

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

Ana Paula Gonçalves Lopes

Desafios da Inspeção Escolar na execução de protocolos da Resolução nº
4.487/2021 em uma Regional de Ensino de Minas Gerais

Juiz de Fora
2026

Ana Paula Gonçalves Lopes

**Desafios da Inspeção Escolar na execução de protocolos da Resolução nº
4.487/2021 em uma Regional de Ensino 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. Área de concentração: Educação.

Orientadora: Prof. Dr.^a Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

Juiz de Fora

2026

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

Lopes, Ana Paula Gonçalves.

Desafios da Inspeção Escolar na execução de protocolos da Resolução nº 4.487/2021 em uma Regional de Ensino de Minas Gerais / Ana Paula Gonçalves Lopes. -- 2026.
170 f.

Orientador: Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Gestão por processos. 2. Inspeção Escolar. 3. Protocolos de Atuação. I. Alvim, Maria Isabel da Silva Azevedo , orient. II. Título.

Ana Paula Gonçalves Lopes

**Desafios da Inspeção Escolar na execução de protocolos da Resolução nº
4.487/2021 em uma Regional de Ensino de Minas Gerais**

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

Aprovada em 16 de junho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a)Dr(a). Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a)Dr(a). Lourival Batista de Oliveira Junior

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a)Dr(a). Vitor Fonseca Figueiredo

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais - SEE/MG

Juiz de Fora, 21/06/2026.



Documento assinado eletronicamente por **MARIA ISABEL DA SILVA AZEVEDO ALVIM**, Usuário Externo, em 17/06/2026, às 13:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lourival Batista de Oliveira Junior**, Professor(a), em 19/06/2026, às 10:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vitor Fonseca Figueiredo**, Usuário Externo, em 21/06/2026, às 10:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uff (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2996154** e o código CRC **9C735FC2**.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, por me sustentar nesta caminhada; aos meus pais, pelo amor e incentivo constantes; ao meu marido, pelo companheirismo e apoio; ao meu filho, que me inspira a melhorar; aos meus irmãos, pelo carinho e incentivo, e aos colegas de curso, pela convivência e pelo aprendizado.

AGRADECIMENTO

A Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança para superar os desafios e concluir esta importante etapa da minha trajetória acadêmica e profissional.

Aos meus pais, pelo amor, pelos ensinamentos e pelo exemplo de dedicação que sempre nortearam minha caminhada.

Ao meu marido, pelo companheirismo, incentivo, compreensão e apoio durante todo este percurso.

Ao meu filho, por ser minha maior inspiração e motivação diária para buscar novos desafios e conquistas.

Aos meus irmãos, pelo carinho, apoio e presença constante nos momentos mais importantes da minha vida.

Aos colegas de curso, pelas trocas de experiências, reflexões e aprendizados compartilhados ao longo dessa jornada, que tornaram o percurso mais enriquecedor e significativo.

Aos professores e tutores do Programa de Pós-Graduação Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/CAEd), pelos conhecimentos transmitidos, pela orientação e pelas contribuições fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos servidores da Secretaria do CAEd, pela atenção, disponibilidade e apoio prestados durante todo o curso.

Aos meus colegas de trabalho da Superintendência Regional de Ensino, pelo apoio e colaboração ao longo da pesquisa acadêmica com seu tempo, experiências e percepções, tornando possível a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista e compartilharam comigo os desafios e as alegrias desta trajetória. Muito obrigada.

RESUMO

A presente pesquisa investigou os desafios enfrentados pela atuação da Inspeção Escolar no âmbito de uma Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais, especialmente no que se refere à sobreposição de atribuições, à fragmentação dos fluxos de trabalho e à ausência de delimitação clara de responsabilidades entre os setores institucionais. Tais desafios se manifestam, em parte, na execução dos protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021, cuja operacionalização envolve, de forma recorrente, a atuação articulada entre diferentes áreas da SRE. O objetivo geral consistiu em analisar como a intersecção de tarefas e a indefinição de responsabilidades impactam a execução processual desses protocolos no contexto da Inspeção Escolar. Como objetivos específicos, buscou-se: (i) identificar os protocolos que apresentam maior incidência de atuação intersetorial e potencial sobreposição de atribuições; (ii) analisar as percepções dos inspetores escolares acerca dos impactos dessa configuração na organização do trabalho; e (iii) compreender, a partir da perspectiva da coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, os efeitos dessas dinâmicas na condução dos processos institucionais. A fundamentação teórica centrou-se na gestão por processos, articulada à compreensão da política educacional como prática em ação nos contextos organizacionais. Em relação aos procedimentos metodológicos, foram realizadas pesquisa documental, aplicação de questionário a inspetores escolares e entrevista com a coordenação do Serviço de Inspeção Escolar. A análise dos dados foi conduzida por meio da triangulação das informações, articulando os achados empíricos ao referencial teórico adotado. Os resultados apontam que os protocolos P2, P3, P9, P10 e P14 concentram a maior incidência de atuação intersetorial problemática e revelam um cenário de significativa convergência entre os participantes da pesquisa em que, a indefinição dos limites de atuação entre os setores gera retrabalho e conflitos de competência, e ainda a sobreposição de tarefas, resultando em orientações divergentes às escolas, fragilidades na organização dos fluxos de trabalho, na comunicação institucional e na articulação intersetorial. Conclui-se que os entraves identificados são de natureza estrutural e organizacional, e não apenas normativos, refletindo a ausência de uma visão orientada por fluxos. Diante desse cenário, foi elaborado um Plano de Ação Educacional estruturado a partir da abordagem da gestão por processos, com foco na melhoria da organização institucional do trabalho. As ações propostas concentram-se na identificação e organização dos fluxos reais de trabalho, na pactuação e explicitação de responsabilidades entre os setores, na sistematização de orientações e na promoção de ações formativas, bem como no monitoramento contínuo dos fluxos estabelecidos. Essas medidas visam reduzir sobreposições, fortalecer a articulação intersetorial, promover maior clareza organizacional e contribuir para uma atuação mais integrada, coerente e sustentável da Inspeção Escolar no âmbito da Superintendência Regional de Ensino.

Palavras-chave: Gestão por processos, Inspeção Escolar, Protocolos de Atuação

ABSTRACT

This study investigated the challenges faced by School Inspection activities within a Regional Superintendence of Education in the state of Minas Gerais, Brazil, particularly regarding the overlap of responsibilities, the fragmentation of work processes, and the lack of clear definition of duties among institutional sectors. These challenges are reflected, in part, in the implementation of the protocols established by Resolution SEE No. 4,487/2021, whose operationalization frequently requires coordinated action among different sectors of the Regional Superintendence of Education (SRE). The general objective was to analyze how task intersection and unclear responsibilities affect the procedural execution of these protocols within the context of School Inspection. The specific objectives were: (i) to identify the protocols with the highest incidence of intersectoral action and potential overlap of responsibilities; (ii) to analyze school inspectors' perceptions regarding the impacts of this configuration on work organization; and (iii) to understand, from the perspective of the School Inspection Service coordination, the effects of these dynamics on the management of institutional processes. The theoretical framework was based on Business Process Management (BPM), combined with an understanding of educational policy as a practice enacted within organizational contexts. The methodological procedures included documentary research, the application of a questionnaire to school inspectors, and an interview with the coordinator of the School Inspection Service. Data analysis was conducted through information triangulation, integrating empirical findings with the adopted theoretical framework. The results indicate that Protocols P2, P3, P9, P10, and P14 present the highest incidence of problematic intersectoral action and reveal a significant convergence among research participants regarding the perception that undefined sector boundaries generate rework, conflicts of responsibility, task overlap, conflicting guidance provided to schools, weaknesses in workflow organization, institutional communication, and intersectoral coordination. The findings suggest that these obstacles are structural and organizational rather than merely normative, reflecting the absence of a process-oriented perspective. In response to this scenario, an Educational Action Plan was developed based on the principles of Business Process Management, focusing on improving institutional work organization. The proposed actions include identifying and organizing actual work processes, establishing and clarifying responsibilities among sectors, systematizing guidelines and training initiatives, and continuously monitoring established workflows. These measures aim to reduce overlaps, strengthen intersectoral coordination, promote greater organizational clarity, and contribute to a more integrated, coherent, and sustainable School Inspection practice within the Regional Superintendence of Education.

Keywords: Business Process Management; School Inspection; Operational Protocols.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Estrutura Organizacional da SRI.....	24
Figura 2	- Organograma da SRE pesquisada	26
Figura 3	- Memorando nº 183/2024/SEE/SRI	41
Figura 4	- Memorando-circular nº 126/2025/SEE/SRI-Orientação	43
Figura 5	Memorando nº 182/202/SEE/SIE- Orientação	45
Figura 6	- Memorando-circular nº 77/2025/SEE/SB	47
Figura 7	- Memorando-circular nº 64/2025/SEE/SE- Orientação.....	49
Figura 8	- Memorando-circular nº 54/2025/SEE/SE - Orientação	51
Figura 9	- Memorando-circular nº 20/2025/SEE/SE - Orientação	53
Figura 10	- Memorando-circular nº 271/2025/SEE/SB - Orientação	55
Figura 11	- Ciclo da Gestão por Processos (BPM)	61
Figura 12	- Fluxograma dos protocolos de Inspeção Escolar conforme a Gestão por Processos	67
Gráfico 1	Síntese das respostas à Questão 1 - Tempo de atuação na inspeção escolar (em anos)	79
Gráfico 2	- Síntese das respostas à Questão 2 - Já participou de capacitações específicas para inspetores escolares?.....	81
Gráfico 3	- Síntese das respostas à Questão 3 - Há clareza, na SRE, sobre as responsabilidades de cada setor cujo trabalho intersecciona com alguma das ações previstas nos protocolos do SIE.....	83
Gráfico 4	Síntese das respostas à Questão 4 - A indefinição dos limites de atuação entre setores gera retrabalho e conflitos de competência.....	86
Gráfico 5	Síntese das respostas à Questão 5 - Existem canais institucionais eficazes para esclarecer dúvidas sobre responsabilidades entre setores	89
Gráfico 6	Síntese das respostas à Questão 6 - Há comunicação frequente e eficiente entre a inspeção escolar e os demais setores da SRE	91
Gráfico 7	Síntese das respostas à Questão 7 - A falta de clareza nas atribuições	

	impacta a gestão processual do trabalho da inspeção escolar	93
Gráfico 8	- Síntese das respostas à Questão 8 - A intersecção de tarefas entre setores pode gerar conflito nas orientações dadas às Escolas.....	95
Gráfico 9	- Síntese das respostas à Questão 9 - A definição mais clara dos fluxos de trabalho entre setores contribuiria para maior eficiência e - resolutividade das ações.....	98
Gráfico 10	Síntese das respostas à Questão 10 - A integração entre setores da SRE e a inspeção escolar fortalece a execução dos protocolos e a - gestão educacional como um todo.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Rede de Instituições atendidas pela SRE pesquisada em 2025	19
----------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão pedagógica	34
Quadro 2	- Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão de pessoas	36
Quadro 3	- Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão Administrativa- Financeira	37
Quadro 4	- Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão administrativa	37
Quadro 5	- Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão pedagógica e administrativa	38
Quadro 6	- Quadro 6 – Eixos de interseção de tarefas nos Protocolos de Inspeção Escolar, segundo a percepção dos inspetores escolares (Questão 11)	107
Quadro 7	- Sugestões de melhoria para a aplicabilidade dos Protocolos de Inspeção Escolar, segundo a percepção das inspetoras escolares (Questão 12)	114
Quadro 8	- Ações contempladas no Plano de Ação Educacional (PAE) – Modelo 5W2H	131
Quadro 9	- Etapas para organização e orientação de fluxos de trabalho no âmbito do SIE (ação 4.1)	134
Quadro 10	- Etapas para pactuação de fluxos de trabalho intersetoriais (ação 4.2).....	138
Quadro 11	- Etapas para formalização e divulgação de fluxos intersetoriais (ação 4.3)	141
Quadro 12	- Etapas para monitoramento e ajuste dos fluxos intersetoriais (ação 4.4)	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
ASIE	Assessoria de Inspeção Escolar
BPM	<i>Business Process Management</i> - Gestão por processos
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CREAS	Centro de Referência da Assistência Social
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DED	Diário Escolar Digital
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVAE	Divisão de Atendimento Escolar
DIVEP	Divisão Pedagógica
DIVOF	Divisão Operacional e Financeira
IE	Inspetor Escolar
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NTE	Núcleo de Tecnologia e Educação
PAE	Plano de Atendimento Escolar
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEDINE	Serviço de Documentação e Informações Educacionais
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SIE	Serviço de Inspeção Escolar
SIGAE	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da Educação Básica
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRI	Superintendência de regulação e inspeção

SYSADP Sistema de controle de quadro de pessoal

UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR E OS PROTOCOLOS DE ATUAÇÃO	23
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO E INSPEÇÃO (SRI) E O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR (SIE)	23
2.2	A RESOLUÇÃO SEE Nº 4.487/2021, SEUS PROTOCOLOS DE ATUAÇÃO E A DEMANDA DE TRABALHO PARA O SIE	32
2.2.1	A Política Educacional entre o texto normativo e a prática institucional	32
2.2.2	Caracterização da Resolução SEE nº 4.487/2021 e os protocolos de atuação do SIE	33
2.3	A SOBREPOSIÇÃO OU INTERSEÇÃO DE TAREFAS CONTIDAS EM PROTOCOLOS DA RESOLUÇÃO SEE 4487/2021 COM O TRABALHO REALIZADO POR OUTROS SETORES DA SRE	39
3	A GESTÃO POR PROCESSOS PARA MITIGAR DESAFIOS DA INSPEÇÃO ESCOLAR DIANTE DAS SOBREPOSIÇÕES DE AÇÕES INTERSETORIAIS NA SRE	58
3.1	FUNDAMENTOS DA GESTÃO POR PROCESSOS	58
3.2	A GESTÃO POR PROCESSOS NA ÁREA DA EDUCAÇÃO.....	63
3.3	GESTÃO POR PROCESSOS E OS PROTOCOLOS DE INSPEÇÃO ESCOLAR COM ATIVIDADES SOBREPOSTAS NA SRE.....	65
3.4	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	69
3.4.1	Entrevista semiestruturada.....	71
3.4.2	Análise documental.....	71
3.4.3	Questionário.....	73
3.4.4	Procedimentos de análise: método da Triangulação.....	74
3.4.5	Procedimentos adotados na pesquisa de campo	75
3.5.	ANÁLISE DE DADOS	76

3.5.1	Análise dos dados obtidos no questionário aplicado aos inspetores escolares	77
3.5.2	Análise dos dados obtidos na entrevista realizada com o coordenador do Serviço de Inspeção Escolar da SRE	116
3.5.3	Síntese das sugestões apresentadas pelos inspetores escolares e pela coordenação do Serviço de Inspeção Escolar	126
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A ORGANIZAÇÃO DOS FLUXOS DE TRABALHO E MITIGAÇÃO DA SOBREPOSIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES NO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR	129
4.1	Ação 1 – Mapear os fluxos reais de trabalho com intersecção entre setores	133
4.2	Ação 2 - Pactuar e explicitar responsabilidades entre os setores.....	137
4.3	Ação 3 - Formalizar e divulgar fluxos intersetoriais simplificados	140
4.4	Ação 4 - Monitorar e ajustar continuamente os fluxos estabelecidos	143
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
	REFERÊNCIAS	152
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com o coordenador do SIE da SRE pesquisada	154
	APÊNDICE B - Questionário voltado para inspetores da SRE pesquisada	156
	APÊNDICE C- Áreas de interseção ou sobreposição de atribuições entre o Serviço de Inspeção Escolar e outros setores da SRE, a partir de memorandos da SEE disparados no e-mail pela Cordinsp (Set 2024–Set 2025)	158

1 INTRODUÇÃO

A história da inspeção escolar em Minas Gerais está estreitamente ligada à construção da legislação de ensino no Estado. A figura do inspetor está presente desde as primeiras legislações, com estrutura de carreira e de trabalho que foram se alterando aos poucos.

A constituição da inspeção escolar em Minas Gerais, conforme reconstitui Carvalho (2025), iniciou-se na década de 1830, marcada por nomeações políticas e improvisadas. A primeira tentativa robusta de estruturação ocorreu apenas no início do século XX, com a Reforma João Pinheiro de 1906, que instituiu uma dualidade funcional: a inspeção administrativa, focada na fiscalização, e a inspeção técnica, voltada para o controle pedagógico e a "homogeneização" do ensino. No entanto, durante grande parte da primeira metade do século XX, o sistema educacional conviveu com "duas realidades" distintas e sobrepostas: a inspeção federal, responsável pelo ensino secundário, e a estadual, restrita ao ensino primário e normal, criando um cenário de burocracias paralelas que nem sempre dialogavam entre si (Carvalho, 2025).

Essa fragmentação só começou a ser superada na década de 1960, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1961. Segundo Carvalho (2025), esse foi o momento de ruptura em que o Estado assumiu integralmente a responsabilidade pela inspeção, unificando os diferentes níveis de ensino sob sua tutela. Contudo, essa centralização trouxe consigo o desafio da precariedade e do acúmulo de funções, onde o inspetor muitas vezes atuava sem a devida estrutura ou formação específica para a nova demanda. É justamente essa trajetória histórica — marcada pela transição de uma fiscalização fragmentada para uma responsabilidade estadual complexa e centralizada — que evidencia a lacuna que os protocolos visam preencher: a necessidade de ferramentas capazes de ordenar e padronizar a atuação profissional, superando o imprevisto que marcou as origens da função.

A configuração moderna da inspeção escolar em Minas Gerais, segundo a análise de Carvalho (2025), tem seu ponto de inflexão na década de 1970, impulsionada pela Lei Federal nº 5.692/71. Esse período marcou uma "grande reconfiguração" da função, exigindo que o estado superasse o modelo burocrático

tradicional para buscar uma racionalização dos serviços educacionais. Foi nesse contexto de modernização que emergiu a necessidade de uma nova identidade profissional, transitando do fiscalizador rígido para a figura do "Inspetor-Educador". Essa mudança conceitual buscava alinhar a verificação legal ao apoio pedagógico, consolidando o inspetor não apenas como um agente de controle, mas como um parceiro na transformação da realidade escolar (Carvalho, 2025).

Atualmente, essa evolução deságua em um modelo de atuação complexo e estratégico, sustentado por um tripé: regulação, inspeção e avaliação, o qual será explicado adiante. Conforme detalha Carvalho (2025), a inspeção contemporânea mantém o papel de assegurar a conformidade com a legislação, mas agora insere essa prática dentro de um objetivo maior: a "melhoria contínua da qualidade da educação". O inspetor deixa de ser apenas um guardião de normas para se tornar um agente essencial na garantia do direito de aprender, atuando em um cenário onde a Secretaria de Estado de Educação (SEE) busca robustez técnica através de novos concursos e qualificação.

É justamente diante dessa responsabilidade ampliada, que une a exigência da conformidade legal à necessidade de resultados qualitativos, que se justifica a sistematização do trabalho através de protocolos. Para que o inspetor possa transitar com segurança entre a regulação (atos autorizativos) e a avaliação (qualidade), como propõe o modelo atual descrito pelo autor, é indispensável que sua atuação seja balizada por instrumentos padronizados. Os protocolos, portanto, surgem como a ferramenta capaz de operacionalizar essa "inspeção estratégica", garantindo que a complexidade teórica da função se traduza em uma prática equânime e eficiente em todas as superintendências do estado. Esses protocolos descrevem etapas, prazos, documentos e responsabilidades do Serviço de Inspeção Escolar (SIE) em relação às diversas dimensões da gestão educacional: administrativa, financeira, pessoal e pedagógica.

Mas, por que pesquisar sobre os protocolos de atuação do Serviço de Inspeção Escolar de Minas Gerais? Como Analista Educacional, nomeada para Inspeção Escolar em uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) do interior de Minas Gerais, foi possível vivenciar as dificuldades enfrentadas na execução de alguns protocolos. E quais seriam estas dificuldades? A intersecção de algumas ações e tarefas contidas em alguns protocolos da Inspeção com o trabalho

executado por outros setores da SRE. Esta situação acaba por configurar em sobreposição de atividades, retrabalho, falhas na comunicação, e orientação divergente às Escolas, em razão da falta de delimitação das ações correspondentes a cada diretoria e à própria Inspeção, o que via de regra impacta na execução do trabalho do SIE, como será devidamente elucidado no capítulo dois deste trabalho.

É importante, no entanto, contextualizar alguns aspectos desta regional de Ensino em particular. Trata-se de uma Superintendência formada por 30 municípios do interior de Minas Gerais, cujas escolas estão, em maior ou menor grau, sob responsabilidade do SIE. O grupo é composto por 28 inspetores, todos efetivos, estando 25 em efetivo exercício e 03 em afastamento, onde 01 para exercer a função de coordenador do serviço de inspeção na regional, outro para exercer a função de conselheiro do Conselho Estadual de Educação, e um terceiro em licença para tratar de interesses particulares, o que gera a contratação temporária de três profissionais. Esta equipe é responsável pelo atendimento de noventa e três escolas estaduais, além das escolas particulares e secretarias municipais de educação que fazem parte da circunscrição desta regional. Cada inspetor é designado para um grupo de escolas, denominado setor de inspeção, que normalmente abrange quatro escolas da rede estadual, uma secretaria municipal e quatro escolas particulares. A tabela 1 traz o quantitativo da rede atendida pela SRE pesquisada.

Tabela 1 - Rede de Instituições atendidas pela SRE pesquisada em 2025

Município	Rede Estadual	Rede Municipal	Rede Privada
01 (Sede da SRE)	45	Rede própria	91
02	1	4	-
03	1	1	-
04	1	3	1
05	2	4	1
06	3	18	3
07	1	1	-
08	1	4	1
09	1	2	-
10	1	2	-
11	1	1	-
12	1	3	-
13	3	22	7
14	1	6	2
15	9	1	-
16	1	2	1
17	1	4	-
18	1	5	-
19	3	1	-
20	2	9	4
21	1	2	-
22	1	2	-
23	1	2	-
24	1	7	-
25	1	3	-
26	1	6	-
27	1	1	-
28	3	2	-
29	2	5	-
30	1	4	-
Total	93	127	111

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na Planilha de Setores do SIE (2026).

Como demonstrado na tabela 1, trata-se de uma região com uma quantidade considerável de Municípios e muitas escolas para serem acompanhadas.

Feitas estas considerações iniciais, a questão central deste trabalho é: Como a intersecção de ações do SIE com outros setores da SRE, e a falta de delimitação clara de responsabilidades impactam a execução processual dos protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021?

Parte-se, como hipótese central da pesquisa, do entendimento de que a ausência de delimitação clara de responsabilidades entre os setores da SRE impacta diretamente a execução processual dos protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4.487/2021, gerando sobreposição de ações, retrabalho e possíveis prejuízos à eficiência das atividades desenvolvidas no âmbito da inspeção escolar. Essa hipótese será analisada ao longo do trabalho, sendo retomada nas considerações finais à luz dos resultados obtidos.

Para responder a essa questão, estabelece-se como objetivo geral: identificar os desafios enfrentados pela Inspeção Escolar na execução processual de alguns protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021, considerando a existência de sobreposição de tarefas com outros setores e a falta de delimitação clara de responsabilidades entre eles.

Através dos objetivos específicos, busca-se em primeiro lugar, descrever quais protocolos da Resolução SEE nº 4.487/2021 apresentam atuação sobreposta entre a Inspeção Escolar e outros setores da SRE. Em seguida, analisar as percepções dos inspetores escolares sobre como a sobreposição de tarefas e a indefinição de responsabilidades intersetoriais impactam a execução processual dos protocolos. Por fim, propor recomendações para o aprimoramento dos fluxos processuais, com vistas a estabelecer maior clareza das responsabilidades e reduzir sobreposição de tarefas no âmbito da SRE.

