administrativas da SRE. Em seguida, será dedicada uma sessão de no máximo duas horas para o estudo detalhado de processos regulatórios, com base no "Manual de Operacionalização" da SEE.

Durante essas sessões de estudo, os participantes se concentrarão em processos específicos indicados no manual, permitindo um entendimento mais profundo das particularidades e exigências de cada tipo de processo de ato regulatório. Esse aprofundamento teórico será seguido por oficinas práticas, onde os inspetores terão a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, construindo ou analisando relatórios de verificação *in loco* de forma colaborativa.

Além disso, com a devida permissão dos inspetores responsáveis, será possível estudar diligências emitidas sobre os relatórios de verificação *in loco*. Esse exercício é fundamental para que a equipe compreenda os erros e inconsistências que levam à devolução de processos por parte da SEE ou CEE, possibilitando uma correção mais rápida e eficiente.

A análise de relatórios já concluídos ou das diligências sobre esses documentos permitirá identificar padrões de inconsistências que podem ser evitados em futuros relatórios. Essa prática visa à padronização e ao aperfeiçoamento da produção dos documentos, resultando em relatórios mais claros, objetivos e adequados às exigências legais e administrativas. Portanto, esses momentos de estudo, além de contribuírem para o aprimoramento técnico da equipe, também

promovem um ambiente de troca de experiências entre os inspetores, fortalecendo o trabalho colaborativo e o comprometimento com a eficiência na tramitação dos processos de atos regulatórios.

Quadro 21 - Ação 2. Treinamento dos inspetores escolares, com ênfase na elaboração dos relatórios de verificação *in loco*.

5W2H	Descrição
<i>What</i> O que será feito? (etapas)	Realizar treinamentos com os inspetores escolares, por meio de sessões de estudo focadas em documentos relacionados diretamente à elaboração de relatórios de verificação <i>in loco</i> .
<i>Why</i> Por que será feito? (justificativa)	Para aprimorar a elaboração dos relatórios de verificação <i>in loco</i> e evitar que os processos de atos regulatórios sejam devolvidos à SRE como diligências devido a inconsistências ou erros.
<i>Where</i> Onde será feito? (local)	Na sala de inspeção escolar ou virtualmente.
<i>When</i> Quando será feito? (tempo)	Iniciando em fevereiro de 2025 e se estendendo por todo ano letivo.
<i>Who</i> Por quem será feito? (responsabilidade)	A responsabilidade ficará sob a coordenação da Coordenadora de Inspeção Escolar ou de um inspetor designado pelo Gabinete.
<i>How</i> Como será feito? (método)	Serão realizados estudos de cada tipo de relatório de verificação <i>in loco</i> , acompanhados de oficinas práticas para a construção do processo correspondente ao relatório analisado.
<i>How Much</i> Quanto custará? (custo)	Os custos serão arcados com recursos próprios da SRE, incluindo itens como folhas, tinta para impressão e outros materiais já disponíveis na própria instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nos dados coletados em campo.

O tipo de relatório a ser estudado em cada sessão dos Plantões de Estudos será previamente divulgado, permitindo que os inspetores escolares tenham tempo hábil para se prepararem, lendo o material de apoio e levantando possíveis dúvidas. Esse planejamento antecipado é fundamental para que os participantes possam ter uma compreensão prévia do conteúdo e, assim, contribuir de forma mais efetiva durante as sessões. Além disso, essa prática incentiva a participação ativa dos inspetores, proporcionando um ambiente de aprendizado mais dinâmico e colaborativo.

Durante essas sessões, os inspetores terão a oportunidade de expor seus relatórios, principalmente aqueles que tenham sido alvo de devoluções por inconsistências ou erros apontados pela SEE ou pelo CEE. Ao abrir espaço para essa

discussão, busca-se criar um ambiente seguro e construtivo, onde o erro é utilizado como ferramenta de aprendizado e correção, promovendo, assim, o aperfeiçoamento contínuo dos relatórios de verificação *in loco*.

A proposta inicial é seguir a ordem dos processos conforme estabelecido no "Manual de Operacionalização" da SEE e CEE. Essa abordagem sistemática garantirá que todos os tipos de processos regulatórios, como credenciamento, recredenciamento, autorização de funcionamento, reconhecimento e renovação de cursos, sejam abordados de maneira sequencial e organizada. Dessa forma, a equipe de inspetores terá um aprendizado sólido e estruturado, cobrindo todos os aspectos relevantes para a emissão de relatórios adequados e completos.

Contudo, caso surja uma necessidade específica, poderá haver flexibilidade na escolha dos relatórios a serem estudados. Isso ocorrerá, por exemplo, quando um inspetor identificar a necessidade de apoio imediato em um determinado processo em que esteja trabalhando, ou quando houver um relatório que exija uma análise mais urgente devido a dificuldades encontradas. Essa flexibilidade permitirá que o treinamento seja adaptado às demandas reais dos inspetores, tornando o processo de capacitação mais eficiente e personalizado.

Além disso, a exposição de relatórios com inconsistências analisadas em diligências pela SEE ou CEE será um momento importante para identificar pontos críticos recorrentes. A partir dessa análise coletiva, os inspetores poderão refletir sobre como evitar esses erros em suas próprias produções, promovendo um alinhamento mais claro entre as exigências normativas e a elaboração dos documentos de verificação *in loco*. Portanto, a estrutura desses encontros tem como objetivo não apenas a correção de erros pontuais, mas também a construção de uma cultura de qualidade no serviço de inspeção escolar, assegurando que os relatórios sejam elaborados de forma precisa, objetiva e coerente com os processos regulatórios exigidos. Dessa forma, espera-se reduzir significativamente o número de devoluções de processos e promover maior agilidade na tramitação dentro da SRE.

As sessões de estudo serão realizadas utilizando os materiais disponíveis na própria SRE, o que limita as despesas apenas à impressão de documentos necessários para consulta e análise. Dessa forma, não haverá custos adicionais significativos, uma vez que os itens essenciais, como papel e tinta, já estão à

disposição nos setores da instituição. Nesse sentido será garantida a viabilidade das sessões sem a necessidade de recursos externos.

A avaliação das sessões de estudo será conduzida ao final de cada reunião, visando aprimorar os próximos encontros e avaliar o impacto das discussões no trabalho dos inspetores escolares, especialmente na elaboração dos relatórios de verificação *in loco*. Para isso, será disponibilizado um formulário aos inspetores, que deverão preenchê-lo ao término de cada sessão. Este formulário permitirá coletar *feedback* sobre a eficácia das atividades, as dificuldades encontradas e as sugestões de melhoria. Através dessa ferramenta, espera-se identificar pontos fortes e aspectos a serem ajustados nas futuras reuniões. Essa abordagem busca fazer com que as reuniões sejam constantemente aprimoradas, promovendo um ambiente de aprendizado colaborativo e contribuindo para a eficácia dos relatórios produzidos. O modelo do formulário de avaliação das sessões de estudo pode ser encontrado no Apêndice G, intitulado "Formulário de Avaliação da Sessão de Estudo dos Inspetores Escolares".

A implementação das ações propostas neste plano de ação é essencial para enfrentar os desafios enfrentados SRE, especialmente no que se refere à estagnação dos processos. A primeira ação consiste na criação de uma planilha que permitirá o controle sistemático da tramitação desses processos de atos regulatórios. Essa ferramenta de monitoramento é fundamental para assegurar que cada etapa do processo seja acompanhada de forma eficiente, evitando atrasos e promovendo a celeridade necessária nas atividades da SRE.

A segunda ação proposta foca na redução das devoluções de processos pela SEE e pelo CEE, que ocorrem devido a erros ou inconsistências nos relatórios de verificação *in loco*. Para isso, foi sugerido um estudo regular do Manual de Operacionalização, onde os inspetores poderão analisar os diferentes tipos de relatórios e os elementos que devem ser incluídos em cada um deles. Esse treinamento é vital para garantir que os relatórios sejam elaborados de maneira precisa e completa, minimizando o risco de retorno dos processos à SRE.

Espera-se que a implementação deste plano de ação tenha um impacto positivo significativo dentro da SRE, tornando o serviço relacionado aos processos mais ágil e em conformidade com a legislação vigente. Com a aplicação dessas estratégias, a

SRE poderá otimizar suas operações, contribuindo para um fluxo de trabalho mais eficiente e eficaz, que atenda às demandas da educação em Minas Gerais. Dessa forma, o fortalecimento dos processos regulatórios não apenas melhorará a qualidade dos serviços prestados, mas também reforçará a confiança nas atividades realizadas pela SRE.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso de gestão abordado nesta dissertação teve como objetivo investigar os processos relacionados aos atos regulatórios das entidades mantenedoras e das instituições de ensino da Educação Básica no Sistema de Ensino de Minas Gerais, com foco nos processos conduzidos na SRE. O estudo concentra-se na análise da forma como esses processos são instruídos, identificando os fatores que contribuem para a morosidade, bem como para a necessidade de correções ou reinstruções. Nesse contexto, destaca-se o relatório circunstanciado com parecer conclusivo, elaborado pelo Serviço de Inspeção Escolar, como elemento essencial para a tramitação desses atos regulatórios.