A relevância desta pesquisa está no fato de, ao investigar como a intersecção de tarefas trazidas em alguns protocolos e de alguma forma também realizadas por outras Diretorias da SRE, em que haja falta de definição clara de responsabilidades entre os setores, afetam a execução processual desses protocolos, evidenciando as fragilidades organizacionais que repercutem diretamente na execução do trabalho da inspeção. A compreensão desses entraves, sustentada pela análise das percepções dos inspetores escolares e pela identificação dos pontos de interseção

entre setores, oferece subsídios concretos para o aprimoramento dos fluxos de trabalho, maior alinhamento institucional e fortalecimento da governança educacional. Dessa forma, além de responder a uma demanda prática originada da vivência profissional da autora, a pesquisa tem potencial para gerar recomendações que impactem positivamente a qualidade dos processos internos da SRE e a efetividade da política pública executada pelo SIE.

Para atender à proposta delineada no objetivo geral e nos objetivos específicos, a pesquisa adotou, do ponto de vista metodológico, uma abordagem qualitativa, com delineamento de estudo de caso, centrado em uma Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais. A produção dos dados envolveu a aplicação de questionário com itens em escala Likert e questões abertas aos inspetores escolares, a realização de entrevista com a coordenação do Serviço de Inspeção Escolar e a análise documental da legislação pertinente, com destaque para a Resolução SEE nº 4.487/2021, além de estudos acadêmicos relacionados ao tema. A análise foi conduzida por meio da triangulação de dados, conforme proposto por Sá e Henrique (2019), estratégia que contribuiu para a ampliação das perspectivas analíticas, a redução de vieses interpretativos e o fortalecimento da consistência dos resultados, especialmente considerando a natureza multifacetada dos protocolos analisados, que envolvem dimensões administrativas, pedagógicas, financeiras e normativas.

O trabalho organiza-se em cinco capítulos. O primeiro apresenta o tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e os procedimentos metodológicos. O segundo capítulo contextualiza o Serviço de Inspeção Escolar em Minas Gerais, abordando sua base normativa, a organização das Superintendências Regionais de Ensino e as especificidades da unidade investigada, bem como a dinâmica de atuação em torno dos protocolos. O terceiro capítulo articula o referencial teórico, com ênfase na gestão por processos, à análise dos dados empíricos produzidos na pesquisa de campo. O quarto capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), estruturado a partir dos achados da pesquisa e organizado em ações voltadas à melhoria dos fluxos de trabalho e da articulação intersetorial. Por fim, o quinto capítulo reúne as considerações finais, retomando os principais resultados do estudo, suas contribuições e limites, bem como possíveis

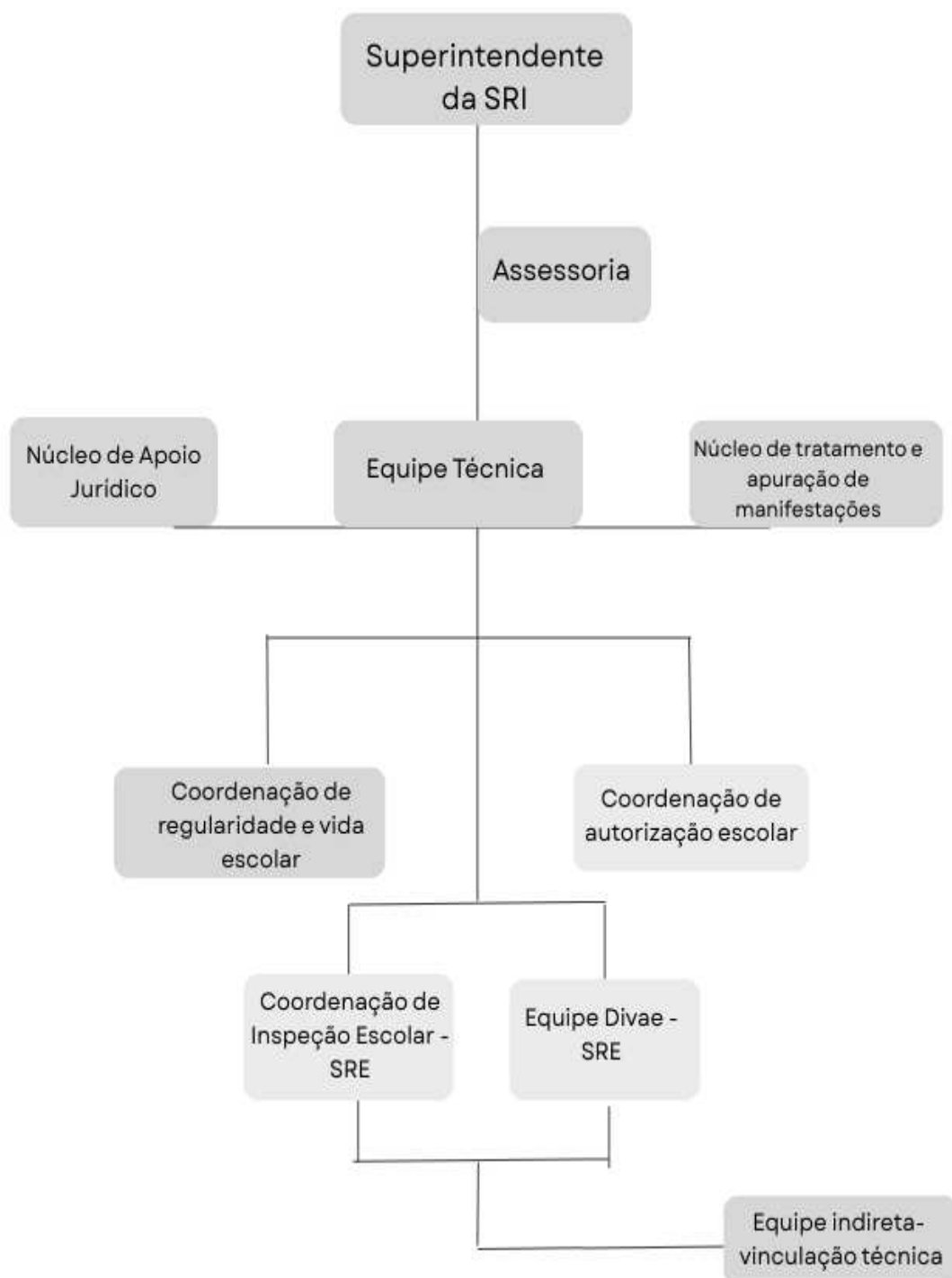
desdobramentos para pesquisas futuras e para o aprimoramento da gestão no contexto analisado.

2 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR E OS PROTOCOLOS DE ATUAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo analisar o Serviço de Inspeção Escolar no âmbito da Superintendência de Regulação e Inspeção (SRI), considerando sua estrutura organizacional, o arcabouço normativo que orienta sua atuação e as dinâmicas institucionais decorrentes da implementação dos protocolos estabelecidos pela Resolução SEE nº 4.487/2021. Para tanto, o capítulo organiza-se em três seções. A primeira apresenta a estrutura organizacional da Superintendência de Regulação e Inspeção e a inserção do Serviço de Inspeção Escolar nesse arranjo institucional, situando suas atribuições formais e seu papel no Sistema Estadual de Ensino. A segunda seção examina a Resolução SEE nº 4.487/2021, com ênfase em seus protocolos de atuação e nas demandas de trabalho impostas ao Serviço de Inspeção Escolar, buscando compreender como as normativas se traduzem em práticas administrativas e operacionais. Por fim, a terceira seção analisa as áreas de sobreposição ou interseção de tarefas previstas nos protocolos da referida resolução com as atividades desenvolvidas por outros setores da Superintendência Regional de Ensino, problematizando os efeitos dessas interseções sobre a organização do trabalho e a execução da política pública educacional.

2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO E INSPEÇÃO (SRI) E O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR (SIE)

Esta seção fará a descrição da estrutura organizacional da SRI e do SIE em Minas Gerais. A Superintendência de Regulação e Inspeção está integrada à Subsecretaria de Articulação Educacional. Ela foi regulamentada pelo Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, tendo como funções principais “planejar, coordenar e acompanhar as ações de regulação, inspeção e avaliação das instituições educacionais” (Minas Gerais, 2025, p.13) e a missão de “assegurar a regularidade do funcionamento das instituições de Educação Básica e da trajetória escolar dos estudantes, garantindo o cumprimento da legislação e o direito à educação de qualidade no Estado” (Minas Gerais, 2025, p.13). A Figura 1, apresenta a estrutura organizacional da SRI.

Figura 1 – Estrutura Organizacional da SRI

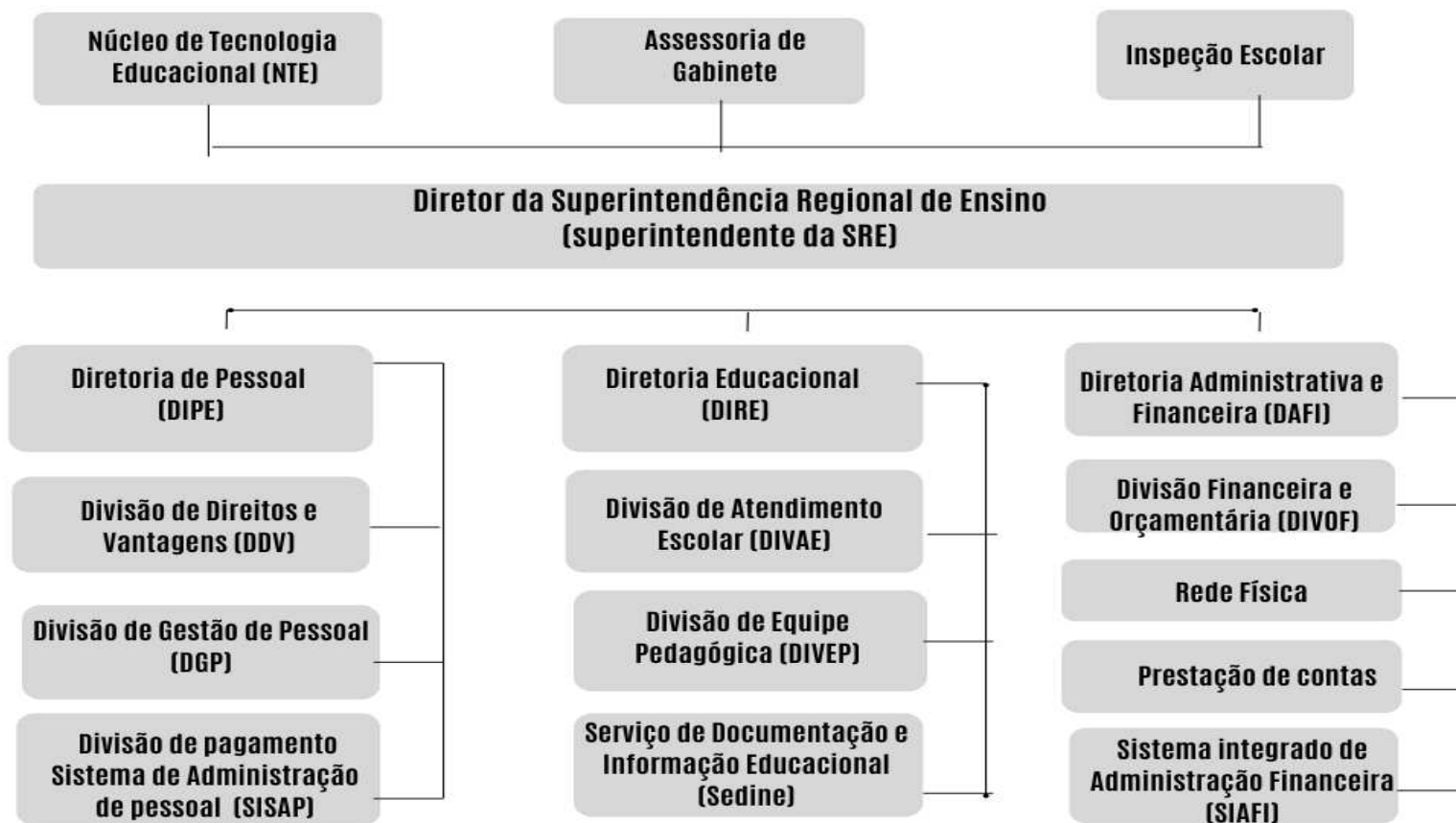
Fonte: Elaborado pela autora, com base no documento “Plano de Trabalho SRI - 2025”, (Minas Gerais. SEE. 2026).

A figura 1 mostra a Estrutura Organizacional da Superintendência de Regulação e Inspeção, destacando os principais núcleos e coordenações que compõem sua organização interna.

Em relação ao Serviço de Inspeção Escolar abrange todo sistema de ensino de Minas Gerais, tendo em sua estrutura a Superintendência de Regulação e Inspeção, sediado em Belo Horizonte.

No âmbito das SREs, o Serviço de Inspeção Escolar (SIE), estabelece relações de trabalho com todas as diretorias da SRE, pois sua atuação perpassa dimensões administrativas, pedagógicas, normativas e de pessoal. Essa transversalidade é uma característica estrutural do modelo de gestão regional adotado pelo estado. A figura 2 traz a estrutura organizacional da SRE pesquisada, onde está situado o Serviço de Inspeção Escolar ao qual a autora está lotada.

Figura 2 – Organograma da SRE pesquisada



Fonte: Elaborado pela autora, com base no modelo original disponibilizado no site da regional de ensino ((Minas Gerais. SRE. 2026)).

O SIE está situado na SRE, diretamente subordinado ao Gabinete da Superintendência. O trabalho do analista educacional/Inspetor Escolar (IE) consiste, predominantemente, em acompanhar, com níveis de suporte diferenciados, as escolas de determinado setor, além de trabalhar eventualmente em dupla, para cumprimento de ordem de serviço especial determinada pela chefia imediata, o superintendente regional de ensino. De acordo com a Resolução SEE nº 3.428, de 13 de junho de 2017 (Minas Gerais, 2017), que estabelece as normas para a organização do SIE nas unidades escolares e nas Superintendências Regionais de Ensino, as atribuições do Inspetor estão relacionadas a: orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas, bem como, conforme o regulamento, do seu processo pedagógico.

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. (Minas Gerais, 2017, p.2)

O trabalho do inspetor escolar abrange três grandes dimensões da gestão educacional: pedagógica, de pessoas e administrativo-financeira. No âmbito da gestão pedagógica, cabe ao inspetor verificar a conformidade de processos como a matrícula e enturmação de estudantes, o cumprimento do calendário escolar, a frequência e o aproveitamento dos alunos, a regularidade da vida escolar e da escrituração, a oferta de Atendimento Educacional Especializado (AEE), além da análise e atualização do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do Regimento Escolar. Para isso, são utilizados diversos instrumentos, incluindo os sistemas SIMADE (Sistema Mineiro de Administração Escolar), Diário Escolar Digital (DED) e plataformas como o SIGAE (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da Educação Básica), que auxiliam na coleta, análise e monitoramento dos dados escolares (Minas Gerais, 2021).

Na dimensão da gestão de pessoas, a atuação do inspetor envolve o acompanhamento da regularidade do quadro de pessoal, o correto registro de frequência dos servidores, a atribuição de aulas e funções, e o monitoramento dos registros funcionais nos sistemas oficiais, como o SYSADP (sistema de controle de quadro de pessoal) e o SISAP (sistema de administração de pessoal). Além disso, é responsabilidade do inspetor verificar se os processos de avaliação de desempenho estão sendo corretamente conduzidos, bem como orientar sobre a instrução de processos funcionais, como acúmulo de cargos, afastamentos e contratações temporárias. A atuação nessa dimensão exige, também, responsabilidade solidária com os diretores escolares e com os gestores das SREs, conforme previsto na Lei Estadual nº 15.293, de 2004 (Minas Gerais, 2004).

Quanto à gestão administrativo-financeira, o foco recai sobre a verificação do funcionamento da Caixa Escolar. A função do inspetor, nesse caso, é de acompanhamento pedagógico e administrativo, sem função de fiscalização contábil. Cabe-lhe observar se os documentos exigidos foram devidamente organizados, se os conselhos escolares estão atuantes, e se os recursos estão sendo utilizados conforme os princípios da legalidade e da gestão democrática. Essa atribuição está respaldada pela Resolução SEE nº 3.670, de 2017, e pelas orientações do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais, que recomendam a presença do inspetor nas ações da Caixa Escolar de natureza pedagógica (Minas Gerais, 2017).

Cada inspetor é designado para um grupo de escolas, denominado setor de inspeção, que normalmente abrange quatro escolas da rede estadual, uma secretaria municipal e três escolas particulares. A orientação normativa ASIE nº 02/2022 estabelece diretrizes para a composição e atribuição dos Setores de Inspeção Escolar, definindo-os como o agrupamento de escolas públicas e privadas de uma ou mais localidades sob a responsabilidade de um único Inspetor Escolar.

Os critérios para a composição dos setores devem considerar não apenas a quantidade de escolas, mas também a complexidade da gestão e do atendimento, de modo a equilibrar quantidade e complexidade. O setor de inspeção conta ainda com um cargo de coordenação geral e outro de coordenação do Programa Jovem de Futuro. Na perspectiva da Secretaria de Estado de Educação, os Inspectores Escolares atuam como elo entre os estabelecimentos de ensino e as Superintendências Regionais de Ensino, uma vez que são esses profissionais que

desempenham a função de articular, acompanhar, fiscalizar e orientar as ações encaminhadas pelo órgão central da Secretaria Estadual de Educação.

Em relação ao fluxo de trabalho do inspetor junto às escolas, a inspeção regular é planejada conforme um calendário operacional anual e trimestral, por meio dos Planos de Trabalho, definido pela SRI, e executadas nas Superintendências Regionais de Ensino, contando com a articulação da coordenação do SIE para garantir a efetividade das ações, conforme a complexidade e demanda de cada região. As inspeções especiais, por sua vez, surgem a partir de situações extraordinárias, como denúncias, reorganizações institucionais, autorizações de funcionamento ou alterações legislativas, e exigem tratamento específico da Coordenação de Inspeção Escolar (Minas Gerais, 2021) e Gabinete da Superintendência.

Em linhas gerais, ao chegar a uma escola para realizar uma visita de rotina ou para cumprimento de ordem de serviço especial (atos autorizativos para credenciamento de escolas privadas, autorização de funcionamento de Escolas da Rede Municipal e Privada, entre outros), o inspetor realiza inicialmente uma observação geral do ambiente. Neste momento avalia aspectos como a organização física da escola, condições de higiene e segurança, pontualidade e assiduidade de professores e alunos, disciplina no ambiente escolar e clima institucional. Essa leitura inicial permite identificar situações que demandam atenção imediata, como ausência de pessoal, movimentações incomuns ou eventuais conflitos. Em seguida, reúne com a direção e/ou secretaria escolar para solicitar a documentação institucional. Essa documentação inclui os diários de classe (para verificação da frequência dos alunos, cumprimento de carga horária e registro dos conteúdos ministrados), livros de atas de reuniões pedagógicas e administrativas, fichas de matrícula, históricos escolares, livros de ponto dos servidores, processos de designação de professores (com diplomas, QI, comprovantes de formação e publicação de atos) e registros de atendimento especializado (AEE, apoio pedagógico, Plano de Desenvolvimento Individual - PDI, entre outros), sistemas de verificação e acompanhamento como o Painel de Dados da SEE, para acompanhamento e verificação das campanhas da Secretaria, como: Busca Ativa (destinada a estudantes infrequentes), SIMADE, Campanhas SIMADE, Fluxo Escolar, Frequência Diária, entre outros. No caso de haver alguma sinalização no

Painel de inconformidade, o serviço de inspeção tem, em solidariedade com a diretoria educacional, a função de orientar a correção ou justificativa do fato pela Escola.

A verificação da documentação mencionada no parágrafo anterior, bem como dos dados contidos nos sistemas, tem como objetivo garantir a regularidade dos registros escolares, a autenticidade dos dados e a legalidade dos atos administrativos praticados pela escola. Quando identifica inconsistências, como ausência de registros obrigatórios, preenchimento incorreto, documentos vencidos ou em desacordo com a normativa, o inspetor orienta a equipe gestora sobre as providências corretivas, definindo prazos para regularização. Em casos de maior gravidade, as situações são formalmente comunicadas à SRE e podem ensejar abertura de sindicâncias ou outras medidas administrativas.

Além da fiscalização de rotina, o inspetor também atua na apuração de denúncias recebidas pela escola, pela SRE ou pela comunidade escolar. Essas denúncias podem envolver diversas situações, como possíveis fraudes em documentação escolar, uso indevido de recursos, negligência na gestão, práticas pedagógicas inadequadas, tratamento desigual a estudantes, entre outras. O inspetor realiza escuta qualificada, analisa documentos, entrevista envolvidos, registra os fatos em relatório circunstanciado e orienta os encaminhamentos administrativos cabíveis.

Outro aspecto sensível do trabalho da inspeção é a atuação nos casos de estudantes em situação de pendência documental. É comum que algumas escolas recebam alunos oriundos de outros estados, de outros países ou de instituições que foram extintas, e que não possuam documentação completa de escolarização. Nesses casos, o inspetor orienta o processo de regularização de vida escolar, garantindo o direito do estudante à continuidade dos estudos. Isso pode incluir a autorização para a realização de avaliações diagnósticas, análise de documentos parciais, entrevista com familiares e emissão de parecer técnico que subsidia a matrícula ou a reclassificação.

O inspetor escolar também acompanha situações de conflito e atos infracionais ocorridos no ambiente escolar. Em parceria com a equipe gestora, ele analisa os registros e ouve os envolvidos, com o objetivo de compreender o contexto dos fatos e orientar medidas que promovam a mediação, o diálogo e a resolução

pacífica. Em situações mais graves, como violência física, ameaças, porte de armas ou envolvimento com drogas, o inspetor pode atuar como articulador entre a escola, os órgãos da proteção social (como Conselho Tutelar, CREAS e Ministério Público) e a própria SRE, garantindo que as medidas legais e protetivas sejam adotadas, sempre com foco na proteção dos direitos dos estudantes e na integridade da comunidade escolar.

As orientações realizadas pelo inspetor escolar são formalizadas por meio de Termos de Visita ou Relatórios Circunstanciados, os quais têm a função de registrar as constatações e recomendações, de modo a subsidiar as tomadas de decisão da escola e da SRE. Os relatórios são também ferramentas de responsabilização e de transparência do trabalho da inspeção, especialmente quando envolvem encaminhamentos à ouvidoria ou a órgãos de controle externo (Minas Gerais, 2021).

O trabalho do inspetor continua na sede da SRE, através do atendimento virtual às escolas, análise de processos administrativos (como autorização de funcionamento, reestruturação de oferta, regularização de documentação, reconhecimento de cursos, entre outros), participação em reuniões de equipe e orientação técnica a gestores e servidores escolares. Os inspetores também participam de formações continuadas promovidas pela SEE/MG, com o objetivo de manter-se atualizados em relação às legislações, diretrizes pedagógicas e protocolos técnicos.

O cotidiano do inspetor escolar é, portanto, dinâmico, técnico e repleto de responsabilidades. Mais do que fiscalizar, o inspetor atua como um mediador institucional, garantindo a legalidade dos atos escolares, protegendo o direito à educação e promovendo a melhoria contínua dos processos pedagógicos e administrativos. Sua atuação exige escuta ativa, firmeza técnica, domínio legal e sensibilidade para lidar com a diversidade de situações que surgem no contexto escolar.

Dessa forma, é possível afirmar que a rotina do inspetor escolar em Minas Gerais envolve atividades complexas, que exigem articulação entre diferentes dimensões da gestão escolar, desde a elaboração do plano anual de inspeções, alinhado ao calendário da SEE, até as ações em campo, que incluem visitas técnicas, entrevistas, análise documental e orientações pedagógicas, e requer competências técnicas, normativas e relacionais. É nessa lógica que a Resolução

4487/2021 caminhou ao traçar os protocolos, “conjunto de orientações e parâmetros de atividades, procedimentos e técnicas (...) para o exercício da função de inspeção escolar nas instituições (...)” (Minas, 2021. p. 1), relatados na próxima seção.