O objetivo geral deste estudo foi analisar os obstáculos que impactam na tramitação dos processos de atos regulatórios no âmbito de uma SRE de Minas Gerais. Diante desse objetivo, foram propostas ações para minimizar as fragilidades encontradas durante a tramitação dos processos de atos regulatórios, desde o protocolo desses processos na SRE até a publicação do ato na IOFMG. Esse objetivo geral desdobrou-se em três objetivos específicos.

O primeiro foi descrever o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos por uma SRE de Minas Gerais. Este texto iniciou-se com a descrição da estrutura e do funcionamento da Educação Básica no contexto nacional, fundamentando-se nos principais instrumentos legais, como a Constituição Federal de 1988 (CF/1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996). Em seguida, foram abordadas as questões que envolvem a relação entre o público e o privado no contexto da educação escolar, destacando suas especificidades e interações.

Posteriormente, investigou-se a gestão dos atos regulatórios no Sistema de Ensino de Minas Gerais, com foco nos procedimentos adotados e nos desafios enfrentados nesse âmbito. Por fim, analisou-se o papel desempenhado pelo Serviço de Inspeção Escolar nos processos de atos regulatórios conduzidos na SRE, enfatizando sua atuação como elemento central para a regularização e o acompanhamento das instituições de ensino na região.

No levantamento documental realizado sobre os processos de atos regulatórios, constatou-se que, entre os anos de 2019 e 2023, SRE instruiu um total

de 81 processos. Desses, 38 ainda permaneciam pendentes na SRE, aguardando a emissão de relatório pelo Serviço de Inspeção Escolar. Ademais, 27 processos foram devolvidos por outras instâncias envolvidas, como a SEE e o CEE, devido a necessidade de correções nas informações, inclusão de novos documentos ou inconsistências identificadas entre o relatório de verificação *in loco* emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar. Essas devoluções culminaram em processos inconclusos, com informações imprecisas. Além disso, verificaram-se falhas significativas na condução desses processos. Entre as principais irregularidades, destacaram-se a ausência de emissão de Ordem de Serviço pelo Gabinete da SRE para a realização das verificações *in loco*, a falta de organização na formação da comissão de inspetores escolares designada para essas atividades, e o descumprimento de prazos estabelecidos para a realização das verificações *in loco* pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar. Tais problemas configuraram-se em desacordo com a legislação vigente à época, comprometendo a regularidade da tramitação dos processos de atos regulatórios.

Esses achados evidenciaram a necessidade de implementar capacitações e treinamentos contínuos para os inspetores escolares, com foco na emissão de relatórios de verificação *in loco* e no acompanhamento sistemático da tramitação dos processos de atos regulatórios no âmbito da SRE. Tais medidas visam aprimorar a qualidade e a precisão dos relatórios, bem como assegurar maior eficiência na gestão desses processos, promovendo, assim, a celeridade necessária para o cumprimento dos prazos e das exigências legais.

O segundo objetivo específico constituiu em analisar as inconsistências nos relatórios de verificação *in loco* emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar. O texto apresenta uma análise das inconsistências e erros identificados nos relatórios elaborados pelos inspetores escolares por cada setor da SRE envolvido na tramitação dos processos de atos regulatórios. Tais falhas são frequentemente apontadas como uma das principais causas para a devolução dos processos para correções ou reinstruções, resultando em atrasos na tramitação. Diante dessa realidade, destaca-se a importância de promover capacitações contínuas direcionadas ao colegiado de inspetores escolares, visando o aprimoramento de suas práticas. Para tanto, é fundamental adotar estratégias que contemplem as especificidades de cada processo

de ato regulatório, bem como o papel do inspetor escolar em atender às particularidades e demandas específicas de cada caso.

O terceiro objetivo específico foi propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para implementar intervenções que visem aprimorar a prática de instrução dos processos de atos regulatórios pela SRE. No desenvolvimento deste estudo, por meio do Plano de Ação Educacional, foram propostas duas ações estratégicas com o objetivo de minimizar os problemas identificados e de promover maior regularidade e celeridade na tramitação dos processos de atos regulatórios na SRE. As ações visam, sobretudo, evitar a devolução dos processos para correções, contribuindo para efetividade das etapas processuais.