2.2. A RESOLUÇÃO SEE Nº 4.487/2021, SEUS PROTOCOLOS DE ATUAÇÃO E A DEMANDA DE TRABALHO PARA O SIE

Esta seção fará a descrição da estrutura organizacional da SRE e do SIE em Minas Gerais, analisando a política educacional para além de sua dimensão normativa. Fundamentada na abordagem do ciclo de políticas de Stephen Ball, a discussão parte da premissa de que os textos legais não são prescrições estáticas, mas processos sujeitos a interpretações e recontextualizações no cotidiano institucional. Para tanto, o capítulo organiza-se em dois momentos: primeiramente, discute-se a relação entre o texto normativo e a prática, destacando como os sujeitos traduzem as diretrizes oficiais em ações concretas; em um segundo momento, procede-se à caracterização técnica da Resolução SEE nº 4.487/2021, detalhando os quatorze protocolos que orientam a atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas dimensões pedagógica, de gestão de pessoas e administrativa-financeira, apontando alguns dos desafios e complexidades de sua aplicabilidade no sistema educacional mineiro.

2.2.1 A política educacional entre o texto normativo e a prática institucional

A análise do Serviço de Inspeção Escolar e dos protocolos instituídos pela Resolução SEE nº 4.487/2021 parte da compreensão de que as políticas educacionais não se configuram como processos lineares de formulação e execução. Esse entendimento dialoga com a abordagem do ciclo de políticas desenvolvida por Stephen Ball, segundo a qual a política deve ser compreendida como um processo contínuo, constituído em diferentes contextos e marcado por disputas, interpretações e recontextualizações (Ball, 2009).

Na perspectiva proposta por Ball, o contexto da produção do texto refere-se ao momento em que a política é formalizada em documentos oficiais, como leis, resoluções e normativas. Esses textos expressam determinadas intenções

institucionais, mas não se apresentam como prescrições fechadas ou dotadas de significados únicos, uma vez que são produzidos em meio a negociações e compromissos, incorporando ambiguidades próprias do processo político (Ball, 2009).

Quando a política alcança o contexto da prática, passa a ser objeto de interpretação e tradução pelos sujeitos responsáveis por sua atuação. Para Ball, a prática não corresponde à simples aplicação do texto normativo, mas a um processo ativo de atuação da política, no qual os profissionais interpretam e materializam os textos a partir de condições institucionais concretas e contextos específicos de trabalho (Ball, 2009).

Nessa perspectiva, os efeitos da política não decorrem exclusivamente das intenções expressas nos documentos oficiais, mas do modo como esses textos são colocados em ação nos contextos da prática. A política, portanto, adquire sentidos diversos à medida que é recontextualizada no cotidiano institucional, produzindo efeitos que não podem ser plenamente antecipados no momento de sua formulação (Ball, 2009).

A partir dessa abordagem, os protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021 podem ser compreendidos como textos de política que, ao serem traduzidos no contexto de atuação do Serviço de Inspeção Escolar, produzem efeitos concretos sobre a organização do trabalho e as relações institucionais. Assim, as sobreposições de atribuições e as intersecções de tarefas identificadas neste estudo são compreendidas não apenas como questões operacionais, mas como efeitos do processo de recontextualização da política no âmbito da prática institucional.

2.2.2 Caracterização da Resolução SEE nº 4.487/2021 e os protocolos de atuação do SIE

A Resolução SEE nº 4487, de 25 de janeiro de 2021 estabelece um conjunto de protocolos que orientam as atividades dos inspetores escolares nas instituições de ensino de Minas Gerais. Estes protocolos visam garantir a qualidade da inspeção escolar, mas também trazem à tona aspectos mais complexos ligados à sua demanda e aplicabilidade na íntegra.

Em primeiro lugar, os protocolos são baseados nas atribuições do Inspetor Escolar, conforme definido por legislações anteriores. Isso demonstra um esforço para padronizar e formalizar as práticas de inspeção, o que pode ser positivo para a transparência e a eficácia do processo. No entanto, a implementação de um conjunto tão detalhado de orientações e parâmetros têm resultado em uma carga de trabalho significativa para os inspetores, que precisam não apenas seguir os protocolos, mas também registrar suas ações em relatórios e termos de visitas, somado a outras demandas, como apuração de denúncias realizadas no canal de ouvidoria do site institucional do governo de Minas Gerais, e ordem de serviço especial, que designa trabalho em dupla, normalmente com demandas de outro setor da inspeção.

A Resolução traz 14 protocolos de inspeção regular em escolas estaduais, municipais e privadas, e cada um deles especifica categoria, dimensão da gestão, indicador, periodicidade e objetivo, bem como atribuições legais do inspetor escolar, referências legais, responsabilidades, materiais e recursos, descrição das tarefas e procedimentos e ações corretivas. O teor geral dos protocolos encontra-se disposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão pedagógica

(continua)

Protocolo	Objetivos principais
P1	• Verificar matrícula, formação e ajuste de matrículas. • Responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE
P2	• Analisar e homologar o Calendário Escolar, em conformidade com a legislação; • Verificar o cumprimento do calendário ao longo do ano, confrontando os lançamentos de aulas/frequência no Diário Escolar Digital - DED com o Quadro de Horários
P3	• Verificar a situação de alunos infrequentes e as ações desenvolvidas para incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente; • Conhecer o resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos e a oferta das oportunidades de aprendizagem, previstas na legislação vigente.

P4	• Declarar a autenticidade de documentos escolares, quando solicitado, ou por suspeição de documentos “supostamente falsos”. • Conhecer a situação do estabelecimento de ensino quanto a regularidade da escrituração escolar (vida funcionar e pasta dos estudantes); • Garantir a regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos (alínea c, do item 6.14, do anexo II Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004).
P5	• Monitorar o registro adequado da trajetória acadêmica dos estudantes, observando as normas e orientações da SEE examinando, por amostragem, no SIMADE e em meios físicos, a regularidade da vida escolar dos estudantes. • Acompanhar a finalização dos registros do cumprimento da progressão parcial no sistema.
P6	• Apoiar a execução do Circuito de Gestão do Programa Jovem de Futuro. Periodicidade: conforme o cronograma do programa.
P7	• Verificar atendimento e regularidade do AEE - Atendimento Educacional Especializado.
P8	Orientar atualização e aplicação do PPP (projeto político pedagógico) e Regimento Escolar.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na Resolução SEE 4487/2021 (2025).

Os Protocolos de nº1(P1) a nº 8 (P8) tem foco na dimensão da Gestão Pedagógica, ao orientar o acompanhamento, o monitoramento e a correção de práticas escolares conforme a legislação vigente. De forma integrada, contemplam desde a organização das matrículas, formação de turmas e controle do quantitativo de estudantes, passando pela análise, homologação e cumprimento do Calendário Escolar, pelo acompanhamento da frequência e permanência dos alunos e pela garantia de oportunidades de aprendizagem, até a verificação da autenticidade de documentos e do registro da vida escolar. Incluem, ainda, o apoio às estratégias de fortalecimento do Ensino Médio, o acompanhamento do Atendimento Educacional Especializado, bem como a orientação, atualização e monitoramento do Projeto Político-Pedagógico e do Regimento Escolar, prevendo, em todos os casos, ações corretivas, orientadoras e de articulação institucional sempre que identificadas não conformidades.

Quadro 2- Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão de pessoas

Protocolo	Objetivos principais
P9	• Analisar e monitorar, a regularidade do quadro de pessoal da escola - SYSADP e verificar a atribuição de aulas, turmas e funções realizadas pelo diretor, no Quadro de Horários. • Orientar e acompanhar as escolas estaduais. • Conhecer a situação do estabelecimento de ensino quanto à situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente; • Garantia da regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos desde o processo seletivo para a Inscrição, Convocação, Contratação temporária e Quadro de pessoal das escolas estaduais.
P10	• Acompanhar registros funcionais e frequência de servidores. • Garantir o fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE. • Conhecer a situação do estabelecimento de ensino quanto à situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente; • Conferir a autenticidade e a exatidão da documentação da escola, referendando-a antes de seu encaminhamento à SRE.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na Resolução SEE 4487/2021 (2025).

Os Protocolos de Inspeção Escolar nº 9 (P9) e nº 10 (P10) integram a inspeção regular nas escolas estaduais, com centralidade na dimensão da Gestão de Pessoas, orientando o monitoramento sistemático da regularidade do quadro de pessoal e dos registros funcionais, verificando a atribuição de aulas, turmas e funções, o cumprimento da jornada docente e os procedimentos de convocação e contratação temporária, acompanhamento da regularidade dos registros funcionais dos servidores, entre outros.

Quadro 3 - Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão Administrativa- Financeira

Protocolo	Objetivos principais
P11	Recursos financeiros: Verificar regularidade da Caixa Escolar e o cumprimento de normativas.
P12	- Rede Física das Escolas Estaduais - Avaliar visualmente os ambientes escolares visando apontar problemas claros e perceptíveis a qualquer usuário da instituição de ensino. - Conhecer a situação dos estabelecimentos de ensino quanto à situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na Resolução SEE 4487/2021 (2025).

Os Protocolos de Inspeção Escolar nº 11 (P11) e nº12 (P12) estruturam a atuação da inspeção na dimensão da Gestão Administrativa Financeira, voltando-se, respectivamente, ao acompanhamento semestral da regularidade do funcionamento da Caixa Escolar — com ênfase na transparência, organização institucional, gestão da alimentação escolar e registros financeiros — e à avaliação anual da infraestrutura das escolas estaduais, por meio da atualização do diagnóstico da rede física e da verificação da coerência entre a realidade observada e os registros no SIMADE, prevendo encaminhamentos e solicitações de regularização quando identificadas inconsistências.

Quadro 4 - Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão administrativa

Protocolo	Objetivos principais
P13	- Planejamento de Atendimento Escolar (PAE) - Realizar a análise do PAE para a organização de quadro de pessoal e quantitativo de turmas para o ano ou semestre subsequente.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na Resolução SEE 4487/2021 (2025).

O Protocolo de Inspeção Escolar nº 13 (P13) integra a inspeção regular nas escolas estaduais, com ênfase na dimensão da Gestão Administrativa, orientando, com periodicidade anual, a participação da inspeção na elaboração, análise e orientação do Plano de Atendimento Escolar, por meio da produção de Relatório Circunstanciado das propostas, em articulação com o Superintendente Regional de Ensino.

O Protocolo de Inspeção Escolar nº 14 (P14) orienta a inspeção regular em escolas municipais e privadas, abrangendo as dimensões da Gestão Pedagógica e Administrativa.

Quadro 5 - Protocolos estabelecidos na Resolução SEE nº 4487/21 com foco na dimensão da gestão pedagógica e administrativa

Protocolo	Objetivo Principal
P14	Inspeção Escolar Regular nas Escolas Municipais e Privadas. • Orientar, assistir e controlar o processo administrativo das escolas. • Verificar a situação do estabelecimento quanto a: a) – cursos em funcionamento, sua organização curricular e atos de autorização, reconhecimento e renovação, quando for o caso; b) – observância das diretrizes e normas curriculares, garantia do padrão de qualidade do ensino;; c) – regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos; d) – situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente; e) – situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino; f) – regularidade da escrituração escolar;

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na Resolução SEE 4487/2021 (2025).

O Protocolo de Inspeção Escolar nº 14 (P14) orienta a inspeção regular em escolas municipais e privadas, abrangendo as dimensões da Gestão Pedagógica e Administrativa, com vistas à orientação, assistência e controle dos processos administrativos e pedagógicos ao longo do ano letivo, por meio da verificação da regularidade dos atos autorizativos, da organização pedagógica, da escrituração

escolar e da situação funcional do pessoal, prevendo ações corretivas para assegurar o cumprimento das normas legais e das diretrizes educacionais vigentes.

Em suma, os 14 Protocolos de Inspeção Escolar representam um conjunto abrangente de diretrizes e procedimentos destinados a assegurar a regularidade e a qualidade da gestão escolar em instituições de ensino estaduais, municipais e privadas. Estruturados em torno de algumas dimensões cruciais da administração escolar – Gestão Pedagógica, Gestão de Pessoas e Gestão Administrativa Financeira – esses protocolos estabelecem indicadores específicos, periodicidades definidas e objetivos claros para a atuação dos inspetores escolares.

A próxima seção tratará das atividades abarcadas pelos protocolos que possuem intersecção com outros setores da SRE e os desafios que representam na rotina de trabalho.

2.3 A SOBREPOSIÇÃO OU INTERSEÇÃO DE TAREFAS CONTIDAS EM PROTOCOLOS DA RESOLUÇÃO SEE 4487/2021 COM O TRABALHO REALIZADO POR OUTROS SETORES DA SRE

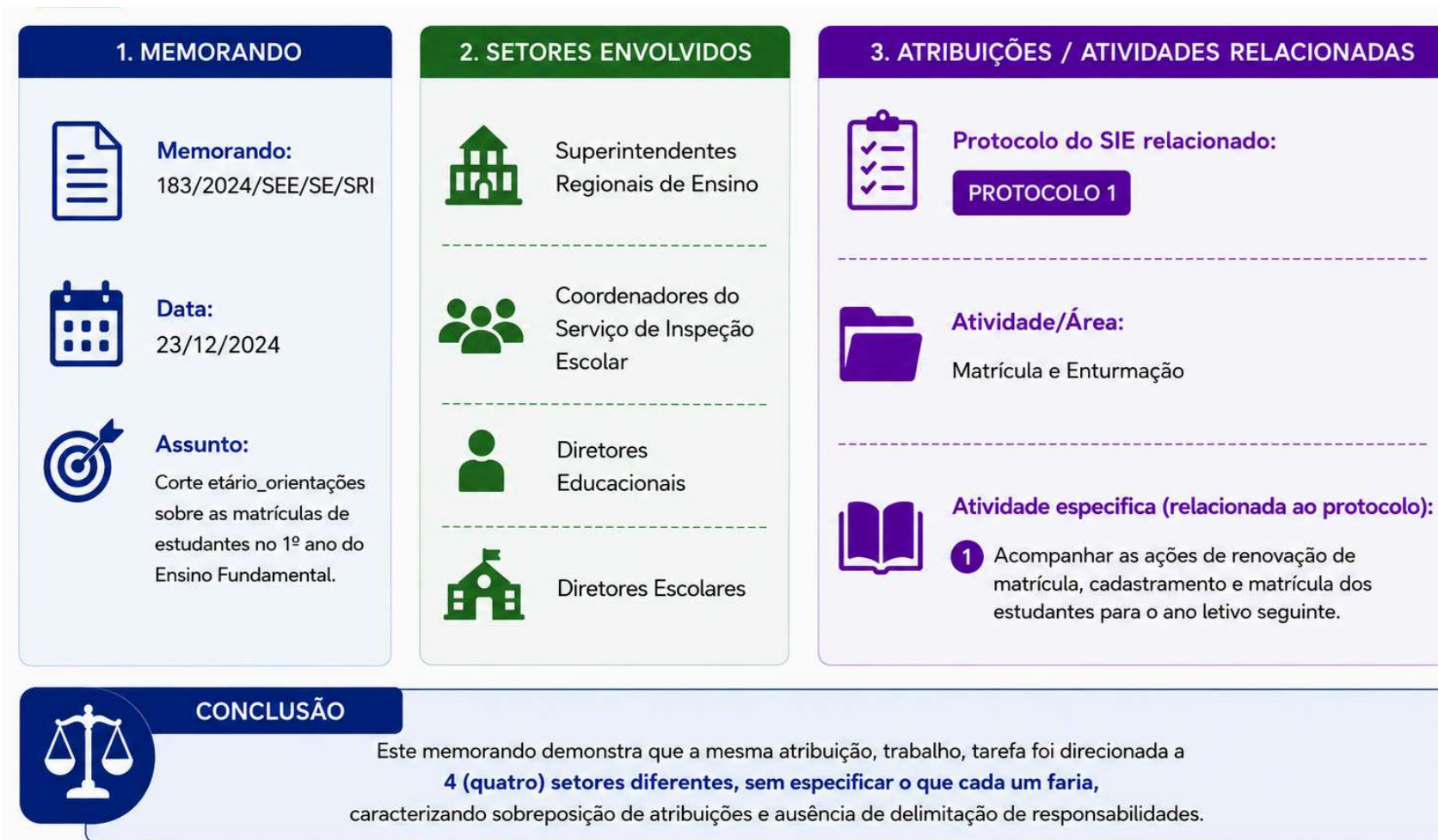
Esta seção tem por objetivo analisar as sobreposições de tarefas entre o Serviço de Inspeção Escolar e outros setores da Superintendência Regional de Ensino, a partir do exame de memorandos e orientações expedidos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, disparados via e-mail pelo Gabinete ou pela Coordenação da Inspeção Escolar da SRE pesquisada, no período de setembro de 2024 a setembro 2025, à luz dos protocolos instituídos pela Resolução SEE nº 4.487/2021. Busca-se evidenciar como determinadas atribuições vinculadas à inspeção escolar, são igualmente direcionadas a outras Diretorias Educacionais, Divisões de Atendimento Escolar, equipes técnicas e setores administrativos, produzindo zonas de intersecção e, por vezes, indefinições quanto aos fluxos e responsabilidades institucionais. Para fins de transparência metodológica, apresenta-se, no Apêndice C, um quadro analítico detalhado que sistematiza os documentos examinados, os setores envolvidos e as atividades nas quais se observam tais sobreposições.

A análise dos memorandos e orientações expedidos no período de setembro de 2024 a setembro de 2025, evidencia a existência de interfaces recorrentes e, em

alguns casos, sobreposição de atribuições, entre o Serviço de Inspeção Escolar e outros setores das Superintendências Regionais de Ensino, especialmente as Diretorias Educacionais, Divisões de Atendimento Escolar, equipes do Serviço de Documentação e Informações Educacionais (SEDINE), setores de autorização escolar e instâncias administrativas. Tal constatação ganha relevo quando cotejada com a Resolução SEE nº 4.487/2021, que institui os protocolos de atuação da inspeção escolar e delimita formalmente suas competências.

Os documentos analisados demonstram que, embora os protocolos do SIE estabeleçam atividades específicas, diversas outras orientações normativas atribuem responsabilidades similares a diferentes setores para ações de natureza pedagógica, administrativa e regulatória. Esse movimento é visível em diversos memorandos, como por exemplo, aqueles relacionados à matrícula, enturmação e acompanhamento da oferta educacional, como o Memorando nº 183/2024/SEE/SRI, que trata do corte etário e das orientações sobre matrícula no 1º ano do Ensino Fundamental, e o Memorando-Circular nº 126/2025/SEE/SE, voltado ao acompanhamento da renovação de matrículas e encerramento do ano letivo. Em ambos os casos, embora o Protocolo nº 1 da inspeção escolar atribua ao SIE o acompanhamento das ações de matrícula e organização de turmas, as orientações também mobilizam Diretorias Educacionais, equipes SEDINE e gestores escolares, também com responsabilidades solidárias, mas sem explicitar claramente os limites de atuação de cada um. A figura 3 demonstra esta sobreposição de atuação.

Figura 3 - Memorando 183/20024/SEE/SRI



Fonte: Elaborado pela autora, com ajuda do *chatgpt* para melhorar o *design*, com base no documento interno da SEE, a saber, o memorando supracitado (2026).

A Figura 3 traz a informação que o Memorando nº 183/2024/SEE/SE/SRI direciona orientações referentes ao corte etário e às matrículas no 1º ano do Ensino Fundamental a diferentes setores da estrutura educacional. Contudo, no texto integral verifica-se que não há delimitado de maneira objetiva quais seriam as atribuições específicas de cada instância envolvida na execução das ações propostas. Embora o documento seja encaminhado simultaneamente aos Superintendentes Regionais, coordenadores do Serviço de Inspeção Escolar, diretores educacionais e diretores escolares, não há definição expressa acerca de quem seria responsável pela orientação direta às escolas, pela conferência documental das matrículas, pelo acompanhamento dos casos de divergência relacionados ao corte etário ou pela fiscalização do cumprimento das normas nas unidades escolares.

Na prática, tais atribuições acabam sendo compartilhadas ou executadas paralelamente por diferentes setores, especialmente pelo Serviço de Inspeção Escolar, pelas Diretorias Educacionais das SREs e pelas próprias equipes gestoras das escolas. Essa ausência de delimitação favorece a sobreposição de responsabilidades administrativas e operacionais, situação já reconhecida na própria Resolução SEE nº 4.487/2021, ao estabelecer a necessidade de articulação interna entre diretorias e inspeção escolar e ao alertar para a importância de evitar sobreposição de atividades no âmbito das SREs.

A figura 4 também mostra a sobreposição de tarefas. As informações relacionadas ao documento tratam das orientações relacionadas ao acompanhamento das escolas no processo de renovação de matrículas e preparação para o encerramento do ano letivo de 2025, envolvendo atividades diretamente relacionadas ao Protocolo nº 1 do Serviço de Inspeção Escolar.

Figura 4 - Memorando-circular nº 126/2025/SEE/SRI- Orientação

1. MEMORANDO	2. SETORES ENVOLVIDOS	3. ATRIBUIÇÕES / ATIVIDADES RELACIONADAS
 Memorando-Circular: nº 126/2025/SEE/SE - ORIENTAÇÃO	 Superintendentes Regionais de Ensino	 Protocolo do SIE relacionado: PROTOCOLO 1
 Data: 09/09/25	 Equipes DIREs, SEDINE	 Atividade/Área: Matrícula e Enturmação
 Assunto: Orientações para Acompanhamento das Escolas: Renovação de Matrículas e Preparação para o Encerramento do Ano Letivo de 2025	 Gestores(as) Escolares	 Atividade específica (relacionada ao protocolo): Acompanhar a finalização dos registros de avaliação e frequência no DED e no SIMADE, a regularização de vida escolar, o cumprimento da progressão parcial, a autorização e inclusão de novas turmas, a realização de novas matrículas e a enturmação de estudantes, entre outras ações realizadas pelas escolas no sistema (inciso III, do artigo 8º, da Resolução SEE nº 4.055, de 17 de dezembro de 2018).
 CONCLUSÃO Este memorando demonstra que a mesma atribuição, trabalho, tarefa foi direcionada a 3 (três) setores diferentes, sem especificar o que cada um faria, caracterizando sobreposição de atribuições e ausência de delimitação de responsabilidades.		

Fonte: Elaborado pela autora, com ajuda do *chatgpt*, baseado nas informações do memorando-circular nº 126/2025/SEE/SRI (Minas Gerais. SEE. 2026).