A primeira ação proposta, voltada para o acompanhamento sistêmico dos processos de atos regulatórios na SRE, fundamenta-se nos dados obtidos na pesquisa de campo. Os resultados revelaram deficiências na gestão e no controle desses procedimentos, destacando a ausência de um acompanhamento estruturado e eficaz. Para enfrentar essa problemática, sugeriu-se a criação de uma planilha compartilhada, hospedada no drive do *e-mail* institucional, com acesso disponibilizado a todos os atores envolvidos na tramitação dos processos de atos regulatórios. Essa ferramenta visa assegurar a transparência, facilitar o monitoramento das etapas processuais e promover a responsabilidade coletiva. A implementação dessa medida é esperada para minimizar os atrasos e melhorar o gerenciamento e o acompanhamento dos processos de atos regulatórios.

A segunda ação proposta refere-se ao treinamento dos inspetores escolares, com ênfase na elaboração dos relatórios de verificação *in loco*. O principal objetivo dessa ação é aprimorar a produção dos relatórios, assegurando que os elementos que os compõem estejam devidamente alinhados à natureza específica de cada processo, seja ele de credenciamento, recredenciamento de entidade mantenedora, autorização de funcionamento, reconhecimento ou renovação de curso. O treinamento almeja não apenas melhorar a redação e a estruturação dos relatórios, mas também garantir a adequação do conteúdo às exigências e particularidades de cada tipo de solicitação, promovendo maior precisão na tramitação dos processos de atos regulatórios. Dessa forma, espera-se contribuir para a qualidade e a agilidade dos procedimentos relacionados aos atos regulatórios.

A pesquisa abordou os pressupostos teóricos relacionados aos eixos da gestão de processos e da gestão da informação, estabelecendo conexões entre esses conceitos e os processos de atos regulatórios. Além disso, foi analisada a interação entre esses processos e os setores da SRE envolvidos em sua tramitação. A partir dessa discussão, buscou-se compreender como a gestão dos processos e das informações pode impactar a regularidade e a celeridade na execução dos processos de atos regulatórios, destacando a importância de uma abordagem integrada para otimizar a gestão dentro da SRE.

A metodologia adotada para este estudo foi de caráter qualitativo, com base em um estudo de caso. Para a coleta de dados, foram empregadas técnicas incluindo levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários. O levantamento documental envolveu a análise dos processos de atos regulatórios protocolados SRE e inseridos no SEI no período de 2019 a 2023. A análise desses documentos possibilitou a compreensão das práticas e desafios relacionados à tramitação dos processos de atos regulatórios, fornecendo subsídios para a investigação dos fatores que influenciam nessa gestão.

As entrevistas realizadas no âmbito deste estudo envolveram a Superintendente da SRE, a Supervisora do Sedine e a Coordenadora dos Inspectores Escolares. O objetivo das entrevistas foi proporcionar uma compreensão mais detalhada dos procedimentos adotados e dos desafios enfrentados por diferentes setores dentro da SRE envolvidos na tramitação dos processos de atos regulatórios, contribuindo para o aprofundamento da análise da pesquisa. Além disso, foi aplicado um questionário aos inspetores escolares que atuam na SRE, responsáveis pelas unidades de ensino sob sua jurisdição. Essas atribuições incluem a elaboração de relatórios de verificação *in loco*, os quais são componentes essenciais nos processos de atos regulatórios. A aplicação do questionário visou captar a percepção dos inspetores sobre os desafios e as práticas relacionadas à elaboração desses relatórios, enriquecendo a análise das questões em questão.

A pesquisa de campo evidenciou a necessidade de implementar programas de capacitação direcionados aos inspetores escolares, especialmente no que se refere à elaboração de relatórios de verificação *in loco*, os quais são componentes essenciais na instrução dos processos de atos regulatórios. Outro aspecto relevante identificado

foi a carência de um instrumento que possibilite o acompanhamento contínuo dos processos de atos regulatórios durante sua tramitação na SRE. A criação de tal ferramenta permitiria o controle eficiente dessa movimentação, com o objetivo de minimizar erros e reduzir os entraves administrativos, promovendo, assim, maior agilidade e precisão nos processos de atos regulatórios.

Diante do cenário identificado, as propostas de soluções têm como objetivo minimizar os gargalos e entraves que foram evidenciados ao longo da pesquisa, os quais contribuem para a morosidade na tramitação dos processos de atos regulatórios. Esses obstáculos, frequentemente resultantes da devolução dos processos à SRE para correções ou reinstrução, comprometem a conclusão dos trâmites. As soluções propostas buscam, assim, otimizar o fluxo desses processos, garantindo celeridade na tramitação.