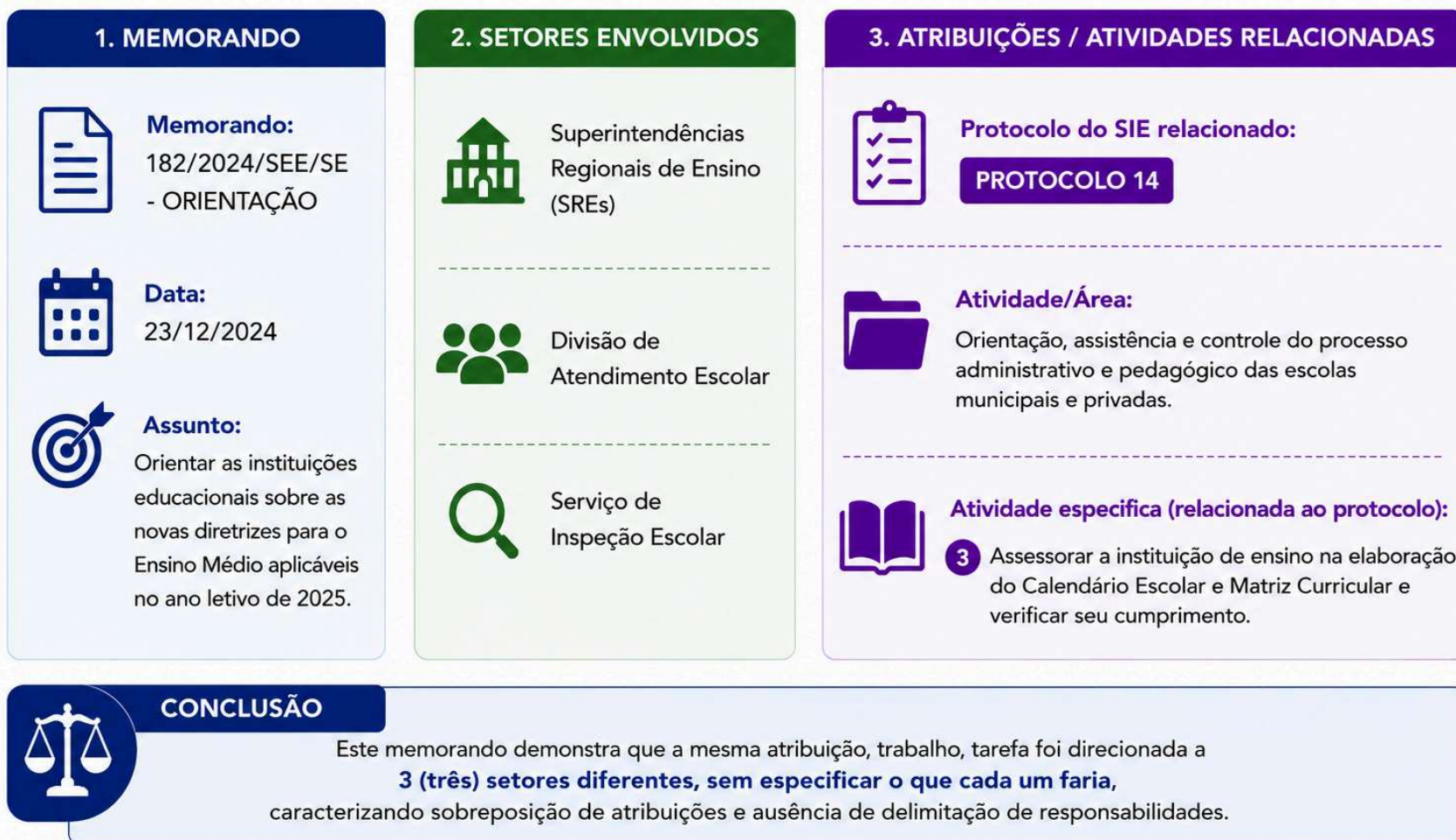
A Figura 4 demonstra que o Memorando-circular nº 126/2025/SEE/SRI direciona ações relacionadas à matrícula, enturmação, regularização da vida escolar e monitoramento de registros acadêmicos a diferentes setores institucionais, incluindo Superintendentes Regionais de Ensino, equipes da Diretoria Educacional (DIRE), SEDINE e gestores escolares. As atividades mencionadas estão previstas no Protocolo nº 1 do Serviço de Inspeção Escolar, sobretudo no que se refere ao acompanhamento da renovação de matrículas, cadastramento de estudantes, regularização da vida escolar e supervisão dos registros escolares no SIMADE. Entretanto, o documento orientador não explicita de maneira clara qual setor seria responsável pela execução de cada etapa do processo, tampouco define quem deve realizar o monitoramento dos registros acadêmicos, acompanhar inconsistências identificadas no sistema, orientar as unidades escolares quanto à regularização documental ou fiscalizar o cumprimento das orientações relacionadas à enturmação e ao encerramento do ano letivo.

Na prática, essas ações acabam sendo executadas simultaneamente por diferentes atores da SRE e das escolas, especialmente pelas equipes da DIRE, pelo Serviço de Inspeção Escolar e pela gestão escolar, gerando interseções de competências e dificuldades na delimitação das responsabilidades institucionais. Essa configuração demonstra a necessidade de articulação entre setores e de definição mais objetiva dos fluxos de trabalho e das competências institucionais no âmbito das Superintendências Regionais de Ensino.

Situação semelhante ocorre com os memorandos como o nº 182/2024/SEE/SE e o nº 77/2025/SEE/SB, ao orientarem sobre diretrizes do Ensino Médio e reposição de carga horária, envolvem simultaneamente Divisões de Atendimento Escolar, Diretorias Educacionais e o SIE, gerando zonas de intersecção quanto à responsabilidade pela orientação às escolas e pela validação das decisões pedagógicas.

Na figura 5, representa-se as informações do memorando, que demonstra que as orientações foram direcionadas simultaneamente às Superintendências Regionais de Ensino, à Divisão de Atendimento Escolar (DIVAE) e ao Serviço de Inspeção Escolar, relacionando-se diretamente ao Protocolo nº 14 do Serviço de Inspeção Escolar.

Figura 5- Memorando 182/2024/SEE/SE



Fonte: Elaborado pela autora, com ajuda do *chatgpt*, com base no Memorando 182/2024/SEE/SE (Minas Gerais. SEE. 2026).

Conforme evidenciado na Figura 5, as ações descritas no Memorando nº 182/2024/SEE/SE possuem estreita relação com competências atribuídas ao Serviço de Inspeção Escolar, especialmente aquelas previstas no Protocolo nº 14 da Resolução SEE nº 4.487/2021, que trata da orientação, assistência e controle dos processos administrativos e pedagógicos das instituições vinculadas ao sistema estadual de ensino. Contudo, o documento não delimita de forma precisa quais responsabilidades competiriam especificamente à Divisão de Atendimento Escolar, ao Serviço de Inspeção Escolar ou às Superintendências Regionais de Ensino no desenvolvimento dessas atividades. Não há, por exemplo, definição clara acerca de qual setor seria responsável pela análise técnica das matrizes curriculares, pela validação do calendário escolar, pela orientação direta às instituições de ensino ou pela fiscalização do cumprimento das adequações solicitadas. Verifica-se, portanto, a existência de zonas de interseção entre as atribuições dos diferentes setores envolvidos, favorecendo a ocorrência de atuações concomitantes e a ampliação de demandas compartilhadas no âmbito da gestão educacional.

De forma similar, a figura 6 também apresenta as informações referente ao memorando 77/2025/SEE/SB.

Figura 6 - Memorando 77/2025/SEE/SB

1. MEMORANDO	2. SETORES ENVOLVIDOS	3. ATRIBUIÇÕES / ATIVIDADES RELACIONADAS
 Memorando-Circular: nº 77/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	 Superintendentes Regionais de Ensino	 Protocolo do SIE relacionado: PROTOCOLO 13
 Data: 04/04/25	 Diretores(as) Educacionais	 Atividade/Área: Plano de Atendimento Escolar
 Assunto: Orientações para Reestruturação do EMTI Propedêutico para EMTI Profissional 1 - Ajustes no Plano de Atendimento (exclusão de turmas e criação de novas turmas)	 Diretores(as) Escolares	 Atividade específica (relacionada ao protocolo): 1.1 Analisar e emitir parecer sobre a proposta da escola para o Plano de Atendimento, com relação à Implantação de etapa de ensino, extensão de etapas no nível de ensino e reorganização das escolas no seu setor de inspeção.
 CONCLUSÃO Este memorando demonstra que a mesma atribuição, trabalho, tarefa foi direcionada a 3 (três) setores diferentes, sem especificar o que cada um faria, caracterizando sobreposição de atribuições e ausência de delimitação de responsabilidades.		

Fonte: Elaborado pela autora, com ajuda do *chatgpt*, com base no memorando 77/2025/SEE/SB (Minas Gerais. SEE. 2026)

As informações apresentadas na Figura 6 demonstram que o Memorando-circular nº 77/2025/SEE/SB direciona orientações relacionadas ao Plano de Atendimento Escolar, envolvendo ações como análise de propostas de implantação de etapas de ensino, reorganização escolar, criação de turmas e emissão de pareceres técnicos acerca da oferta educacional. Embora tais atividades estejam diretamente vinculadas às competências previstas no Protocolo nº 13 do Serviço de Inspeção Escolar, especialmente no que se refere à análise e emissão de parecer sobre propostas encaminhadas pelas instituições de ensino, o texto normativo não explicita de maneira concreta quais responsabilidades competem individualmente aos Superintendentes Regionais de Ensino, Diretores Educacionais, Diretores Escolares ou ao próprio Serviço de Inspeção Escolar. Não há definição clara, por exemplo, sobre qual setor seria responsável pela análise técnica inicial das propostas, pela validação pedagógica das alterações pretendidas, pela orientação às escolas quanto aos procedimentos administrativos necessários ou pelo acompanhamento posterior da implementação das mudanças aprovadas.

Nesse contexto, observa-se a existência de interseções entre funções administrativas e pedagógicas desempenhadas pelos diferentes setores envolvidos, favorecendo a ocorrência de atuações simultâneas e, conseqüentemente, a ampliação das demandas direcionadas ao Serviço de Inspeção Escolar.

No acompanhamento da frequência, permanência e aproveitamento escolar, a interface também está presente. Diversos memorandos — a exemplo dos Memorandos-Circulares nº 39/2025, nº 63/2025, nº 64/2025 e nº 78/2025 — acionam, de forma conjunta, Superintendentes Regionais, Diretorias Educacionais, equipes técnicas, coordenadores e inspetores escolares para ações que correspondem diretamente às atribuições do Protocolo nº 3 da inspeção escolar. Embora a atuação articulada seja desejável, os documentos não detalham com precisão o papel de coordenação, execução ou monitoramento de cada setor, o que pode gerar duplicidade de ações ou indefinição de responsabilidades.

Na Figura 7 apresenta-se uma situação relacionada ao Protocolo nº 3 do Serviço de Inspeção Escolar, especialmente no âmbito das ações de Frequência e Aproveitamento.

Figura 7- Memorando-circular 64/2025/SEE/SE-Orientação



Fonte: Elaborado pela autora, com ajuda do *chatgpt*, com base no memorando 64/2025/SEE/SE (Minas Gerais. SEE. 2026).

As atividades descritas na figura 7 possuem relação com a área de Frequência e Aproveitamento, especialmente no que se refere à verificação da situação de estudantes infrequentes, ao acompanhamento das ações desenvolvidas pelas unidades escolares para incentivo à frequência e permanência dos estudantes e ao monitoramento dos registros acadêmicos nos sistemas oficiais da SEE/MG. Contudo, embora o memorando direcione as orientações a diversos setores da estrutura administrativa educacional, não há definição objetiva acerca das atribuições específicas de cada instância/setor envolvido na execução das ações previstas. O documento não esclarece, por exemplo, qual setor seria responsável pelo acompanhamento sistemático dos casos de infrequência, pela orientação às escolas quanto às estratégias de busca ativa, pela conferência dos registros lançados no SIMADE e no Diário Escolar Digital ou pela fiscalização das providências adotadas pelas unidades escolares diante de situações de abandono e evasão escolar.

A análise também evidencia interfaces relevantes nos processos de escrituração escolar e regularidade da vida escolar dos estudantes, vinculados ao Protocolo nº 5. Memorandos como o nº 54/2025/SEE/SE e os diferentes tópicos do Memorando-Circular nº 77/2025/SEE/SB atribuem ao SIE, às Diretorias Educacionais e às equipes administrativas a verificação de registros no SIMADE, DED e SISTEC. Na Figura 8 apresenta-se uma síntese de orientações constantes no Memorando-circular nº 54/2025/SEE/SB, documento relacionado aos procedimentos para emissão de certificados de conclusão do Ensino Fundamental e do Ensino Médio por meio dos Exames da Banca Itinerante oferecidos pela SEE/MG.

Figura 8 - Memorando-circular nº 54/2025/SEE/SE - Orientação



Fonte: Elaborado pela autora, com ajuda do *chatgpt*, com base no memorando 54/2025/SEE/SE (Minas Gerais. SEE.2026).

As informações sistematizadas na Figura 8 demonstram que o memorando atribui a diferentes setores institucionais ações relacionadas à verificação da regularidade dos registros da vida escolar dos estudantes, atividade também vinculada às competências previstas no Protocolo nº 5 do Serviço de Inspeção Escolar. Entretanto, embora o documento seja encaminhado à Superintendência Regional de Ensino, ao Serviço de Inspeção Escolar, à Diretoria Educacional e à Divisão de Atendimento Escolar, não há definição clara acerca das atribuições específicas de cada setor na execução das ações propostas. O memorando não esclarece, por exemplo, qual instância seria responsável pela conferência documental dos registros escolares, pela validação das informações necessárias para emissão dos certificados, pela orientação às unidades escolares quanto às adequações exigidas ou pelo acompanhamento de eventuais inconsistências identificadas nos históricos e demais documentos acadêmicos.

Nesse contexto, observa-se a existência de interseções entre competências administrativas, pedagógicas e de controle documental, favorecendo a sobreposição de responsabilidades entre os diferentes setores envolvidos. Tal situação contribui para a ampliação das demandas atribuídas ao Serviço de Inspeção Escolar e evidencia fragilidades na delimitação funcional das atribuições no âmbito da gestão educacional das Superintendências Regionais de Ensino.

No âmbito do Plano de Atendimento Escolar, observa-se uma sobreposição mais explícita entre o Protocolo nº 13 da inspeção escolar e as atribuições das Diretorias Educacionais e das equipes de autorização. Memorandos como o nº 26/2025/SEE/SE e o nº 20/2025/SEE/SE indicam a participação do SIE na análise e emissão de pareceres sobre propostas de implantação, reorganização ou extinção de turmas, ao mesmo tempo em que mantêm essas decisões sob a coordenação administrativa da SRE, evidenciando uma interface estrutural entre planejamento, regulação e inspeção. Na Figura 9 apresenta-se uma síntese das orientações constantes no Memorando nº 20/2025/SEE/SE, outra situação em que atribuições vinculadas ao Protocolo do Serviço de Inspeção Escolar são direcionadas simultaneamente a diferentes setores da estrutura educacional.

Figura 9 - Memorando SEE/SE nº 20/2025 - Orientação

1. MEMORANDO	2. SETORES ENVOLVIDOS	3. ATRIBUIÇÕES / ATIVIDADES RELACIONADAS
 Memorando: SEE/SE - ORIENTAÇÃO nº. 20/2025	 Superintendentes Regionais de Ensino	 Documento de referência: Apêndice U
 Data: 29/08/25		 Protocolo relacionado: PROTOCOLO 13 Plano de Atendimento Escolar
 Assunto: Orientações sobre o Plano de Atendimento Escolar e a Política de Educação Profissional para 2026.	 Diretores(as) Educacionais	1.1 Atividade relacionada ao protocolo: 1.1 - Analisar e emitir parecer sobre a proposta da escola para o Plano de Atendimento, com relação à Implantação de etapa de ensino, extensão de etapas no nível de ensino e reorganização das escolas no seu setor de inspeção.
 CONCLUSÃO Este memorando orienta acerca da elaboração do Plano de Atendimento Escolar e da Política de Educação Profissional para 2026, estabelecendo que o setor de inspeção da Superintendência Regional de Ensino analise e emita parecer sobre as propostas das escolas relativas à implantação e extensão de etapas de ensino e à reorganização escolar.		

Fonte: Elaborado pela autora, com ajuda do *chatgpt*, com base no memorando SEE/SE nº 20/2025 (Minas Gerais. SEE.2026).

As informações apresentadas na Figura 9 demonstram que o Memorando nº 20/2025/SEE/SE estabelece orientações relacionadas ao Plano de Atendimento Escolar e à Política de Educação Profissional, envolvendo atividades como análise de propostas de implantação e ampliação de etapas de ensino, reorganização escolar e emissão de parecer técnico no âmbito das SREs. Embora tais ações estejam associadas às competências previstas no Protocolo nº 13 do Serviço de Inspeção Escolar, o documento não define com precisão como se distribuem as responsabilidades entre os setores envolvidos na execução dessas demandas. Não há indicação clara, por exemplo, sobre qual instância deve conduzir os estudos preliminares de viabilidade, validar os aspectos pedagógicos das propostas apresentadas pelas escolas, orientar os procedimentos administrativos necessários ou monitorar a implementação das alterações aprovadas.

Também na Gestão Administrativa Financeira, especialmente no acompanhamento da Caixa Escolar (Protocolo nº 11), o Memorando-Circular nº 271/2025/SEE/SB explicita a atuação conjunta do SIE, das Diretorias Administrativas e Financeiras e das Diretorias Educacionais, reforçando a responsabilidade compartilhada pela regularidade do funcionamento das unidades escolares. A Figura 10 apresenta uma síntese das orientações constantes no Memorando-circular nº 271/2025/SEE/SB, documento relacionado às orientações técnicas referentes às Portarias SEE/MG nº 7/2025 e nº 8/2025, que tratam da concessão de auxílios e incentivos financeiros no âmbito da rede estadual de ensino. O memorando exemplifica mais uma situação em que atividades vinculadas ao Protocolo nº 11 do Serviço de Inspeção Escolar são direcionadas simultaneamente a diferentes setores da estrutura administrativa educacional, especialmente no campo da gestão administrativa e financeira.

Figura 10 - Memorando-circular nº 271/2025/SEE/SB - Orientação

1. MEMORANDO	2. SETORES ENVOLVIDOS	3. ATRIBUIÇÕES / ATIVIDADES RELACIONADAS
 Memorando-Circular: nº 271/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	 Superintendentes Regionais de Ensino	 Protocolo do SIE relacionado: PROTOCOLO 11
 Data: 19/09/25	 Diretores(as) Educacionais	 Atividade/Área: Gestão Administrativa Financeira
 Assunto: Encaminhamento das Orientações Técnicas referentes às Portarias SEE/MG nº 7/2025 (dispõe sobre a concessão dos auxílios de mobilidade e alimentação, de caráter indenizatório e eventual) e nº 8/2025 (concessão do Incentivo Financeiro Pedagógico a professores e especialistas da rede estadual).	 Diretores(as) Administrativos Financeiro	 Atividades específicas (relacionadas ao protocolo): ● Conhecer a situação do estabelecimento de ensino quanto ao funcionamento da caixa escolar; (alínea h, inciso I, artigo 6º da Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009); ● Garantir a regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos (alínea c, do item 6.14, do anexo II Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004).
 CONCLUSÃO Este memorando demonstra que a mesma atribuição, trabalho, tarefa foi direcionada a 4 (quatro) setores diferentes, sem especificar o que cada um faria, caracterizando sobreposição de atribuições e ausência de delimitação de responsabilidades.		

Fonte: Elaborado pela autora, com ajuda do *chatgpt*, com base no Memorando-circular nº 271/2025/SEE/SB (Minas Gerais. SEE.2026).

O memorando apresentado na figura 10 direciona a diferentes setores institucionais atividades relacionadas ao acompanhamento da gestão administrativa e financeira das unidades escolares, especialmente no que se refere à regularidade do funcionamento das caixas escolares e à execução de procedimentos vinculados à concessão de auxílios financeiros e incentivos pedagógicos. Não há definição clara, por exemplo, acerca de qual setor seria responsável pela orientação técnica às escolas, pela conferência documental da execução financeira, pela fiscalização do cumprimento das normas relacionadas às caixas escolares ou pelo acompanhamento das prestações de contas e demais procedimentos administrativos decorrentes das portarias mencionadas. Como resultado, identifica-se atribuições que se inter-relacionam entre diferentes setores da estrutura educacional, ocasionando sobreposição de responsabilidades e reduzindo a objetividade quanto aos limites de atuação de cada instância administrativa. Essa dinâmica demonstra fragilidades na organização dos fluxos internos de trabalho e na distribuição das competências institucionais no âmbito da gestão educacional e financeira das Superintendências Regionais de Ensino.

A análise dos memorandos apresentados ao longo desta seção, bem como os outros constantes no Apêndice C, permite identificar elementos consistentes que evidenciam a existência de um problema de gestão relacionado à delimitação da execução de determinadas atribuições do Serviço de Inspeção Escolar no âmbito da Superintendência Regional de Ensino. Observa-se que diferentes demandas vinculadas aos protocolos de atuação do SIE são direcionadas simultaneamente a múltiplos setores administrativos e pedagógicos, sem que haja definição objetiva acerca das competências específicas de cada instância envolvida. Em diversos documentos analisados, verificou-se a ausência de clareza sobre quem seria responsável pela orientação técnica, acompanhamento, monitoramento, fiscalização, validação documental ou execução das ações propostas, o que favorece a ocorrência de sobreposição de funções, duplicidade de procedimentos, fragilidade nos fluxos internos de trabalho e recorrentes ruídos na comunicação intersetorial. Tal cenário contribui para a ampliação difusa das demandas direcionadas à inspeção escolar, que passa a assumir atividades compartilhadas com Diretorias Educacionais, Diretorias Administrativas, equipes de atendimento escolar, setores financeiros e gestores escolares. Assim, os dados analisados demonstram que a

ausência de delimitação funcional entre os setores da estrutura educacional não constitui situação pontual, mas um aspecto recorrente da dinâmica organizacional, configurando um problema de gestão que impacta diretamente a organização do trabalho, a eficiência administrativa e a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais.

Os dados apresentados ao longo deste capítulo mostraram que as dificuldades enfrentadas na execução de determinados protocolos não decorrem apenas da complexidade das demandas educacionais, mas também da ausência de delimitação clara de responsabilidades, da fragmentação dos fluxos de trabalho e da necessidade de maior articulação entre os setores envolvidos. Diante desse contexto, o capítulo seguinte apresenta a gestão por processos como referencial teórico para a compreensão dessas questões, discutindo seus fundamentos e possibilidades de aplicação ao contexto educacional e à atuação da Inspeção Escolar. Além disso, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa de campo, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e os procedimentos de análise, culminando na apresentação e discussão dos resultados obtidos junto aos inspetores escolares e à coordenação do Serviço de Inspeção Escolar.

3. A GESTÃO POR PROCESSOS PARA MITIGAR DESAFIOS DA INSPEÇÃO ESCOLAR DIANTE DAS SOBREPOSIÇÕES DE AÇÕES INTERSETORIAIS NA SRE

Este capítulo tem como objetivo discutir a gestão por processos como referencial analítico e instrumental para a compreensão e o enfrentamento dos desafios identificados na atuação da Inspeção Escolar, especialmente aqueles decorrentes da sobreposição de atribuições com outros setores da Superintendência Regional de Ensino. Inicialmente, são apresentados os fundamentos teóricos da gestão por processos e sua aplicação no contexto educacional, de modo a estabelecer as bases conceituais que sustentam a análise. Em seguida, essa abordagem é articulada aos protocolos de inspeção escolar previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021, com foco nas interfaces intersetoriais e nos impactos da fragmentação dos fluxos de trabalho. Por fim, o capítulo explicita o delineamento metodológico da pesquisa de campo, detalhando os procedimentos de coleta e análise dos dados, que subsidiam a reflexão crítica e a proposição de estratégias voltadas à racionalização dos processos e à mitigação das sobreposições de ações no âmbito da Inspeção Escolar.

3.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos, também conhecida como Business Process Management (BPM), é uma abordagem organizacional que visa estruturar o funcionamento das instituições a partir da identificação, análise, modelagem, execução, monitoramento e melhoria contínua dos seus processos de trabalho. Essa concepção rompe com o modelo tradicional funcional, centrado em departamentos, ao adotar uma lógica horizontal orientada à entrega de valor ao cliente, interno ou externo. Nessa perspectiva, Scucuglia e Pavani Junior (2016) destacam que a gestão por processos promove uma mudança na forma de compreender a organização, ao propor a transição do modelo de organograma funcional para uma lógica “transversal ponta-a-ponta” (Capote, 2012, p. 45), reforçando a necessidade de uma visão integrada e orientada por fluxos de trabalho.

Segundo Capote, a gestão por processos é uma forma prática e sistemática de compreender o funcionamento de uma organização, representando o conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em produtos ou serviços, uma vez que *“um processo nada mais é que uma série de ações [...] para se alcançar determinados objetivos”* (Capote, 2012, p. 37). Essa perspectiva permite que os processos sejam visualizados, documentados e avaliados, visto que o BPM constitui *“uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio”* (Capote, 2012, p. 121–122), visando resultados *“alinhados com os objetivos estratégicos da organização”* (Capote, 2012, p. 122).

A origem do conceito moderno de gestão por processos remonta ao movimento de reengenharia proposto por Hammer e Champy (1993), para os quais um processo pode ser entendido como um grupo de atividades que, em conjunto, levam a um resultado com mais valor, mais significativo. A proposta da reengenharia defendia a eliminação de tarefas redundantes, a simplificação de fluxos e a descentralização das decisões como meios de promover uma transformação radical na maneira como as organizações produzem seus resultados.

Ampliando essa perspectiva, Vom Brocke e Rosemann (2015) apresentam a gestão por processos como um campo multidisciplinar que integra elementos de tecnologia da informação, gestão organizacional e análise de desempenho. Para os autores, a prática do BPM envolve tanto o aspecto técnico — com o uso de ferramentas e sistemas de modelagem — quanto o aspecto humano, pois exige a participação ativa dos gestores e colaboradores na definição e monitoramento dos processos organizacionais.

A implementação da gestão por processos no setor público tem se mostrado um desafio, mas também uma oportunidade para promover a eficiência, a transparência e a accountability¹ das ações governamentais. Nesse contexto, o mapeamento de processos críticos — como o atendimento ao cidadão, a tramitação de documentos e a gestão de recursos — torna-se essencial para a racionalização

¹ *Accountability* no setor público é entendida como a obrigação das instituições e gestores públicos de prestar contas de suas ações e decisões, responsabilizando-se pelos resultados e promovendo transparência e confiança na governança pública (Silva; Amorim; Pacheco, 2024).

dos fluxos de trabalho, a redução de burocracias e o alinhamento dos serviços públicos às demandas sociais.

Nessa perspectiva, Capote (2012) destaca que a gestão por processos contribui diretamente para a melhoria do desempenho organizacional, uma vez que “trata e serve para melhorar a forma como os negócios das organizações são realizados e administrados” (Capote, 2012, p. 14). Ademais, o autor ressalta seu potencial de impacto no setor público, ao afirmar que o BPM pode “mudar a realidade [...] dos serviços públicos e sua administração como um todo” (Capote, 2012, p. 17), especialmente ao favorecer a melhoria contínua e a eliminação de desperdícios inerentes aos processos institucionais. A figura 11 apresenta, em linhas gerais, o ciclo de gestão por processos BPM, a partir da leitura dos autores mencionados nesta seção.

A Figura 11 representa o BPM, estruturado em etapas interdependentes que se retroalimentam, evidenciando uma lógica contínua de organização, acompanhamento e aperfeiçoamento das ações institucionais. No contexto desta dissertação, o modelo apresentado constitui um referencial analítico para compreender os desafios enfrentados pelo Serviço de Inspeção Escolar (SIE) diante da sobreposição e da intersecção de tarefas com outros setores da Superintendência Regional de Ensino (SRE).

Figura 11 - Ciclo da Gestão por Processos (BPM)



Fonte: Elaborado pela autora, com ajuda do chatgpt para melhorar o *design*, com base em Capote, 2012, Scucuglia e Pavani Junior, 2016, e Vom Brocke e Rosemann, 2015 (2025).

O ciclo tem início na etapa de Identificação, momento em que se reconhecem as demandas institucionais, os problemas detectados e os processos ou protocolos envolvidos, sempre à luz da base normativa vigente, como a Resolução SEE nº 4.487/2021. Essa etapa é central para a atuação da Inspeção Escolar, uma vez que os dados da pesquisa evidenciam que muitas demandas chegam ao SIE sem uma definição prévia clara sobre o setor responsável, o que já inaugura situações de interseção e ambiguidade de atribuições. Na sequência, a fase de Análise pressupõe o exame crítico do processo identificado, incluindo o mapeamento das etapas executadas, dos setores envolvidos e dos pontos de sobreposição, gargalos e riscos.

A etapa de Modelagem refere-se à organização e ao redesenho dos fluxos de trabalho, com a definição mais clara das etapas, responsabilidades e interfaces intersetoriais. A modelagem, sob a perspectiva da gestão por processos, possibilita explicitar quem faz o quê, em que momento e com que finalidade, contribuindo para a redução da duplicidade de ações e do retrabalho identificados pelos participantes da pesquisa.

A Execução corresponde à operacionalização dos processos conforme os fluxos definidos, envolvendo a atuação articulada dos setores e o cumprimento das orientações normativas e técnicas.

O ciclo se completa com as etapas de Monitoramento e Melhoria e Refinamento, que assumem papel estratégico na lógica da gestão por processos. O monitoramento permite acompanhar prazos, qualidade das entregas e conflitos de competência, enquanto o refinamento possibilita ajustes contínuos nos fluxos de trabalho, a partir das dificuldades observadas na prática.

Portanto, a gestão por processos, numa perspectiva contemporânea, busca priorizar a fluidez e a qualidade dos fluxos de trabalho em detrimento da rigidez hierárquica tradicional. A próxima seção se dedica a aplicar o conceito à área da educação

3.2 A GESTÃO POR PROCESSOS NA ÁREA DA EDUCAÇÃO

A gestão por processos no setor educacional pode ser entendida como uma disciplina e método organizacional que busca estruturar e melhorar de forma contínua as atividades realizadas nas instituições. Para Capote (2012), a gestão por processos consiste em um conjunto de práticas sistemáticas que identificam, analisam, documentam, monitoram e aperfeiçoam processos, com o objetivo de alcançar resultados consistentes alinhados aos objetivos institucionais. Já segundo Vom Brocke & Rosemann (2015), a abordagem de gestão por processos vai além das práticas técnicas, integrando aspectos estratégicos, organizacionais, tecnológicos e culturais, de modo a promover uma visão holística que favorece a melhoria contínua e a criação de valor para os diversos atores envolvidos no contexto educacional.

No campo da educação, os processos podem ser classificados como finalísticos, de apoio e gerenciais. Os processos finalísticos são aqueles diretamente ligados à atividade-fim da escola, como o processo de ensino-aprendizagem, avaliação dos estudantes, elaboração e revisão do Projeto Político-Pedagógico, matrícula e enturmação. Os processos de apoio, por sua vez, sustentam a atividade pedagógica, como o controle de frequência de servidores, alimentação escolar, manutenção da infraestrutura, compras e prestação de contas da Caixa Escolar. Já os processos gerenciais incluem o planejamento estratégico da escola, reuniões pedagógicas, ações da gestão democrática e articulação com órgãos da Secretaria de Educação (Scucuglia; Pavani Junior, 2016).

A gestão por processos na educação pressupõe o mapeamento detalhado das etapas que compõem as atividades administrativas e pedagógicas, com a identificação de responsáveis, prazos, insumos e resultados esperados. Nesse sentido, Capote (2012) destaca que a representação dos processos, por meio de modelagens que permitam sua visualização, constitui elemento essencial para a compreensão e a gestão dos fluxos de trabalho, possibilitando sua análise e aprimoramento. Ademais, o autor ressalta que a adoção do BPM está associada à “constante e incansável busca da melhoria, da eliminação de desperdícios” (Capote, 2012, p. 97), o que favorece a identificação de gargalos, a redução de retrabalhos e erros, bem como a padronização das rotinas organizacionais.

No contexto da administração pública educacional, Batista (2012) destaca que a adoção da gestão por processos contribui para a racionalização dos procedimentos administrativos e para o aumento da eficiência e da agilidade na prestação dos serviços ao cidadão. Nesse sentido, processos como o de matrícula escolar podem ser analisados de forma integrada, desde a divulgação de vagas até a validação final das turmas em sistemas informatizados, favorecendo maior efetividade da ação estatal.

Outro exemplo prático refere-se ao processo de avaliação institucional da escola. Quando tratado de forma sistêmica, esse processo permite a definição de fluxos claros para a coleta de dados, sua análise pela equipe pedagógica, a sistematização em relatórios e a devolutiva à comunidade escolar, evitando práticas improvisadas e o cumprimento meramente formal das exigências administrativas, conforme destaca Batista (2012). Ademais, à luz de Choo (2003), a avaliação institucional adquire maior relevância quando os dados produzidos são analisados e utilizados como informação estratégica, subsidiando a tomada de decisão e o planejamento pedagógico, de modo que a avaliação deixe de ser um ritual burocrático e passe a constituir um instrumento efetivo de gestão escolar.

Além disso, a implementação de uma cultura de gestão por processos nas secretarias de educação pode contribuir para o aumento da transparência administrativa, a melhoria no atendimento ao público e a elevação da qualidade dos serviços prestados, conforme assinala Batista (2012) no âmbito da administração pública. Sob a perspectiva do Business Process Management, Vom Brocke e Rosemann (2015) destacam que o redesenho sistemático de processos, orientado por princípios de governança e controle, permite racionalizar e monitorar os fluxos organizacionais. Nesse sentido, processos relacionados ao protocolo de documentos, à tramitação de afastamentos de servidores e à autorização de funcionamento de escolas privadas podem ser reorganizados de forma mais eficiente, assegurando maior previsibilidade, controle e efetividade da ação administrativa.

No plano estratégico, a gestão por processos também favorece o alinhamento entre políticas públicas e a execução prática nas unidades escolares. Conforme destaca Batista (2012), ao identificar os processos críticos e suas interdependências, a gestão educacional torna-se mais orientada a resultados, com

foco no desempenho institucional e no atendimento às necessidades do cidadão. Assim, iniciativas como o acompanhamento dos indicadores do IDEB, a implementação de programas como “Jovem de Futuro”, ou a integração entre dados da gestão de pessoas, pedagógica e financeira podem ser tratados como processos interligados, que demandam fluxo, monitoramento e melhoria contínua. Portanto, a gestão por processos na educação vai além da adoção de ferramentas técnicas; ela implica uma mudança de mentalidade organizacional. Exige que as instituições educacionais – escolas, regionais de ensino e secretarias – se vejam como sistemas vivos, compostos por processos que devem ser continuamente mapeados, analisados, ajustados e monitorados para atender com efetividade aos objetivos educacionais e às demandas sociais.

3.3 GESTÃO POR PROCESSOS E OS PROTOCOLOS DE INSPEÇÃO ESCOLAR COM ATIVIDADES SOBREPOSTAS NA SRE

A aplicação da gestão por processos no âmbito do Serviço de Inspeção Escolar mostra-se particularmente relevante diante das situações em que os protocolos de atuação apresentam sobreposição ou interseção de atividades com outros setores da Superintendência Regional de Ensino. Conforme discutido ao longo deste capítulo, a abordagem orientada por processos permite deslocar o foco da estrutura funcional para a análise dos fluxos de trabalho, possibilitando uma compreensão integrada das atividades institucionais e das interfaces existentes entre os diferentes setores envolvidos.

No contexto da inspeção escolar, os protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021 configuram-se como conjuntos de atividades formalmente definidos, cuja execução, entretanto, envolve múltiplos setores, sistemas e atores institucionais. A ausência de uma abordagem sistematizada de gestão por processos tende a fragmentar essas atividades, reforçando lógicas setoriais que dificultam a coordenação do trabalho, ampliam o retrabalho e contribuem para o aumento da carga de trabalho dos inspetores escolares.

No âmbito desta pesquisa, a aplicação dos princípios do *Business Process Management* (BPM) possibilita o estudo dos protocolos de inspeção com vistas à identificação de gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria nos fluxos de trabalho. O mapeamento detalhado dos processos, conforme proposto por Scucuglia

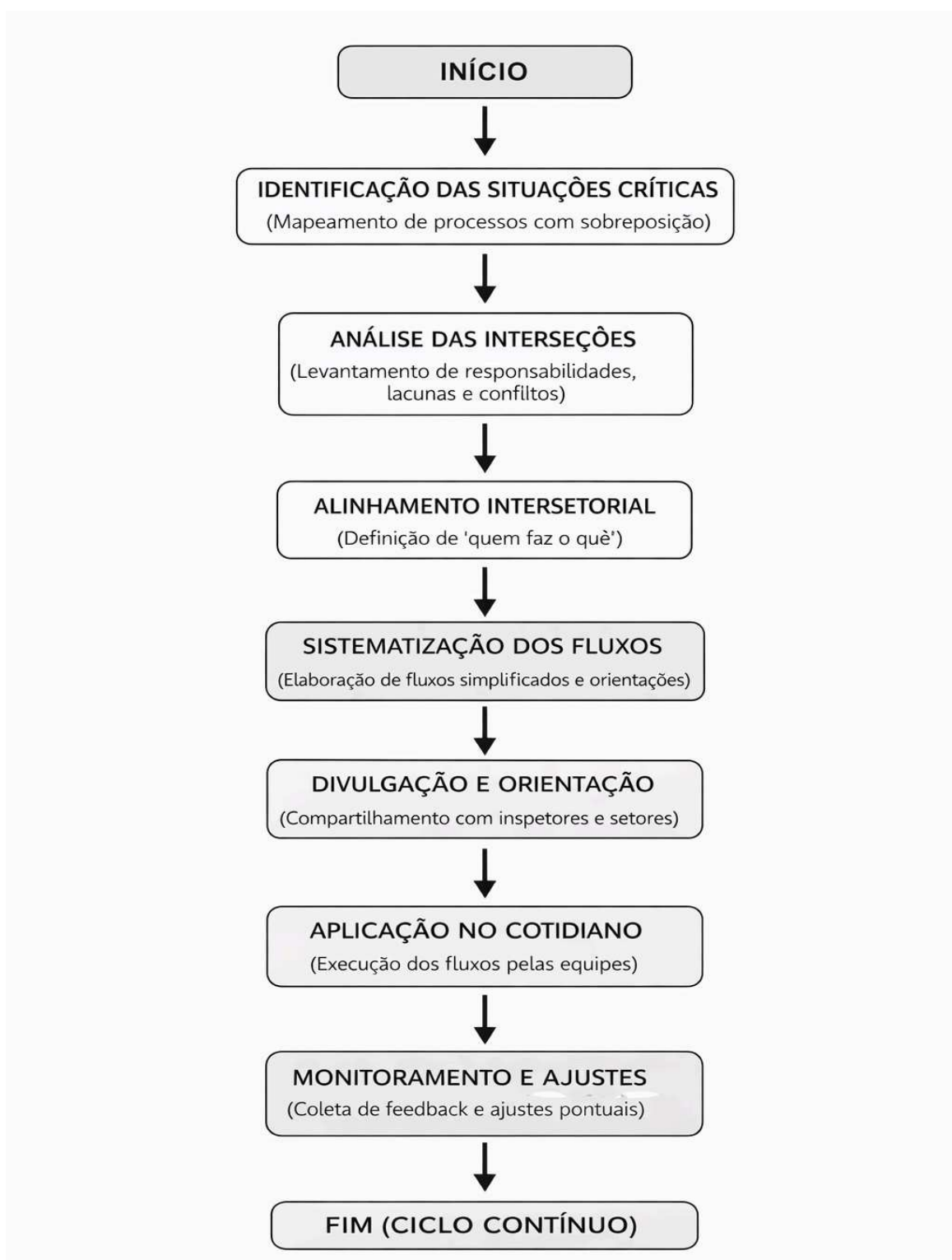
e Pavani Junior (2016), permite visualizar de forma clara as etapas que compõem cada protocolo, os responsáveis pelas atividades, os recursos mobilizados e os pontos de interação entre o Serviço de Inspeção Escolar e outros setores da SRE. Esse mapeamento favorece a identificação de atividades que podem ser reorganizadas, agrupadas ou revistas, contribuindo para maior racionalidade na execução dos processos.

Além disso, a gestão por processos oferece subsídios para a análise das interfaces intersetoriais, ao explicitar entradas, saídas e responsabilidades ao longo dos fluxos de trabalho. Ao tratar os protocolos como processos institucionais transversais, essa abordagem contribui para a identificação de duplicidades e sobreposições de tarefas que se manifestam no cotidiano da atuação da inspeção escolar, fortalecendo a articulação entre setores e promovendo maior clareza quanto às atribuições institucionais.

A adoção do BPM no setor público, conforme defendido por Capote (2012), requer a adaptação de suas abordagens às especificidades da administração pública, considerando a legislação vigente, os mecanismos de controle e a exigência de transparência. Nesse sentido, a gestão por processos não se limita a uma estratégia de organização administrativa, mas se configura como uma ferramenta de gestão voltada à melhoria do desempenho institucional, uma vez que “trata e serve para melhorar a forma como os negócios das organizações são realizados e administrados” (Capote, 2012, p. 14).

Além disso, ao romper com práticas fragmentadas, o BPM contribui para a mitigação de desafios decorrentes da atuação isolada entre setores, considerando que iniciativas departamentais desconectadas não caracterizam a gestão por processos (Capote, 2012, p. 17). Assim, ele favorece a integração das ações institucionais, promovendo maior eficiência organizacional e alinhamento entre os dispositivos normativos e a prática profissional no âmbito do Serviço de Inspeção Escolar, como ilustrado na Figura 12.

Figura 12 - Fluxograma dos Protocolos de Inspeção Escolar conforme a Gestão por Processos



Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Capote (2012), Scucuglia e Pavani Junior (2016) e Vom Brocke e Rosemann (2015).

Na Figura 12 apresenta-se, de forma sintetizada, uma proposta de organização dos processos de trabalho relacionados à atuação do Serviço de Inspeção Escolar, com foco na gestão das interseções de atribuições com outros setores da Superintendência Regional de Ensino. O fluxograma parte do entendimento de que as demandas que chegam ao SIE possuem origens diversas (normativas, institucionais ou advindas das escolas) e, em muitos casos, incidem sobre situações já previstas em protocolos formais, como os estabelecidos pela Resolução SEE nº 4.487/2021. Nesse sentido, a representação busca evidenciar, de maneira simplificada, um percurso organizativo que favoreça a identificação dessas situações, a análise das responsabilidades envolvidas e a construção de respostas mais articuladas e coerentes no âmbito institucional.

O fluxo apresentado organiza-se, inicialmente, a partir da identificação do processo envolvido, considerando o protocolo aplicável, os setores participantes e a base normativa que fundamenta a demanda. Essa etapa evidencia que, embora existam referenciais normativos definidos, persistem dificuldades na delimitação clara das responsabilidades institucionais, especialmente quando diferentes setores são acionados simultaneamente para responder a uma mesma situação.

Na sequência, o modelo contempla a análise do processo em sua configuração prática, buscando compreender como as etapas são efetivamente executadas no cotidiano. Nessa leitura, ganham destaque os arranjos informais, os pontos de sobreposição de tarefas, os retrabalhos e os possíveis gargalos, revelando que parte dos desafios enfrentados pela Inspeção Escolar está menos associada à ausência de normativas e mais à forma como os fluxos se concretizam no contexto organizacional.

A partir dessa análise, o fluxograma prevê um momento de decisão, no qual se avalia a existência de interseções relevantes entre setores. Quando não se identificam sobreposições significativas, o processo segue seu curso com acompanhamento sistemático, reforçando a importância do monitoramento contínuo como prática de gestão. Por outro lado, quando há intersetorialidade, o modelo direciona para uma leitura mais aprofundada das interfaces entre os setores, buscando explicitar limites de atuação, fluxos de informação e pontos de articulação necessários.

Nesses casos, avança-se para a reorganização do processo, com foco na definição mais clara das etapas, na distribuição de responsabilidades e na redução de duplicidades. Essa reconfiguração expressa, de forma aplicada, os pressupostos da gestão por processos, ao priorizar a integração das ações e a construção de fluxos mais coerentes com a dinâmica institucional.

A etapa seguinte refere-se à execução do fluxo reorganizado, sustentada por orientações mais objetivas e pelo acompanhamento da coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, cuja atuação se mostra central para articular os diferentes setores envolvidos. Em continuidade, o modelo prevê o monitoramento dos resultados, considerando aspectos como a qualidade das respostas institucionais, o cumprimento de prazos e a redução de conflitos de competência.

Por fim, o fluxograma propõe um movimento de retroalimentação do processo, no qual os ajustes identificados no monitoramento são incorporados às etapas iniciais. Essa dinâmica evidencia o caráter contínuo e progressivo da gestão por processos, compreendida como uma prática que se constrói no cotidiano, a partir da análise, da revisão e do aprimoramento constante dos fluxos de trabalho.

3.4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Esta seção traz a metodologia utilizada na pesquisa de campo para investigar o caso de gestão apresentado ao longo do texto. A escolha pela metodologia qualitativa justifica-se pela natureza investigativa da pesquisa, que busca compreender as nuances e os significados atribuídos pelos participantes ao trabalho deles e aos instrumentos que o orientam. Essa abordagem permite uma análise mais aprofundada e contextualizada dos meandros que envolvem o trabalho com os protocolos de inspeção escolar interseccionados a outros setores da Superintendência Regional de Ensino, favorecendo a identificação de estratégias que possam emergir da escuta dos profissionais envolvidos. Segundo Yin (2001), o estudo qualitativo é especialmente apropriado quando se objetiva explorar fenômenos complexos em seu ambiente natural, valorizando a perspectiva dos sujeitos e o contexto em que estão inseridos.

Foi utilizado o estudo de caso como estratégia de investigação, ou seja: buscou-se compreender os modos e os motivos da situação-problema descrita

anteriormente. Isso permitiu aprofundar na realidade específica do SIE de uma das SREs do Estado. Além disso, o caráter exploratório e descritivo do estudo consistiu em identificar e detalhar as experiências e percepções dos inspetores em relação aos protocolos.

A pesquisa se deu no âmbito de uma Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais, com foco nos inspetores escolares que atuam diretamente na aplicação dos protocolos da Resolução SEE nº 4487/2021. A pesquisa de campo foi composta pela aplicação de formulários aos inspetores e entrevista ao Coordenador do Serviço de Inspeção da regional. A opção por realizar a pesquisa com todos os inspetores escolares da Superintendência Regional de Ensino (29, sendo que 01 atua como coordenador do setor) justificou-se pela necessidade de contemplar a totalidade dos sujeitos diretamente envolvidos na execução dos protocolos de inspeção escolar, assegurando uma compreensão abrangente e representativa do trabalho desenvolvido, bem como das interseções e sobreposições de atividades vivenciadas no cotidiano institucional. Para a coleta de dados, foram utilizados os instrumentos descritos a seguir.

3.4.1 Entrevista Semiestruturada

Propôs-se a realização de entrevista com o coordenador do Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino (SIE/SRE), a partir de um roteiro semiestruturado composto por questões abertas, orientadas à compreensão da execução processual dos protocolos de inspeção escolar previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021. O instrumento foi elaborado com o objetivo de captar como a interseção e a sobreposição de atribuições entre o SIE e outros setores da SRE incidem sobre os fluxos de trabalho, a delimitação de responsabilidades e a tomada de decisão no âmbito da coordenação.

A escolha do participante justifica-se pelo papel estratégico da função de coordenador do SIE, de articular as diretrizes normativas emanadas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e a atuação cotidiana dos inspetores escolares. Nessa posição institucional, o coordenador vivencia tanto as demandas de padronização dos procedimentos quanto os desafios operacionais decorrentes da atuação conjunta ou cruzada com outros setores, o que o torna uma

fonte privilegiada para a análise dos limites e potencialidades da aplicação dos protocolos sob a perspectiva da gestão por processos.

O roteiro de entrevista contemplou questões organizadas em blocos temáticos que abordam a trajetória profissional e o lugar institucional do entrevistado, a identificação dos protocolos com maior incidência de atuação intersetorial, a clareza na delimitação das responsabilidades entre setores, bem como os impactos da sobreposição de tarefas na execução processual, tais como retrabalho, conflitos de orientação, prazos e organização interna do SIE. Ademais, buscou-se identificar estratégias e possibilidades de aprimoramento dos fluxos de trabalho, à luz de uma perspectiva processual, sem prejuízo da autonomia técnica e normativa da inspeção escolar.

As questões que compuseram o roteiro encontram-se apresentadas no Apêndice B e têm como finalidade subsidiar a análise crítica da política de inspeção escolar no âmbito da SRE, evidenciando a necessidade de maior racionalização dos processos de trabalho, especialmente nos protocolos que demandam atuação compartilhada. Desse modo, a entrevista contribuiu para a compreensão dos desafios enfrentados pela inspeção escolar e para a discussão de alternativas de gestão capazes de mitigar os efeitos das sobreposições de ações entre os diferentes setores da Superintendência.