Embora a pesquisa tenha proporcionado contribuições significativas, ainda há uma série de desafios a serem superados para garantir a tramitação célere dos processos de atos regulatórios. Atualmente, não existe uma plataforma que permita o acompanhamento e a consulta da regularidade dos atos regulatórios relacionados ao credenciamento de mantenedoras, bem como à regularidade de funcionamento das instituições de ensino. Além disso, as mantenedoras não têm acesso ao acompanhamento da tramitação de seus processos, uma vez que o SEI é restrito a usuários internos, como SRE, a SEE e o CEE. Esse cenário aponta para a necessidade de desenvolver mecanismos acessíveis que possibilitem a interação e o controle por parte dos envolvidos nos processos regulatórios.

Para pesquisas futuras, sugere-se a análise da comunicação entre as diferentes instâncias pelas quais os processos de atos regulatórios transitam, assim como a identificação dos possíveis gargalos que possam ocorrer durante essa tramitação. A presente pesquisa se concentrou exclusivamente na tramitação desses processos dentro da SRE e, portanto, uma investigação mais ampla sobre a interação entre as instâncias envolvidas pode fornecer *insights* valiosos para a melhoria da fluidez dos processos de atos regulatórios.

Este estudo ressaltou a importância do Serviço de Inspeção Escolar nos processos de atos regulatórios, destacando que o principal obstáculo identificado na tramitação desses processos é a emissão do relatório circunstanciado, que funciona

como o parecer conclusivo e encerra a instrução dos processos dentro da SRE. No entanto, as inconsistências presentes nesses relatórios se configuram como impasse, pois são frequentemente responsáveis pela devolução dos processos à SRE para correções. Esse ciclo de devoluções contribui para a morosidade na tramitação dos processos, comprometendo a tramitação dos mesmos.

A garantia de uma educação de qualidade começa com a regularidade no funcionamento das instituições de ensino, que devem ser autorizadas, acompanhadas e avaliadas pelo poder público, abrangendo tanto a rede pública quanto as instituições privadas, conforme destacado por Cury (2006). Nesse cenário, é fundamental que os profissionais envolvidos no processo de regularização da oferta educacional estejam devidamente capacitados e preparados para suas responsabilidades. A formação contínua desses agentes é crucial para assegurar que as instituições atendam às exigências legais e ofereçam um ensino de excelência à sociedade.

Esta dissertação evidencia a importância de promover ações concretas que assegurem a instrução eficiente, a tramitação ágil e a manutenção da regularidade das atividades escolares pelas instituições de ensino. Ao destacar a necessidade de atualização contínua dos agentes responsáveis pelos processos de atos regulatórios, busca-se garantir que estes estejam alinhados com as demandas educacionais, promovendo uma gestão eficiente e eficaz. Dessa forma, a pesquisa contribui para a construção de um sistema educacional que assegure não apenas a qualidade, mas também a equidade no acesso à educação, em consonância com os princípios fundamentais do direito à educação de todos.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA DE MELLO, Oswaldo A. **Princípios gerais do direito administrativo**. São Paulo: Forense, 1969.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 1996.

BARBOSA, Rui. **Reforma do ensino primário e várias instituições complementares da instrução pública**. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Saúde. (Obras completas; v. 10), 1947.

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.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Resolução CNE/CP nº 02, **Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular, a ser respeitada obrigatoriamente ao longo das etapas e respectivas modalidades no âmbito da Educação Básica**. Brasília, 22 dez. 2017.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**.

BRASIL. LDBEN nº 9394, **Estabelece as Diretrizes Nacionais da Educação Básica**. Brasília, 20 dez. 1996.

BRASIL. **Parecer CNE/CEB nº. 30**, de 12 de setembro de 2000. Diário Oficial da União, Brasília, 06 OUT. 2000.

CURY, Carlos Roberto J. **O público e o privado na educação brasileira contemporânea: posições e tendências**. Cadernos de Pesquisa, 1992, n. 81, p. 33-44.

CURY, C. R. J.; SAVIANI, D.; ABICALIL, C. A. **Conferência Nacional de Educação (Conae)**. Brasília: INEP-MEC, 2009.

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: 15 fev. 2024.

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.

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: 08 fev. 2024.

DOURADO, L K.F; BUENO, M.S.S. O público e o privado na educação. **Séries Estado do Conhecimento: Políticas e gestão da educação (1991-1997)**, Brasília, MEC/Inep/Comped, n.05, p. 53-62, 2001. Disponível em: <https://estadoconhecimento.inep.gov.br/ojs3/index.php/estadoconhecimento/issue/view/414/51>. Acesso em 18 mar. 2024.

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.

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: 15 fev. 2024

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: 16 fev. 2024.

HADDAD, F. **Em Defesa do Socialismo**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo. 1998.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg>. acesso em 10/09/2024.

LISBOA, M. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianopolis, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012. Disponível em: <http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/1585/pdf>. Acesso em: 03 jan. 2025.

MINAS GERAIS. Resolução nº 4487, **Institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 25 jan. 2021.

MINAS GERAIS. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado de Minas Gerais**.

MINAS GERAIS. Resolução nº 457, **Dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 30 set. 2009.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. Portaria nº 21, **Define prazo de vigência de atos autorizativos e de procedimentos relativos ao funcionamento da Educação Básica e da Educação Superior**. Belo Horizonte, 22 ago. 2018.

MINAS GERAIS. Resolução nº 3428, **Estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 13 jun. 2017.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 31, **Reorganiza o Conselho Estadual de Educação, e dá outras providências**. Belo Horizonte, 21 ago. 1985.

MINAS GERAIS. Resolução nº 486, **Fixa normas para credenciamento e credenciamento de entidades mantenedoras e para autorização de funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de níveis, etapas, cursos e modalidades da Educação Básica, no âmbito do Sistema de Ensino de Minas Gerais e dá outras providências**. Belo Horizonte, 21 jan. 2022.

MINAS GERAIS. Resolução nº 496, **Fixa normas para credenciamento e credenciamento de entidades mantenedoras, autorização de funcionamento de instituições educacionais, níveis, etapas, cursos e modalidades de ensino, reconhecimento e renovação de reconhecimento de níveis, etapas, cursos e modalidades da Educação Básica, no âmbito do Sistema de Ensino de Minas Gerais, e dá outras providências**. Belo Horizonte, 27 fev. 2024.

MINAS GERAIS. Resolução nº 472, **Dispõe sobre a organização e o funcionamento da Educação Infantil no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais e dá outras providências**. Belo Horizonte, 19 dez. 2019

MINAS GERAIS. Resolução nº 4.548, **Dispõe sobre delegação de competência e outras providências no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, para a prática dos atos que especifica**. Belo Horizonte, 27 abr. 2021.

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**.

MINAS GERAIS. Lei nº 15.293, **Institui as carreiras dos profissionais de Educação Básica do Estado**. Belo Horizonte, 5 ago. 2004.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **As Superintendências Regionais de Ensino – SRE**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/> acesso em 27/03/2024.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Apresentação do Conselho Estadual de Educação**. Disponível em:

<https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/apresentacao/> acesso em 27/03/2024.

MINAYO, Maria Cecília Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 21ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes. 1994.

OLIVEIRA, Ediane Pereira de. **Processos de autorização de funcionamento das Escolas Particulares em Minas Gerais: um estudo sobre as dificuldades**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P.129. 2019.

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: 06 fev. 2024.

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: 15 fev. 2024.

SAVIANI, D. **Educação brasileira: estrutura e sistema**. 10. ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. São Paulo: Malheiros, 1999.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“A relevância do Serviço de Inspeção Escolar nos processos de atos regulatórios das instituições de Ensino da Educação Básica da SRE”**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é analisar os obstáculos que impactam na tramitação dos processos de atos regulatórios no âmbito de uma SRE de Minas Gerais. Nesta pesquisa pretendemos “descrever o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos por uma SRE de Minas Gerais, identificando os principais obstáculos que resultam na devolução desses processos, analisando as inconsistências nos relatórios de verificação *in loco* emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar, que contribuem para a morosidade do processo”.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: entrevista semiestruturada concedida com gravação em áudio, com autorização prévia, para permitir uma transcrição fidedigna das falas, e estas somente serão utilizadas na análise dos dados coletados. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: desconforto por abordar questões de sua vida pessoal e atuação profissional, necessidade de disponibilizar seu tempo e possibilidade de atrapalhar suas atividades cotidianas. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, as questões relacionadas à sua vida pessoal irão abordar idade, sexo e as relacionadas com a atuação profissional envolvendo formação, tempo de atuação, sua perspectiva quanto ao tema da pesquisa. Quanto à possibilidade de interferir nas suas tarefas cotidianas e no tempo gasto, a entrevista que terá duração de 40 minutos à uma hora, será marcada com antecedência de acordo com sua disponibilidade de dia e horário. A pesquisa pode ajudar implementar intervenções que visem aprimorar a prática de instrução dos processos de atos regulatórios pela SRE.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a

qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

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

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2024.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Alex Sandro de Souza

Campus Universitário da UFJF: Universidade Federal de Juiz de Fora

Faculdade/Departamento/Instituto: Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788

E-mail: alexsouza.mestrado2022@caed.ufjf.br

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: _____

Rubrica do pesquisador: _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A SUPERINTENDENTE DA SRE