3.4.2 Análise Documental

Tomando como referência a Resolução SEE nº 4.487/2021, bem como outros documentos normativos que subsidiam e contextualizam a atuação da inspeção escolar — a exemplo da Resolução SEE nº 3.428/2017 e da Orientação Normativa ASIE nº 02/2022 —, propôs-se a realização de análise documental com o objetivo de compreender a configuração normativa dos protocolos de inspeção escolar e sua tradução em práticas institucionais no âmbito desta Superintendência Regional de Ensino.

A análise incidiu, de forma articulada, sobre os dispositivos normativos que regulam o trabalho da inspeção escolar e sobre exemplos de relatórios elaborados por inspetores escolares da referida SRE, permitindo identificar como os protocolos são operacionalizados na prática. Busca-se, assim, examinar a correspondência —

ou as tensões — entre as disposições normativas e a execução processual das atividades, especialmente nos casos em que há atuação conjunta, cruzada ou sobreposição de atribuições com outros setores da SRE.

Sob a perspectiva da gestão por processos, a análise documental possibilitou mapear etapas, fluxos de trabalho, responsabilidades institucionais e pontos de interface entre setores, evidenciando eventuais lacunas, ambiguidades ou redundâncias nos normativos e em sua aplicação cotidiana. Essa abordagem contribuiu para a identificação de fatores que impactam a eficiência, a clareza dos procedimentos e a resolutividade das ações da inspeção escolar.

Os resultados obtidos através da análise documental foram articulados aos dados produzidos pela entrevista e pelos questionários, compondo um quadro analítico integrado. Isso fundamentou a discussão sobre os desafios enfrentados pela inspeção escolar na execução dos protocolos, e subsidiou a proposição de estratégias voltadas à racionalização dos processos e à mitigação das sobreposições de ações no âmbito da SRE.

3.4.3 Questionário

Com o objetivo de complementar os dados obtidos por meio da entrevista com a coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, propôs-se a aplicação de um questionário direcionado aos inspetores escolares da Superintendência Regional de Ensino. Esse instrumento buscou ampliar a compreensão acerca das percepções da equipe sobre a execução processual dos protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021, especialmente no que se refere à existência de sobreposição de tarefas e à delimitação de responsabilidades entre os diferentes setores da SRE, bem como recolher sugestões para o aprimoramento dos fluxos de trabalho.

O questionário foi disponibilizado a todos os inspetores escolares da SRE, permitindo a identificação de tendências, convergências e divergências nas percepções dos profissionais. Essa estratégia ajudou a captar nuances do trabalho cotidiano da inspeção escolar que, por sua natureza coletiva e distribuída, podem não emergir com a mesma clareza em entrevistas individuais. As respostas obtidas contribuirão para orientar a análise integrada dos dados, em diálogo com os

resultados das entrevistas e com a análise documental da Resolução SEE nº 4.487/2021 e de outros normativos correlatos.

O instrumento foi estruturado com base na escala Likert de cinco pontos, por meio da qual os respondentes manifestam seu grau de concordância em relação a afirmações que tratam da clareza das atribuições institucionais, da comunicação entre setores, da ocorrência de retrabalho, dos impactos da sobreposição de tarefas na qualidade do atendimento às escolas e da contribuição da definição de fluxos de trabalho mais claros para a eficiência das ações. Ressalta-se que a utilização de uma escala com cinco pontos pode implicar o risco de concentração de respostas na opção neutra, o que, em alguns casos, pode dificultar a interpretação dos dados. No entanto, conforme será demonstrado na análise dos resultados, tal situação não se verificou nesta pesquisa, uma vez que as respostas apresentaram tendência clara de posicionamento em direção aos polos de concordância ou discordância, não havendo predominância da neutralidade. Essa abordagem permite analisar, sob a perspectiva dos inspetores, aspectos centrais da gestão por processos no âmbito da inspeção escolar.

Além da escala de avaliação, o questionário tinha duas questões abertas destinadas a captar, de forma mais aprofundada, as experiências e percepções dos inspetores quanto aos protocolos que apresentam maior intersecção de tarefas com outros setores, bem como sugestões voltadas ao aprimoramento da aplicabilidade dos protocolos, incluindo a possibilidade de reorganização, agrupamento ou redirecionamento de atividades. Dessa forma, o instrumento também se constituiu como espaço de escuta qualificada dos profissionais que atuam diretamente na execução dos processos.

O questionário foi organizado em três seções: a primeira dedicada à caracterização do perfil profissional dos respondentes; a segunda composta por afirmações avaliativas estruturadas em escala Likert; e a terceira constituída por questões abertas. As informações produzidas por meio desse instrumento subsidiaram reflexões voltadas à qualificação do trabalho da inspeção escolar, especialmente no que concerne à racionalização dos processos e à mitigação dos efeitos das sobreposições de ações intersetoriais.

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos que regem estudos envolvendo seres humanos, com submissão ao Comitê de Ética em

Pesquisa (CEP). Os participantes serão devidamente informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, assegurando-se a participação voluntária, o anonimato e a confidencialidade das informações. Os resultados serão socializados com os participantes e com a SRE, de modo a contribuir para o debate institucional e para a construção de estratégias de aprimoramento da atuação da inspeção escolar.

3.4.4 Procedimentos de Análise: método de triangulação

Nesta pesquisa, foi adotada a triangulação como método de análise, compreendida como estratégia de integração, confronto e validação dos dados produzidos ao longo do estudo. Segundo Sá e Henrique (2019), a triangulação possibilita a construção de uma visão multifacetada e aprofundada do objeto investigado, ao articular diferentes fontes, técnicas de coleta e referenciais teóricos. Tal abordagem contribui para a redução de vieses interpretativas e para o fortalecimento da consistência analítica dos resultados, especialmente em pesquisas de natureza qualitativa.

Na perspectiva de Denzin (2011), a triangulação consiste no cruzamento sistemático de múltiplos pontos de vista, permitindo comparar e integrar informações provenientes de métodos distintos, sujeitos diversos e referenciais teóricos complementares. Alinhada a essa concepção, a triangulação será empregada nesta pesquisa em três dimensões articuladas: triangulação de dados, triangulação de métodos e triangulação teórica.

A triangulação de dados será realizada por meio do confronto entre informações oriundas das entrevistas semiestruturadas com a coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, dos questionários aplicados aos inspetores escolares e da análise de documentos normativos e administrativos, com destaque para a Resolução SEE nº 4.487/2021 e relatórios técnicos da Superintendência Regional de Ensino investigada. Essa articulação possibilita identificar convergências, complementaridades e divergências entre as percepções dos profissionais e as prescrições normativas que orientam a atuação da inspeção escolar.

A triangulação de métodos ocorre pela integração entre técnicas qualitativas e quantitativas, sem recorrer à categorização temática clássica. As entrevistas e as

respostas abertas do questionário foram analisadas por meio de cruzamentos sistemáticos com os dados quantitativos provenientes das questões estruturadas em escala Likert e com os referenciais teóricos que sustentam a pesquisa. As questões fechadas do questionário forneceram indicadores que auxiliaram na caracterização das percepções predominantes entre os inspetores, funcionando como elementos de apoio e reforço interpretativo dos achados qualitativos. Conforme argumenta Minayo (2010), esse tipo de integração metodológica fortalece a consistência analítica ao permitir leituras convergentes, complementares ou tensionadas dos dados empíricos.

Nesse sentido, a triangulação é compreendida não como um método isolado, mas como uma metodologia de integração analítica (Minayo, 2010), capaz de articular teoria, dados empíricos e interpretação crítica. Tal abordagem favorece a análise da realidade investigada em sua complexidade, considerando as múltiplas relações organizacionais, normativas e sociais que atravessam o trabalho da inspeção escolar no âmbito da SRE.

Por fim, a triangulação teórica permitiu relacionar os dados empíricos às abordagens conceituais que fundamentam o estudo, em especial a Gestão por Processos e a teoria dos contextos de prática das políticas educacionais de Ball. Conforme indicam Azevedo (2013) e Sá e Henrique (2019), esse movimento analítico possibilitou compreender o fenômeno investigado para além de sua aparência imediata, evidenciando contradições, disputas e limites presentes na execução dos protocolos de inspeção escolar, sobretudo nos contextos de sobreposição de atribuições entre setores.

3.4.5 Procedimentos adotados na pesquisa de campo

Para a realização da pesquisa de campo foi realizado o pedido de anuência à Superintendente Regional de Ensino onde a pesquisa foi realizada, comunicação à Coordenação do Serviço de Inspeção e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP).

A coleta de dados por meio de questionário eletrônico enviado pelo *Google Forms* (ferramenta que permite a criação e resposta online de um questionário) ocorreu entre os meses de dezembro de 2025 e janeiro de 2026, cujo modelo

encontra-se disponível no Apêndice A, disparado para todos os inspetores pelo endereço eletrônico e WhatsApp. Durante a pesquisa houve o afastamento de uma inspetora por motivo de saúde, gerando uma substituição. Como a servidora contratada tratava de uma pessoa com bastante experiência na área, mais de quinze anos, optou-se por ouvi-la também, o que gerou um total de 29 respostas ao instrumento questionário e não 28, como planejado no início da pesquisa.

A pesquisa utilizou também a entrevista semiestruturada, realizada em duas etapas, com envio prévio do roteiro para reflexão orientada e, posteriormente, realização de encontro com o participante para aprofundamento e problematização das respostas iniciais. No primeiro momento, o roteiro de perguntas foi encaminhado previamente ao entrevistado, com o objetivo de possibilitar uma reflexão orientada sobre os temas investigados, favorecendo respostas analisadas à luz das normativas, dos fluxos institucionais e da experiência profissional. No segundo momento, realizado em 26 de janeiro de 2026, com duração de 20 minutos, na sede da SRE, realizou-se um encontro com a participante, destinado ao aprofundamento, esclarecimento e problematização das respostas iniciais, permitindo o diálogo analítico sobre as percepções apresentadas e a exploração de aspectos emergentes relevantes para os objetivos da pesquisa. A conversa e as novas ponderações realizadas com a entrevistada, foram anotadas no Roteiro respondido inicialmente. Esse procedimento conferiu à entrevista um caráter dialógico, reflexivo e analítico, adequado à investigação qualitativa de processos institucionais, contribuindo para a compreensão dos efeitos da intersecção de tarefas, da delimitação de responsabilidades e dos fluxos de trabalho na atuação da Inspeção Escolar no âmbito da Superintendência Regional de Ensino. Ao final da entrevista, o entrevistado leu as anotações e o termo de consentimento.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção sistematizou os dados produzidos na pesquisa de campo, promovendo sua análise em diálogo com o referencial teórico que fundamentou o estudo. O texto organiza-se em duas subseções: a primeira dedicada à análise dos questionários aplicados aos inspetores escolares e a segunda voltada à análise da entrevista realizada com a coordenação do Serviço de Inspeção Escolar. Em ambas

as partes foram apresentados o perfil dos profissionais participantes e suas percepções acerca do trabalho atualmente desenvolvido, com destaque para as principais dificuldades enfrentadas na execução dos trabalhos, em especial aquelas relacionadas à atuação conjunta ou sobreposta com outros setores da Superintendência Regional de Ensino. Adicionalmente, foram discutidas as propostas indicadas pelos participantes para o aprimoramento dos processos de trabalho.

3.5.1 Análise dos dados obtidos no questionário aplicado aos inspetores escolares

O questionário foi estruturado de modo a atender aos dois primeiros objetivos específicos da pesquisa, quais sejam: (i) descrever quais protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021 apresentam sobreposição de atribuições entre a Inspeção Escolar e outros setores da Superintendência Regional de Ensino (SRE); e (ii) analisar as percepções dos inspetores escolares sobre como a sobreposição de tarefas e a indefinição de responsabilidades intersetoriais impactam a execução processual desses protocolos.

Em relação ao primeiro objetivo, as perguntas buscaram encontrar elementos para averiguar e detalhar os achados do levantamento documental realizado para a escrita do Capítulo 2. Por meio da aplicação do questionário, foi possível conhecer a percepção dos inspetores escolares, quanto à identificação de quais protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021 envolvem atuação articulada, interseccionada ou sobreposta entre o Serviço de Inspeção Escolar e outros setores da Superintendência Regional de Ensino. Em relação ao segundo objetivo, as questões foram elaborada visando contribuir para a análise das percepções dos inspetores acerca dos efeitos da sobreposição de tarefas e da indefinição dos limites de responsabilidade entre setores, especialmente no que se refere aos impactos sobre a organização, a execução e a gestão processual dos protocolos no cotidiano de trabalho da inspeção escolar.

Neste sentido, o questionário aplicado aos inspetores escolares foi estruturado em três seções, totalizando dez questões organizadas em escala do tipo Likert, com o objetivo de captar percepções, experiências e avaliações dos

participantes acerca da atuação do Serviço de Inspeção Escolar no âmbito da Superintendência Regional de Ensino. A organização em seções permitiu agrupar as questões segundo dimensões analíticas coerentes com os objetivos da pesquisa, favorecendo uma leitura sistemática dos dados e sua posterior articulação com a análise documental e o referencial teórico adotado.

A bloco 1, “Perfil Profissional”, teve caráter descritivo e busca contextualizar as respostas dos participantes a partir de aspectos relacionados à trajetória na inspeção escolar e à participação em ações formativas específicas. Essa seção foi composta por duas questões que tratam, respectivamente, do tempo de atuação na função e da experiência dos inspetores em capacitações voltadas à especificidade do cargo, contribuindo para a compreensão do perfil profissional dos respondentes.

O bloco 2, “Delimitação de papéis e sobreposição de funções”, teve quatro questões destinadas a investigar a percepção dos inspetores escolares quanto à clareza das responsabilidades institucionais, à existência de conflitos de competência, à eficácia dos canais de comunicação e à articulação entre os setores da SRE cujas atribuições interseccionam com os protocolos do Serviço de Inspeção Escolar.

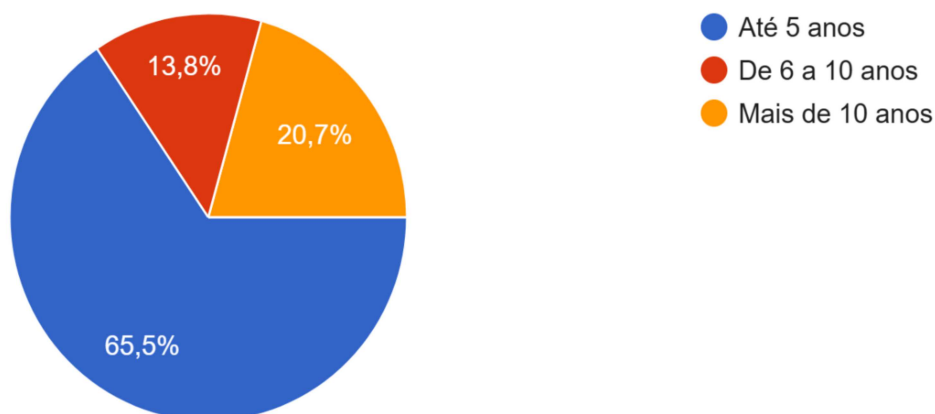
Por fim, o bloco 3, “Impactos na gestão processual e na prática profissional”, reuniu quatro questões voltadas à análise das consequências da sobreposição de tarefas para a organização do trabalho, a gestão dos processos e a atuação profissional dos inspetores escolares. As questões dessa seção abordaram, entre outros aspectos, os impactos da falta de clareza nas atribuições, os conflitos nas orientações dadas às escolas, a importância da definição dos fluxos de trabalho e o papel da integração intersetorial para o fortalecimento da execução dos protocolos e da gestão educacional como um todo.

Além das questões estruturadas em escala Likert, o questionário contemplou duas questões abertas, numeradas como 11 e 12, com a finalidade de aprofundar a compreensão qualitativa das percepções dos inspetores escolares. A Questão 11 buscou identificar, a partir da experiência prática dos respondentes, quais protocolos ou atividades do Serviço de Inspeção Escolar são percebidos como aqueles que mais geram intersecção de tarefas com outros setores da SRE, permitindo evidenciar situações concretas de sobreposição de atribuições. Já a Questão 12 teve como objetivo coletar sugestões dos participantes para o aprimoramento da

aplicabilidade dos protocolos de inspeção, especialmente no que se refere à organização dos fluxos de trabalho, à articulação intersetorial e à melhoria da gestão processual. As respostas a essas questões abertas complementam os dados quantitativos, possibilitando uma análise mais aprofundada e contextualizada dos desafios enfrentados na execução dos protocolos e subsidiando a proposição de encaminhamentos no âmbito da gestão por processos.

A seguir serão feitas considerações acerca das respostas trazidas pelos inspetores no decorrer do formulário. O Gráfico 1 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa quanto ao tempo de atuação na inspeção escolar, conforme as respostas à Questão 1 do questionário. A organização dos dados em faixas de tempo permite caracterizar a experiência profissional dos inspetores respondentes, oferecendo um panorama inicial sobre a composição do grupo analisado e servindo de base para a interpretação das percepções apresentadas nas questões subsequentes.

Gráfico 1 - Síntese das respostas à Questão 1 - Tempo de atuação na inspeção escolar (em anos)



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

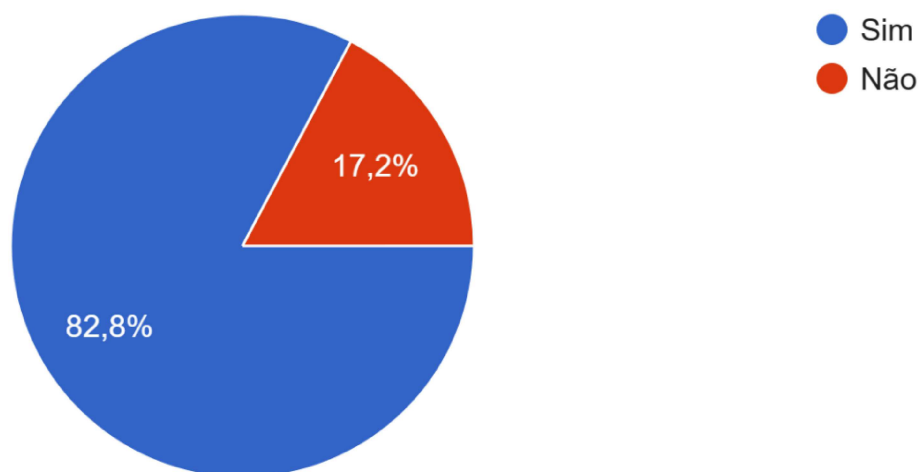
Os dados referentes ao tempo de atuação na inspeção escolar, considerando as 29 respostas obtidas, revelaram que a maior parte dos participantes (65,5%) possui até cinco anos de experiência na função, indicando um contingente

significativo de profissionais em fase inicial ou recente de atuação. Em seguida, 20,7% dos respondentes declararam ter mais de dez anos de experiência, o que evidencia a presença de inspetores com trajetória consolidada no serviço. Por sua vez, 13,8% informaram atuar na inspeção escolar entre seis e dez anos. Esse cenário demonstra a coexistência de diferentes níveis de experiência profissional, o que pode favorecer tanto a renovação quanto a troca de saberes no âmbito da inspeção escolar, ao mesmo tempo em que reforça a importância de políticas de formação continuada que atendam às necessidades de profissionais em distintos estágios da carreira.

É possível compreender, a partir desse dado, que a organização dos processos depende não apenas da existência de fluxos formalizados, mas também da capacidade de os atores envolvidos compreendê-los e executá-los de forma alinhada (Scucuglia e Pavani Júnior, 2016). Nesse sentido, a predominância de profissionais com menor tempo de atuação pode influenciar a apropriação dos protocolos e a compreensão das interfaces intersetoriais, especialmente em contextos marcados por fluxos complexos e sobreposição de atribuições. Por outro lado, a presença de inspetores mais experientes pode favorecer a circulação de saberes organizacionais, desde que existam condições institucionais que promovam esse compartilhamento, conforme aponta Choo (2003) ao tratar da construção do conhecimento nas organizações. Os dados reforçam a importância da formação continuada não apenas como atualização normativa, mas como espaço de construção coletiva de referências para a atuação.

O Gráfico 2 apresenta os dados referentes à Questão 2 do questionário, que buscou identificar se os inspetores escolares já participaram de capacitações específicas voltadas para o exercício da função. A partir das respostas obtidas junto aos participantes, o gráfico permite visualizar a proporção entre aqueles que relataram ter acesso a formações direcionadas à atuação na inspeção escolar e aqueles que indicaram não ter vivenciado esse tipo de capacitação.

Gráfico 2 - Síntese das respostas à Questão 2 - Já participou de capacitações específicas para inspetores escolares?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora. 2026.

Com base nas 29 respostas obtidas, observa-se que a maioria expressiva dos participantes (82,8%) afirmou já ter participado de capacitações específicas para inspetores escolares, enquanto 17,2% declararam não ter tido esse tipo de formação. Esse resultado indica que, de modo geral, os inspetores escolares têm acesso a ações formativas voltadas à especificidade de suas atribuições, o que pode contribuir para a qualificação da atuação profissional. Contudo, a presença de um grupo que não participou de capacitações evidencia a existência de lacunas no processo de formação continuada, sinalizando a necessidade de ampliação e sistematização dessas ações para garantir que todos os profissionais tenham oportunidades equitativas de desenvolvimento e atualização.

Esse resultado sugere que há oferta de ações formativas voltadas à função, ainda que não alcance a totalidade dos profissionais. Entretanto, ao relacionar esse dado com os demais resultados da pesquisa, especialmente aqueles que apontam fragilidades na clareza das atribuições, na comunicação entre setores e na organização dos fluxos de trabalho, observa-se que a existência de capacitações, por si só, não tem sido suficiente para mitigar os problemas identificados no

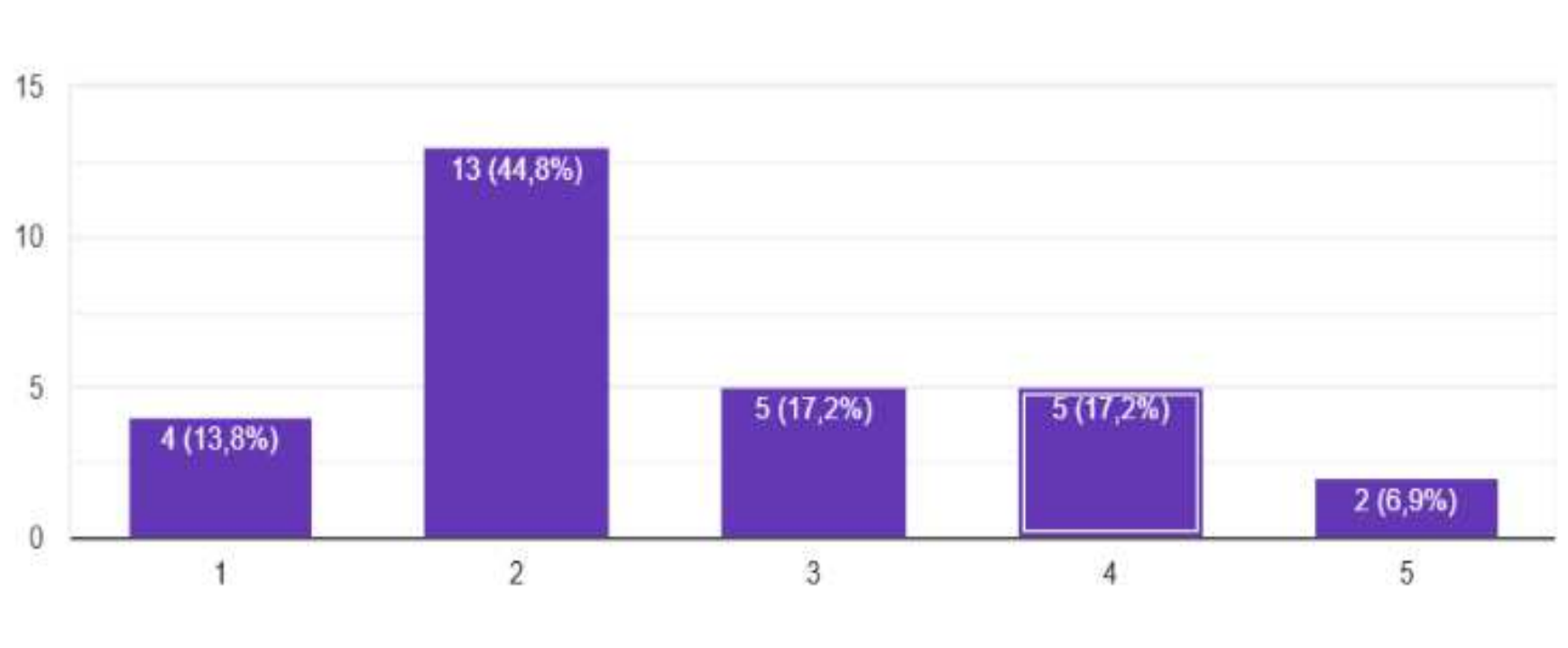
cotidiano da atuação. Isso indica que tais formações podem estar mais centradas na transmissão de conteúdos normativos do que na construção de estratégias práticas de articulação intersetorial e gestão de processos, o que reforça a necessidade de repensar seu formato, escopo e intencionalidade.