- 1 - Qual é a sua formação acadêmica?
- 2 - Há quanto tempo você atua na Educação Básica?
- 3 - Há quanto tempo você trabalha na SRE?
- 4 - Há quanto tempo você exerce o cargo de Superintendente na SRE?
- 5 - Qual é a sua função nos processos de atos regulatórios dentro dessa SRE?
- 6 - Como funciona o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos pela SRE, desde o protocolo até a publicação da portaria?
- 7 - Quais são os principais obstáculos na tramitação dos processos de atos regulatórios na SRE?
- 8 - Quais são os principais motivos para a devolução dos processos regulatórios para a SRE?
- 9 - Existem padrões recorrentes nos processos regulatórios que são devolvidos com maior frequência?
- 10 - Quantas vezes, desde que você assumiu a SRE, solicitou treinamentos ou capacitações junto à SEE ou CEE para os servidores que trabalham diretamente com os processos de atos regulatórios?
- 11 - De que forma você acompanha a tramitação dos processos de atos regulatórios?
- 12 - Quando você identifica alguma inconsistência nos processos de atos regulatórios, quais instrumentos são utilizados para comunicar os inspetores escolares?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A SUPERVISORA DO SEDINE

- 1 - Qual é a sua formação acadêmica?
- 2 - Há quanto tempo você atua na Educação Básica?
- 3 - Há quanto tempo você trabalha na SRE?
- 4 - Há quanto tempo você exerce o cargo de Supervisora do Sedine?
- 5 - Qual é a sua função nos processos de atos regulatórios na SRE?
- 6 - Como funciona o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos pela SRE, desde o protocolo até a publicação da portaria?
- 7 - Quais são os principais obstáculos na tramitação dos processos de atos regulatórios na SRE?
- 8 - Quais são os principais motivos para a devolução dos processos regulatórios para a SRE?
- 9 - Existem padrões recorrentes nos processos regulatórios que são devolvidos com maior frequência?
- 10 - Com que frequência são proporcionados cursos ou treinamentos relacionados aos processos de atos regulatórios pela SEE e CEE?
- 11 - De que forma os processos são organizados e arquivados na SRE?
- 12 - Quando você identifica alguma inconsistência nos processos de atos regulatórios, de que maneira isso é comunicado aos inspetores escolares?

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COORDENADORA DOS INSPECTORES ESCOLARES

- 1 - Qual é a sua formação acadêmica?
- 2 - Há quanto tempo você atua na Educação Básica?
- 3 - Há quanto tempo você trabalha na SRE?
- 4 - Há quanto tempo você exerce o cargo de Coordenadora dos Inspectores Escolares?
- 5 - Qual é a sua função nos processos de atos regulatórios na SRE?
- 6 - Como funciona o fluxo dos processos de atos regulatórios recebidos pela SRE, desde o protocolo até a publicação da portaria?
- 7 - Quais são os principais obstáculos na tramitação dos processos de atos regulatórios na SRE?
- 8 - Quais são os principais motivos para a devolução dos processos regulatórios para a SRE?
- 9 - Existem padrões recorrentes nos processos regulatórios que são devolvidos com maior frequência?
- 10 - Com que frequência você promove treinamentos ou estudos com os inspetores escolares sobre temas relacionados aos processos de atos regulatórios?
- 11 - De que forma você acompanha o desempenho dos inspetores escolares nos processos de atos regulatórios?
- 12 - Quando você identifica alguma inconsistência nos processos de atos regulatórios, de que maneira isso é comunicado aos inspetores escolares?

APÊNDICE E - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO PARA OS INSPETORES ESCOLARES

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “**A Atuação do Serviço de Inspeção Escolar nos Processos de Atos Regulatórios das Instituições de Ensino de uma SRE de Minas Gerais**”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é analisar os obstáculos que impactam na tramitação dos processos de atos regulatórios no âmbito de uma SRE de Minas Gerais”. Nesta pesquisa pretendemos “analisar as inconsistências nos relatórios de verificação *in loco* emitidos pelo Serviço de Inspeção Escolar, que contribuem para a morosidade do processo”.

Esse é um questionário, com 24 (vinte e quatro) perguntas, direcionado aos Inspectores Escolares da SRE. **Todas as informações coletadas serão tratadas com estrita confidencialidade.**

Esse questionário é **anônimo, secreto e individual**, por isso lhe pedimos que o responda com sinceridade e dizendo exatamente o que você pensa ou sente em relação ao assunto acima descrito. Respondê-lo é importante porque possibilita conhecer como o Serviço de Inspeção Escolar vem atuando nos processos de atos regulatórios da SRE.