Sob a ótica da gestão por processos, a formação dos profissionais é essencial uma vez que a adequada execução dos processos depende da compreensão compartilhada das etapas, responsabilidades e interfaces entre os setores, como abordado por Capote (2012). Nesse sentido, o autor destaca que “somente com o real entendimento [...] poderemos ajudar uma organização a realizar sua missão com eficiência e eficácia” (Capote, 2012, p. 14), evidenciando que a execução qualificada dos processos está diretamente relacionada à compreensão de suas etapas e interações.

A existência de capacitações voltadas à inspeção escolar, embora relevante, precisa estar alinhada à lógica processual, contemplando não apenas a dimensão normativa, mas também o entendimento integrado dos fluxos de trabalho e das relações intersetoriais. Conforme destacam Vom Brocke e Rosemann (2015), a gestão por processos envolve não apenas aspectos técnicos, mas também o desenvolvimento de competências organizacionais que permitam aos atores compreender e atuar de forma articulada nos processos institucionais. Assim, a lacuna identificada entre a oferta de capacitações e a persistência de dificuldades operacionais pode indicar a necessidade de reorientação dessas formações para uma abordagem mais prática, integrada e voltada à realidade dos processos vivenciados no âmbito da SRE.

O Gráfico 3 reúne os resultados da Questão 3 do questionário, voltada a identificar se, no âmbito da Superintendência Regional de Ensino (SRE), há clareza quanto às responsabilidades atribuídas a cada setor cujo trabalho se intersecciona com as ações previstas nos protocolos do Serviço de Inspeção Escolar (SIE).

Gráfico 3 - Síntese das respostas à Questão 3 - Há clareza, na SRE, sobre as responsabilidades de cada setor cujo trabalho intersecciona com alguma das ações previstas nos protocolos do SIE.



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O gráfico apresenta as percepções dos 29 respondentes acerca da clareza, no âmbito da SRE, sobre as responsabilidades de cada setor cujas atribuições se interseccionam com as ações previstas nos protocolos do SIE. Observou-se a concentração das respostas nos níveis mais baixos da escala, com destaque para a opção 2, assinalada por 44,8% dos participantes, seguida da opção 1, com 13,8%, o que indica uma percepção majoritariamente negativa quanto à clareza na delimitação de papéis. As respostas intermediárias e positivas apareceram em menor proporção: 17,2% marcaram a opção 3, outros 17,2% a opção 4, e apenas 6,9% atribuíram o nível máximo (5). Esses resultados evidenciam que, para a maior parte dos inspetores escolares, há fragilidades na definição e comunicação das responsabilidades entre os setores da SRE, especialmente quando se trata de ações que se sobrepõem ou se articulam nos protocolos do Serviço de Inspeção Escolar, reforçando a percepção de sobreposição de funções e a necessidade de maior alinhamento institucional.

Esse resultado expressa, sob a ótica dos participantes, uma percepção predominante de ausência de clareza quanto às responsabilidades entre os setores da SRE. Quando analisado à partir do referencial teórico e das demais informações da pesquisa, esse dado evidencia um dos elementos estruturantes das dificuldades relatadas pelos inspetores escolares. A falta de clareza na delimitação de responsabilidades tende a favorecer a sobreposição de funções, a geração de retrabalho e a ocorrência de orientações divergentes às escolas, aspectos que aparecem de forma recorrente ao longo do questionário. Nesse sentido, mais do que um problema pontual de comunicação, os dados apontam para uma fragilidade na própria organização do trabalho, indicando a ausência de fluxos bem definidos e de uma lógica processual estruturada entre os setores.

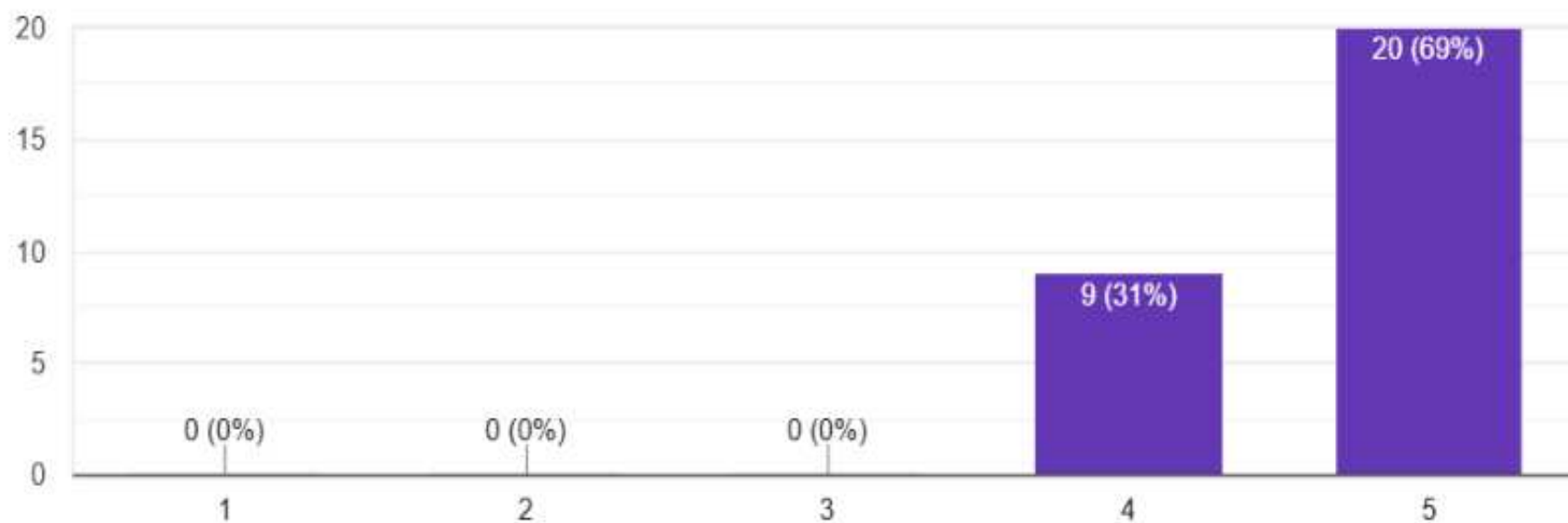
Essa fragilidade na delimitação de responsabilidades mostra a ausência de uma visão orientada por fluxos, na qual as atividades são compreendidas de forma integrada e não fragmentada por setores. Conforme destacam Scucuglia e Pavani Junior (2016), a clareza quanto às etapas, responsabilidades e interfaces é condição essencial para o funcionamento eficaz dos processos organizacionais. Da mesma forma, Capote (2012) ressalta que o mapeamento e a explicitação dos processos permitem reduzir ambiguidades, evitar sobreposições e promover maior alinhamento institucional. Os resultados indicados no gráfico indicam que a falta de

clareza percebida pelos inspetores não se limita a um problema pontual de comunicação, mas reflete uma limitação estrutural na organização dos processos de trabalho, reforçando a necessidade de adoção de uma abordagem de gestão por processos no âmbito da SRE.

No Gráfico 4 são apresentados os resultados referentes à Questão 4 do questionário, que abordou a percepção dos inspetores escolares sobre os efeitos da indefinição dos limites de atuação entre os setores da Superintendência Regional de Ensino (SRE).

O gráfico 4 mostra o elevado grau de concordância dos respondentes em relação à afirmação de que a indefinição dos limites de atuação entre setores gera retrabalho e conflitos de competência. Entre as 29 respostas analisadas, não houve qualquer manifestação de discordância ou neutralidade, concentrando-se integralmente nos níveis de concordância. Do total, 69% dos participantes assinalaram a opção “concordo totalmente”, enquanto 31% indicaram “concordo parcialmente”.

Gráfico 4 - Síntese das respostas à Questão 4 - A indefinição dos limites de atuação entre setores gera retrabalho e conflitos de competência



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Esses resultados revelaram um consenso significativo entre os inspetores escolares acerca dos impactos negativos da falta de delimitação clara de atribuições institucionais, reforçando a percepção de que a sobreposição de funções compromete a eficiência do trabalho, gera tensões entre setores e demanda esforços adicionais para a resolução de demandas que poderiam ser evitadas com maior clareza organizacional.

Esse conjunto de dados reforça e aprofunda a problemática já evidenciada na questão anterior, indicando que a falta de clareza não se limita a uma percepção abstrata, mas se materializa em dificuldades operacionais. A recorrência desse entendimento entre os respondentes sugere que a sobreposição de atribuições compromete a eficiência dos processos e tensiona as relações intersetoriais, evidenciando a necessidade de organização mais estruturada dos fluxos de trabalho e de definição mais objetiva das responsabilidades institucionais.

Sob a perspectiva da gestão por processos, esse consenso reforça que a ausência de delimitação clara de responsabilidades compromete diretamente o funcionamento dos fluxos organizacionais, uma vez que processos eficazes pressupõem definição explícita de papéis, atividades e pontos de interação entre os setores, como apontado por Capote (2012) e Scucuglia e Pavani Junior (2016).

Nesse caminho, Capote (2012) destaca que a efetividade dos processos depende do seu adequado entendimento e controle, evidenciando a necessidade de clareza na definição das atividades e responsabilidades envolvidas. Quando essas definições não estão estabelecidas, tendem a emergir retrabalhos, conflitos de competência e ineficiências operacionais, exatamente como indicado pelos respondentes. Conforme destacam Vom Brocke e Rosemann (2015), a gestão por processos depende da integração entre áreas e da clareza nas interfaces organizacionais, de modo que a fragmentação das responsabilidades compromete a execução e o desempenho dos processos. Assim, os dados do gráfico mostram que as dificuldades relatadas pelos inspetores não são apenas pontuais, mas refletem uma limitação estrutural na organização dos processos de trabalho no âmbito da SRE.

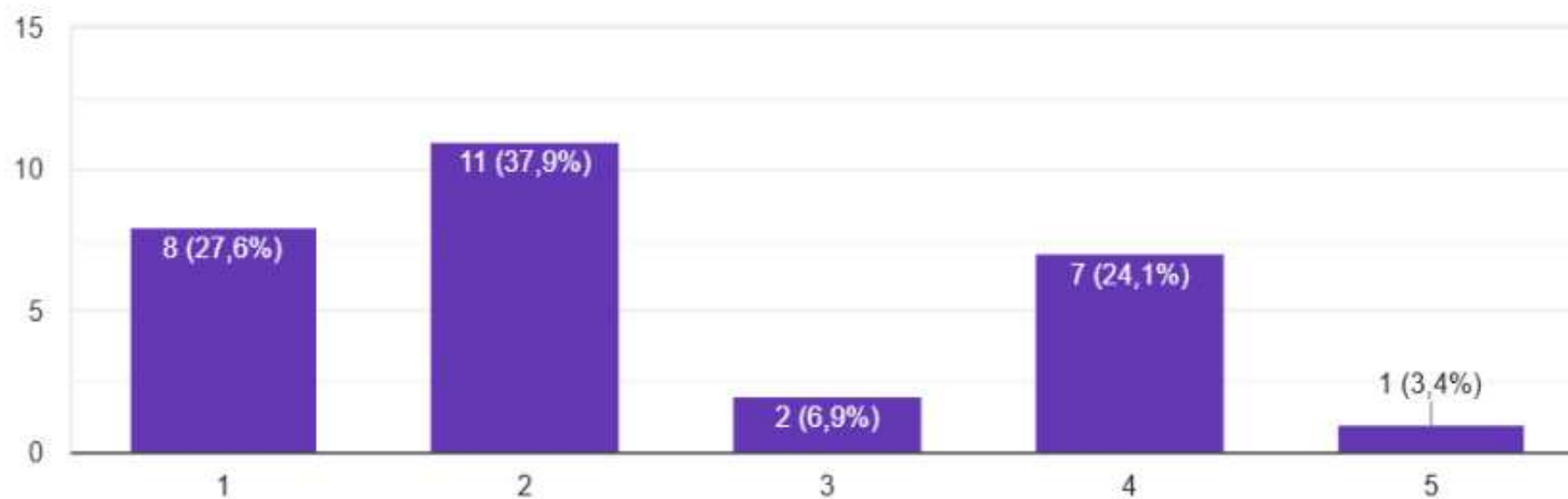
O Gráfico 5 apresenta a síntese das respostas à Questão 5 do questionário, que investigou a percepção dos inspetores escolares quanto à existência de canais

institucionais eficazes para o esclarecimento de dúvidas sobre responsabilidades entre os diferentes setores da Superintendência Regional de Ensino (SRE).

O gráfico 5 apresenta a distribuição das respostas dos 29 participantes quanto à existência de canais institucionais eficazes para o esclarecimento de dúvidas sobre responsabilidades entre setores. Observa-se uma predominância de avaliações negativas, uma vez que 27,6% dos respondentes assinalaram “discordo totalmente” e 37,9% “discordo parcialmente”, totalizando 65,5% de discordância em relação à afirmação. A opção neutra foi escolhida por 6,9% dos participantes, enquanto 24,1% indicaram “concordo parcialmente” e apenas 3,4% “concordo totalmente”.

Para a maioria dos inspetores escolares, os canais institucionais existentes não são percebidos como suficientemente eficazes para esclarecer dúvidas acerca das atribuições entre os setores. Tal percepção reforça o cenário de fragilidade na comunicação institucional e na definição de responsabilidades, contribuindo para a manutenção de incertezas, sobreposição de funções e dificuldades na articulação entre os diferentes setores envolvidos nas ações relacionadas aos protocolos do Serviço de Inspeção Escolar.

Gráfico 5 - Síntese das respostas à Questão 5 - Existem canais institucionais eficazes para esclarecer dúvidas sobre responsabilidades entre setores



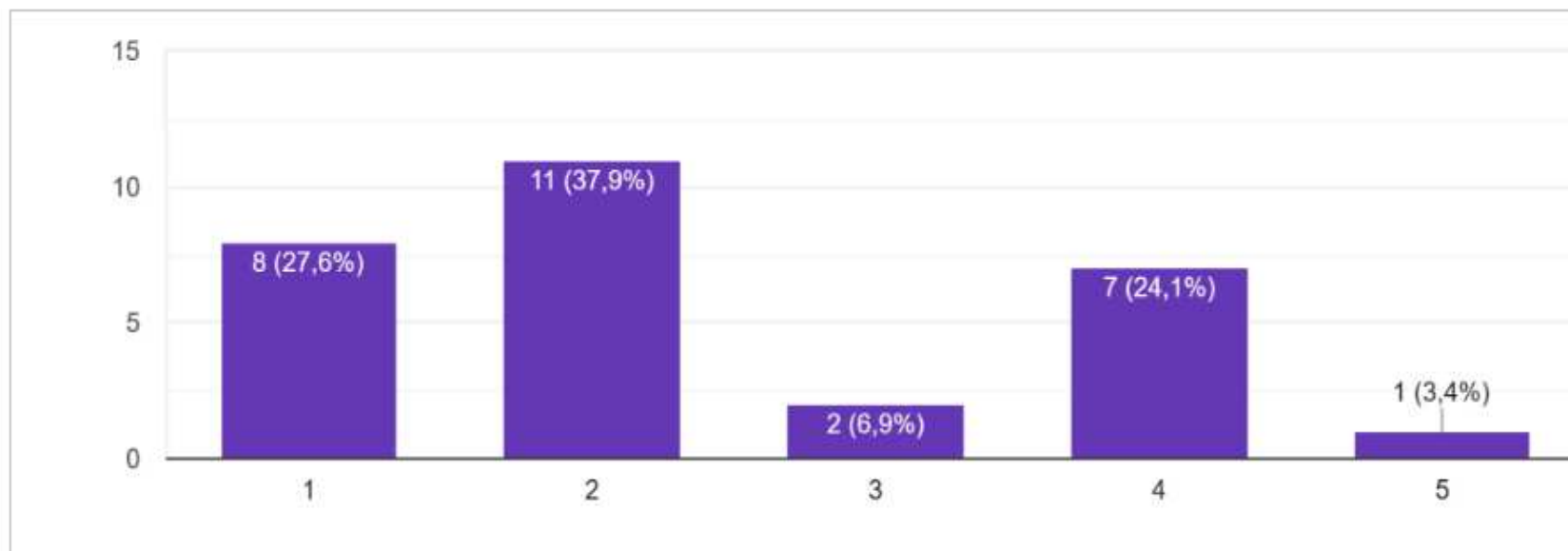
Fonte: Elaborado pela autora. 2026.

A comunicação institucional é elemento estruturante para o funcionamento adequado dos fluxos organizacionais, uma vez que os processos dependem de informações claras, compartilhadas e acessíveis entre os setores envolvidos, como abordado por autores como Capote (2012) e Scucuglia e Pavani Junior (2016). Nesse sentido, a ausência de canais eficazes de comunicação compromete a integração das atividades e dificulta a coordenação das ações intersetoriais. No que se refere à gestão por processos, Capote (2012) ressalta que a efetividade organizacional depende do entendimento e da articulação entre as atividades, o que pressupõe a circulação adequada de informações entre os envolvidos nos processos.

Conforme destacam Vom Brocke e Rosemann (2015), a gestão por processos exige não apenas a definição das etapas e responsabilidades, mas também a garantia de fluxos de informação consistentes entre as áreas, de modo a assegurar a coerência e a continuidade dos processos. Assim, os resultados do gráfico evidenciam que as fragilidades na comunicação identificadas pelos inspetores configuram um fator crítico para a manutenção das sobreposições de tarefas e para a ineficiência na execução dos protocolos no âmbito da SRE.

O Gráfico 6 apresenta a síntese das respostas dos inspetores escolares à Questão 6 do questionário, que buscou identificar a percepção dos participantes quanto à existência de uma comunicação frequente e eficiente entre a Inspeção Escolar e os demais setores da Superintendência Regional de Ensino.

Gráfico 6 - Síntese das respostas à Questão 6 - Há comunicação frequente e eficiente entre a inspeção escolar e os demais setores da SRE



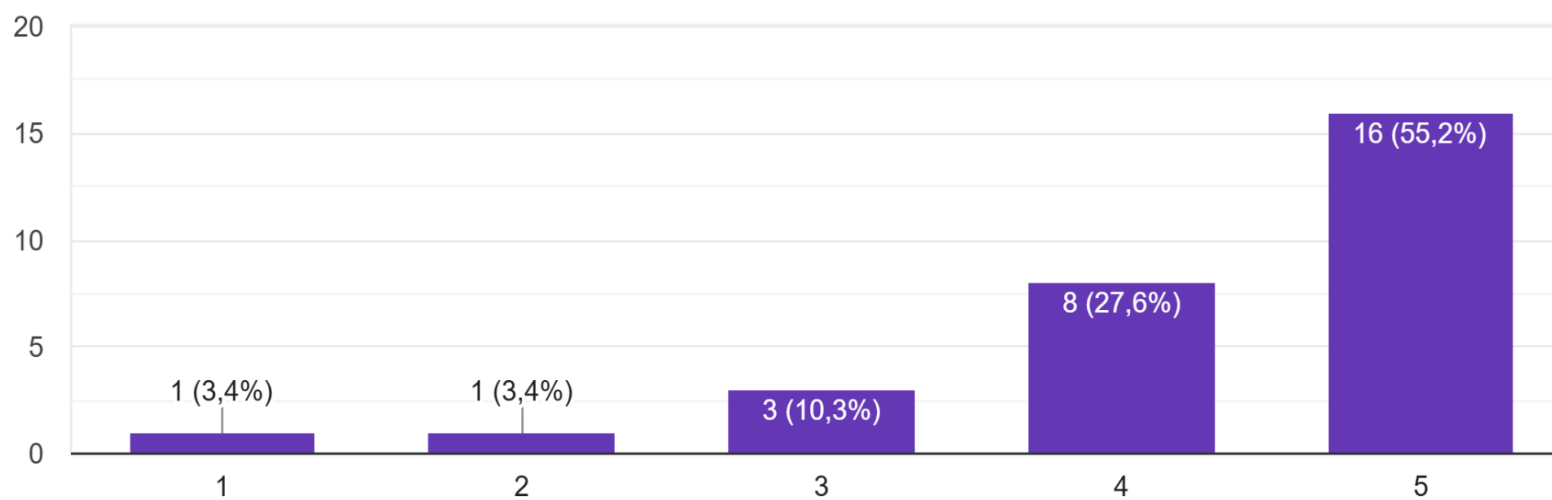
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Esses resultados mostraram que, para a maior parte dos inspetores escolares, a comunicação entre a inspeção escolar e os demais setores da SRE não ocorre de forma sistemática e eficiente. Tal percepção reforça as dificuldades de articulação intersetorial já apontadas em outras dimensões da pesquisa, indicando que fragilidades comunicacionais contribuem para a manutenção de dúvidas, retrabalho e sobreposição de atribuições no âmbito da atuação institucional.

A comunicação frequente e estruturada entre os setores é condição essencial para a fluidez dos fluxos organizacionais, uma vez que os processos dependem da circulação contínua de informações para garantir coerência na execução das atividades como trabalhado por Scucuglia e Pavani Junior (2016). A ausência dessa comunicação sistemática compromete a integração entre as etapas do processo, favorecendo interpretações distintas e desarticulação entre os setores. Nesse sentido, os resultados do gráfico evidenciam que as fragilidades na comunicação intersetorial não apenas dificultam o fluxo de informações, mas impactam diretamente a execução dos processos, contribuindo para a manutenção da sobreposição de tarefas e da ineficiência institucional no âmbito da SRE.

Dando início à seção 3, dedicada à análise dos impactos da organização do trabalho na gestão processual e na prática profissional da inspeção escolar, o Gráfico 7 apresenta os resultados da Questão 7 do questionário. Essa questão buscou verificar a percepção dos inspetores acerca dos efeitos da falta de clareza nas atribuições sobre a gestão processual do trabalho desenvolvido pelo Serviço de Inspeção Escolar.