Leia cada pergunta atentamente e assinale a alternativa respondendo o que tem acontecido em sua atuação profissional.

1-Voce aceita participar desse questionário de livre e espontânea escolha?

() Sim

() Não

2 - Se sim, coloque seu nome e documento:

Nome: _____ CPF: _____

3 - Sua situação funcional é:

() Efetivo

() Convocado

() Estágio Probatório

4 - Formação acadêmica

() Graduação

() Pós- graduação

- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

5 - Tempo de atuação na Educação Básica

- ☐ Até 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

6 - Tempo de atuação na Inspeção Escolar

- ☐ Até 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

7- A quantidade de relatórios a serem emitidos é muito grande, o que causa confusão durante sua emissão.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo

8 - A variedade de relatórios de verificação *in loco* torna a emissão dos mesmos confusa.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo

9 - A falta de cumprimento das condições necessárias para a emissão do relatório dificulta sua elaboração.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo

10 - Tenho dificuldade em identificar o tipo de relatório que deve ser emitido para cada processo de ato regulatório.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo

11 - Tenho dificuldade em analisar os documentos do processo de ato regulatório.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo

12 - Já precisei refazer um relatório de verificação *in loco* devido a uma diligência da SEE/CEE.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

13 - As diligências que respondo geralmente ocorrem por distração ou falta de atenção ao compor o relatório.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

14 - Tenho dificuldade em emitir relatórios de credenciamento e recredenciamento.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

15 - Tenho dificuldade em emitir relatórios de autorização de funcionamento, renovação e reconhecimento.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

16 - Tenho o hábito de usar modelos prontos para a elaboração dos relatórios.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

17 - Costumo reler o relatório antes de inseri-lo no SEI.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

18 - Tenho dificuldade em redigir o relatório.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

19 - A falta de capacitação e treinamento dificulta a emissão dos relatórios.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

20 - A dificuldade de transporte até as unidades escolares dificulta a emissão dos relatórios.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

21 - Recebo orientações claras e precisas quanto à elaboração dos relatórios de verificação *in loco*.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

22 - Tenho dificuldade em utilizar o SEI para inserir o relatório de verificação.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

23 - Recebo *feedback* de outros setores da SRE, por onde os processos de atos regulatórios tramitam, em relação ao relatório emitido.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

24 - As legislações e orientações legais que permeiam os atos de verificação *in loco* são claras quanto aos tipos de relatórios de verificação *in loco*.

- ☐) Concordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo

APÊNDICE F – PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DO FLUXO DE PROCESSOS DE ATOS REGULATÓRIOS

[illegible]

APÊNDICE G - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SESSÃO DE ESTUDO DOS INSPETORES ESCOLARES

Objetivo: Este formulário tem como objetivo avaliar a qualidade, a eficácia e a relevância da sessão de estudo realizada com os inspetores escolares, a fim de aprimorar o processo de capacitação e o desempenho nas atividades de inspeção.

Instruções: Por favor, preencha este formulário com base na sua experiência durante a sessão de estudo. Suas respostas são fundamentais para melhorar as futuras sessões.

Dados Gerais:

1. **Data da Sessão de Estudo:** ____/____/____
2. **Nome do Inspetor (opcional):** _____

Avaliação da Sessão de Estudo

3. **Como você classificaria o conteúdo abordado na sessão de estudo?**
() Excelente () Bom () Regular () Insuficiente
4. **A carga horária da sessão foi adequada para o conteúdo apresentado?**
() Sim () Não
Se não, qual seria a carga horária ideal?

5. **O formato da sessão foi adequado para a compreensão do conteúdo?**
() Sim () Não
Se não, qual formato seria mais eficaz?

6. **Os materiais fornecidos (apostilas, slides, etc.) foram úteis para o aprendizado?**
() Sim () Não () Parcialmente
7. **A metodologia utilizada foi eficaz para sua compreensão e aprendizado?**
() Sim () Não () Parcialmente

Avaliação da Participação e Interação:

8. **A dinâmica de interação durante a sessão (perguntas, discussões, atividades práticas) foi satisfatória?**
() Sim () Não
Se não, como poderia ser melhorada?

9. **A sessão promoveu uma boa oportunidade para tirar dúvidas sobre os processos de inspeção?**
() Sim () Não
Se não, o que poderia ser feito para melhorar isso?

Avaliação Geral:

10. **Você se sente mais preparado para realizar as inspeções após a sessão de estudo?**
() Sim () Não () Parcialmente
11. **Quais aspectos você acredita que precisam ser melhorados nas futuras sessões de estudo?**

12. **Comentários adicionais:**

Agradecemos sua colaboração!