Gráfico 7 - Síntese das respostas à Questão 7 - A falta de clareza nas atribuições impacta a gestão processual do trabalho da inspeção escolar



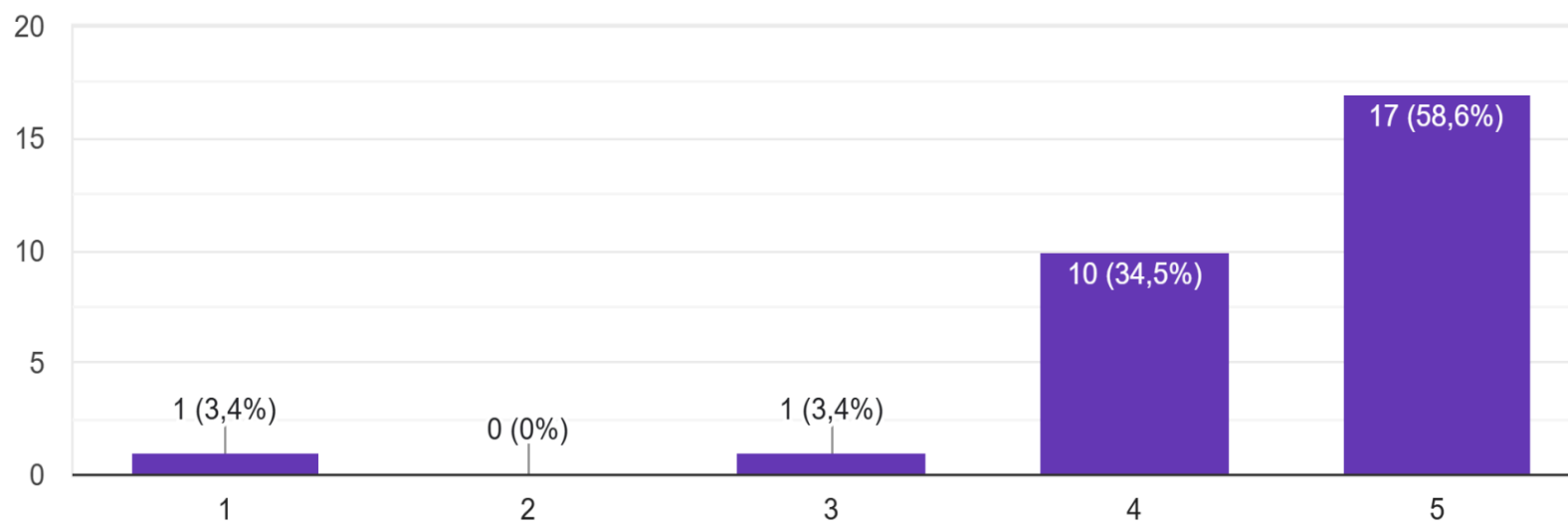
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os resultados do gráfico indicam forte concordância dos participantes quanto à afirmação de que a falta de clareza nas atribuições impacta a gestão processual do trabalho da inspeção escolar. Entre os 29 respondentes, 55,2% declararam concordar totalmente com a afirmação e 27,6% concordaram parcialmente, o que corresponde a mais de quatro quintos do total de respostas. As posições neutras representaram 10,3%, enquanto as manifestações de discordância foram residuais, somando apenas 6,8% dos participantes. Esse conjunto de dados evidencia que, para a maioria dos inspetores escolares, a indefinição de papéis e responsabilidades compromete diretamente a organização dos processos de trabalho, reforçando a necessidade de maior clareza institucional para o aprimoramento da gestão processual e da atuação profissional.

A clareza na definição de papéis e responsabilidades constitui elemento central para a organização e o funcionamento dos fluxos de trabalho, uma vez que os processos dependem da articulação coordenada entre atividades, atores e etapas, como defendido por autores como Capote (2012) e, Scucuglia e Pavani Junior (2016). A ausência dessa definição compromete a previsibilidade e a estabilidade dos processos, dificultando sua execução de forma integrada. Conforme destacam Vom Brocke e Rosemann (2015), a gestão por processos requer não apenas o mapeamento das atividades, mas também a explicitação das responsabilidades e das interfaces entre os envolvidos, de modo a garantir consistência e alinhamento na execução. Nesse sentido, os resultados do gráfico evidenciam que a falta de clareza nas atribuições impacta diretamente a gestão processual do trabalho, configurando-se como um fator estrutural de ineficiência no contexto da SRE.

O Gráfico 8 apresenta a síntese das respostas dos 29 participantes à Questão 8, que trata da percepção dos respondentes acerca da afirmação de que a interseção de tarefas entre setores pode gerar conflitos nas orientações repassadas às escolas.

Gráfico 8 - Síntese das respostas à Questão 8 - A intersecção de tarefas entre setores pode gerar conflito nas orientações dadas às Escolas.



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A visualização dos dados permite identificar o grau de concordância ou discordância dos participantes em relação a essa proposição, oferecendo subsídios para a compreensão de como a sobreposição de atribuições entre setores é percebida no contexto da atuação institucional. Observa-se ampla concordância com essa afirmação, uma vez que 58,6% dos participantes indicaram “concordo totalmente” e 34,5% “concordo parcialmente”, totalizando 93,1% de respostas favoráveis. As posições neutras e de discordância foram pouco representativas: 3,4% assinalaram a opção neutra e apenas 3,4% indicaram “discordo totalmente”, não havendo registros de “discordo parcialmente”. Esses resultados evidenciaram um consenso significativo entre os inspetores escolares de que a sobreposição ou interseção de atribuições entre setores tende a produzir orientações divergentes ou conflitantes às unidades escolares, reforçando a necessidade de maior articulação e clareza institucional para evitar ruídos na comunicação e no acompanhamento das escolas.

Sob a ótica dos respondentes, há forte concordância de que a intersecção de tarefas entre setores pode gerar conflitos nas orientações repassadas às escolas. Quando analisado em conjunto com os demais achados, esse resultado indica que a sobreposição de atribuições não se restringe ao âmbito interno da SRE, mas produz efeitos diretos na relação com as unidades escolares. A ocorrência de orientações divergentes compromete a clareza das ações institucionais e pode gerar insegurança nas escolas, evidenciando a necessidade de maior alinhamento entre os setores e de definição mais precisa dos fluxos e responsabilidades.

A ausência de integração e alinhamento entre os setores compromete não apenas a execução interna das atividades, mas também a qualidade das entregas institucionais. Conforme Capote (2012) e Scucuglia e Pavani Junior (2016), processos eficazes devem assegurar consistência nas saídas, de modo que o produto final, no caso, as orientações às escolas, seja claro, uniforme e alinhado entre os atores envolvidos. Nessa perspectiva, Capote (2012) destaca que a adequada execução dos processos está diretamente relacionada à qualidade dos resultados gerados, ao afirmar que, quando corretamente realizados, “provavelmente teremos [...] um produto [...] conforme detalhado” (Capote, 2012, p. 38), evidenciando a importância da padronização e do alinhamento das atividades.

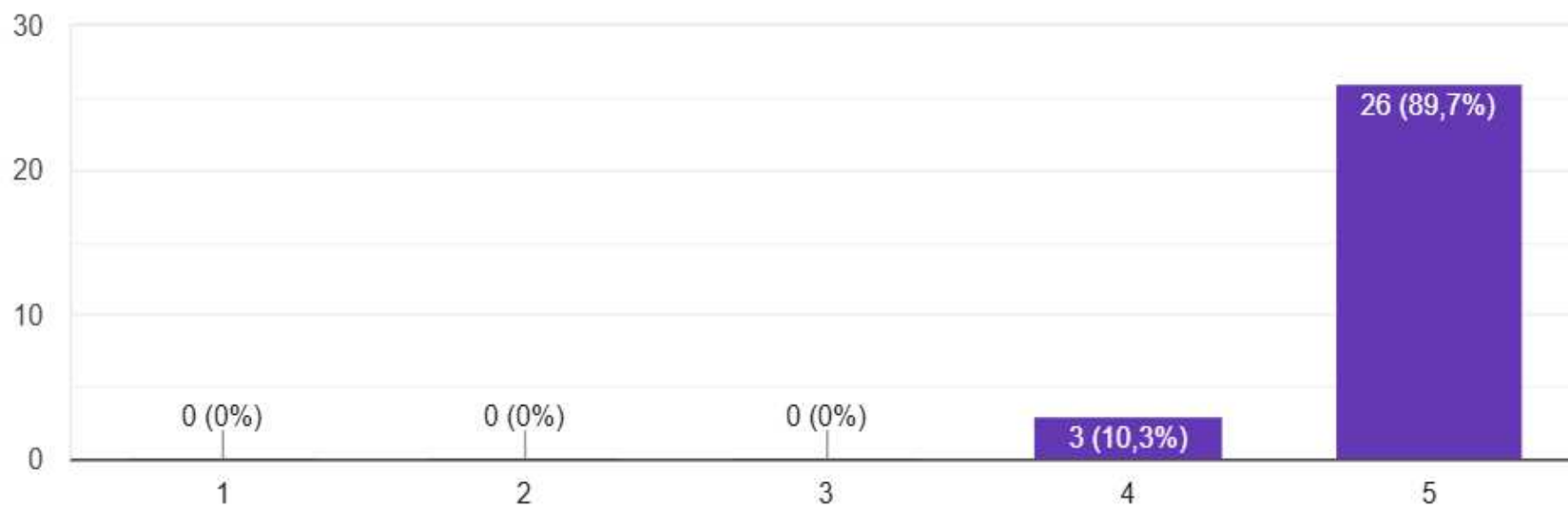
Quando há sobreposição de tarefas sem definição adequada de responsabilidades, o processo tende a gerar resultados inconsistentes, como orientações divergentes.

Nesse sentido, conforme destacam Vom Brocke e Rosemann (2015), a gestão por processos requer coordenação entre áreas e padronização das práticas, de modo a garantir coerência na atuação organizacional. Assim, os dados do gráfico indicam que a falta de alinhamento intersetorial impacta diretamente a relação com as escolas, configurando-se como um problema de natureza processual que compromete a efetividade da ação institucional da SRE.

O Gráfico 9 apresenta a síntese das respostas dos 29 participantes à Questão 9, que aborda a percepção dos respondentes acerca da afirmação de que a definição mais clara dos fluxos de trabalho entre setores contribuiria para maior eficiência e resolutividade das ações.

O gráfico 9 demonstra forte convergência de opiniões entre os 29 participantes quanto à afirmação de que a definição mais clara dos fluxos de trabalho entre os setores contribuiria para maior eficiência e resolutividade das ações. Verifica-se que 89,7% dos respondentes manifestaram concordância total com a proposição, enquanto os demais 10,3% indicaram concordância parcial, não havendo registros de respostas neutras ou de discordância. Esse resultado evidencia um entendimento amplamente compartilhado de que a organização e o detalhamento dos fluxos processuais constituem elementos centrais para o aprimoramento da atuação institucional, indicando que a gestão por processos é percebida como estratégia fundamental para qualificar o trabalho, reduzir entraves operacionais e fortalecer a articulação entre os setores envolvidos.

Gráfico 9 - Síntese das respostas à Questão 9 - A definição mais clara dos fluxos de trabalho entre setores contribuiria para maior eficiência e resolutividade das ações



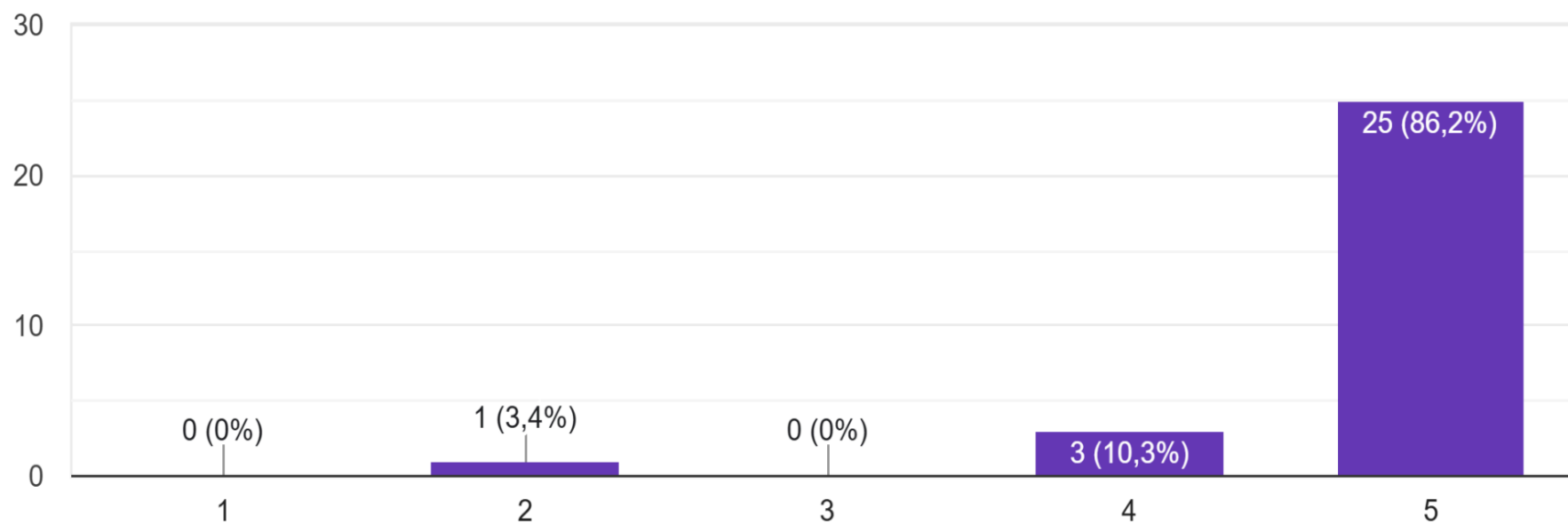
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A valorização dos fluxos de trabalho expressa pelos respondentes converge diretamente com os pressupostos teóricos do BPM, que compreende os processos como conjuntos de atividades inter-relacionadas que devem ser organizadas, monitoradas e continuamente aperfeiçoadas para garantir eficiência e geração de valor (Capote, 2012). Nessa perspectiva, Capote (2012) destaca que os processos demandam aprimoramento contínuo, ao afirmar que “os processos existem e precisam ser melhorados constantemente” (Capote, 2012, p. 13), reforçando a importância de sua organização e acompanhamento sistemático. Conforme destacam Scucuglia e Pavani Junior (2016), a definição clara das etapas, responsabilidades e interfaces é fundamental para assegurar a fluidez dos processos e reduzir ineficiências decorrentes de retrabalho e sobreposição de funções.

Nesse sentido, o elevado grau de concordância observado no gráfico indica que os inspetores reconhecem, ainda que de forma empírica, a importância da organização processual para o aprimoramento da atuação institucional. Tal percepção também se alinha à abordagem de Vom Brocke e Rosemann (2015), ao evidenciar que a gestão por processos constitui um elemento estratégico para promover integração entre setores e melhorar o desempenho organizacional.

O Gráfico 10 apresenta a síntese das respostas dos 29 participantes à Questão 10, que aborda a percepção dos respondentes acerca da afirmação de que a integração entre os setores da Superintendência Regional de Ensino e a Inspeção Escolar fortalece a execução dos protocolos e a gestão educacional como um todo.

Gráfico 10 - Síntese das respostas à Questão 10 - A integração entre setores da SRE e a inspeção escolar fortalece a execução dos protocolos e a gestão educacional como um todo.



Fonte: Elaborado pela autora. 2026.

O gráfico 10 referente à afirmação sobre a integração entre os setores da SRE e a Inspeção Escolar evidencia elevada concordância entre os respondentes. Do total de 29 participantes, 86,2% declararam concordar totalmente com a proposição e 10,3% concordaram parcialmente, indicando percepção majoritária de que a atuação integrada fortalece a execução dos protocolos e contribui para a gestão educacional de forma mais articulada e eficaz. Registra-se ainda um percentual residual de 3,4% de discordância parcial, não havendo respostas de discordância total ou neutralidade. Esses dados mostram a compreensão de que a integração intersetorial é reconhecida como elemento estratégico para o aprimoramento dos processos de trabalho e para o fortalecimento da ação institucional da Inspeção Escolar no âmbito da SRE.

A integração entre setores constitui um dos elementos centrais para o funcionamento eficaz dos processos organizacionais, uma vez que os fluxos de trabalho dependem da articulação coordenada entre diferentes áreas e atores institucionais, conforme discutido por Capote (2012) e Scucuglia e Pavani Junior (2016). Nessa perspectiva, Capote (2012) critica abordagens fragmentadas da gestão, ao afirmar que iniciativas tratadas de forma isolada entre departamentos “não [caracterizam] [...] BPM” (p. 17), reforçando a necessidade de integração e alinhamento entre os setores organizacionais.

Nesse sentido, a percepção dos respondentes converge com os pressupostos do BPM, ao reconhecer que a atuação integrada contribui para maior coerência, eficiência e alinhamento das ações. Conforme destacam Vom Brocke e Rosemann (2015), a gestão por processos pressupõe a superação da lógica fragmentada e departamentalizada, favorecendo uma visão sistêmica e colaborativa da organização. Assim, os resultados do gráfico indicam que o fortalecimento da integração intersetorial não apenas potencializa a execução dos protocolos, mas se configura como condição fundamental para a efetividade da gestão educacional no âmbito da SRE.

A partir deste ponto, a análise voltou-se às duas questões abertas que integraram o questionário aplicado aos inspetores escolares. Diferente das questões fechadas, essas perguntas permitiram aos respondentes detalhar percepções, experiências e exemplos concretos relacionados à intersecção de tarefas e à

organização do trabalho no âmbito da SRE. A análise qualitativa das respostas possibilita aprofundar a compreensão dos dados apresentados anteriormente, evidenciando como a sobreposição de atribuições se materializa no cotidiano da atuação da inspeção escolar.

As respostas à Questão 11 — *“Qual protocolo/atividade você considera que gera mais intersecção de tarefas com outros setores?”* — revelaram um padrão consistente nas percepções dos inspetores escolares, indicando que a intersecção de atribuições se concentra, sobretudo, em três grandes eixos: gestão pedagógica, gestão de pessoas (quadro de pessoal) e atos administrativos relacionados às escolas municipais e privadas. Essas respostas corroboram com a análise documental apresentada no Capítulo 2 e reforçam a hipótese central da pesquisa de que a ausência de delimitação clara de responsabilidades entre setores da SRE impacta diretamente a execução processual dos protocolos da Resolução SEE nº 4.487/2021.

Nesse contexto, sob a perspectiva dos participantes, a intersecção de tarefas é percebida como parte recorrente do cotidiano de trabalho, e não como uma situação excepcional. A forma como as respostas se organizam em torno de alguns eixos principais, tais como Frequência Escolar, gestão pedagógica, análise de quadro de pessoal e processos autorizativos em escolas municipais e privadas, indica que os inspetores reconhecem padrões relativamente estáveis nas sobreposições de atribuições.

Essa percepção reforça que a intersecção de tarefas não decorre apenas da complexidade das demandas educacionais, mas está diretamente relacionada à forma como o trabalho é organizado institucionalmente. A ausência de delimitação clara de responsabilidades entre os setores tende a transformar situações que poderiam ser pontuais em dinâmicas permanentes de sobreposição, o que se articula com a discussão teórica sobre gestão por processos, especialmente no que se refere à necessidade de definição de fluxos e responsabilidades ao longo das etapas de trabalho.

No campo da gestão pedagógica, destaca-se, de forma recorrente, o Protocolo de Inspeção Escolar nº 3 (P3). Diversos respondentes apontaram que as ações relacionadas ao acompanhamento da frequência escolar, das avaliações institucionais e das ações pedagógicas anuais da SEE/MG consomem tempo

significativo do Serviço de Inspeção Escolar, embora tais atividades também sejam objeto de atuação da Diretoria Educacional (DIRE) e de suas divisões pedagógicas.

Os inspetores relataram que demandas relacionadas ao calendário pedagógico, ao acompanhamento do SAEB e às estratégias pedagógicas institucionais acabam sendo direcionadas ao SIE, mesmo quando poderiam ser acompanhadas prioritariamente por setores pedagógicos específicos. Essa sobreposição gera um deslocamento do foco da inspeção, obrigando os inspetores a atribuírem menor prioridade às atividades consideradas nucleares da função inspetiva, como as verificações in loco de processos autorizativos, a regularidade da vida escolar dos estudantes e a escrituração escolar.

Na minha experiência até o momento, temos recebido muitas demandas relativas às ações pedagógicas anuais da SEE/MG (Protocolo 3) que poderiam ser acompanhadas exclusivamente pela DIRE (ações que interseccionam com o Protocolo 3), que acabam consumindo muito tempo do serviço regular de inspeção (acompanhar avaliações institucionais; acompanhar ações relativas a memorandos do calendário pedagógico da SEE/MG) e obrigando os inspetores escolares a atribuir menos prioridade às ações que são ESPECÍFICAS da inspeção (verificações in loco de processos autorizativos; verificação da regular trajetória escolar dos estudantes; verificação da escrituração escolar). Em segundo lugar, também tenho a impressão que acabamos tomando muito tempo com análise e deferimento de vagas, verificações do quadro de pessoal e códigos das documentações, arranjo que creio que poderia ser melhor gerenciado pelas DIPEs. (Inspetora 5)

A partir desses relatos, observa-se que, na percepção dos inspetores, as demandas relacionadas à gestão pedagógica extrapolam, com frequência, os limites esperados da atuação da inspeção escolar, sendo incorporadas ao cotidiano do SIE mesmo quando poderiam ser conduzidas prioritariamente por setores pedagógicos específicos.

Quando analisado em conjunto com os demais dados, esse movimento indica um deslocamento progressivo das atribuições da inspeção, que passa a assumir funções de acompanhamento pedagógico mais amplo, em detrimento de suas atividades nucleares. Tal dinâmica sugere não apenas sobreposição de tarefas, mas também uma redefinição informal do escopo de atuação do inspetor escolar, o que

pode contribuir para a diluição de sua identidade profissional e para a perda de foco na função inspetiva propriamente dita.

As orientações pedagógicas às escolas, de modo geral, são percebidas como aquelas que demandam a atuação de um maior número de setores simultaneamente. Essa multiplicidade de atores: inspeção, diretoria pedagógica, divisões técnicas, evidencia um ponto crítico de indefinição, no qual não há clareza quanto à instância responsável pela condução principal da ação, favorecendo a duplicidade de orientações e a dispersão de esforços institucionais.

No que se refere à gestão de pessoas, as respostas apontaram de maneira expressiva para os protocolos relacionados ao quadro de pessoal, especialmente os protocolos nº 9, 10 e 14, bem como menções diretas ao acompanhamento do quadro de pessoal, registros funcionais e códigos de documentação. Os inspetores percebem que atividades como análise e deferimento de vagas, verificação do quadro de pessoal, regularidade dos registros funcionais e acompanhamento de sistemas como o SYSADP e o SISAP são realizadas de forma concomitante pelo SIE e pelas Diretorias de Pessoal (DIPes). A duplicidade de conferências e análises não apenas amplia a carga de trabalho do inspetor, como também gera retrabalho e prolonga os fluxos decisórios.

As atividades relacionadas à gestão de pessoas configuram um dos principais pontos de interseção entre setores, sendo marcadas por duplicidade de análises e ausência de definição clara quanto à responsabilidade primária de cada instância. Esse cenário mostra as fragilidades na organização dos fluxos de trabalho, especialmente no que se refere à distribuição de etapas e à definição de pontos de decisão. A realização concomitante de atividades semelhantes por diferentes setores sugere a inexistência de uma lógica processual estruturada, o que tende a aumentar o retrabalho, prolongar os fluxos e comprometer a eficiência das ações institucionais.

O Protocolo de Inspeção Escolar nº 14 (P14) também aparece nas respostas, especialmente por sua abrangência e complexidade. Por tratar da inspeção regular em escolas municipais e privadas, o P14 envolve simultaneamente dimensões pedagógica, administrativa e de pessoal, o que amplia as interfaces com outros setores da SRE, como a Diretoria de Atendimento Escolar e setores responsáveis por atos autorizativos.

Nessa mesma linha, as demais respostas das inspetoras à Questão 11 — embora, em geral, mais curtas e descritivas — confirmam que essas interseções se concentram principalmente nas áreas de gestão pedagógica e de gestão de pessoas. Algumas falas ilustram bem essa percepção, ao mencionarem, por exemplo, *“as tarefas sobre o Quadro de Pessoal”* (Inspetora 1), o *“quadro de pessoal, atos autorizativos de escolas municipais e privadas”* (Inspetora 3), além de *“atividades relacionadas ao pedagógico, de modo geral, com destaque ao Protocolo 3”* (Inspetora 6) e os *“protocolos de Gestão Pedagógica e Gestão de Pessoas”* (Inspetora 7). Também aparecem referências à *“orientação das escolas no tocante aos processos pedagógicos”* (Inspetora 9) e, de forma mais específica, ao *“protocolo de inspeção escolar nº 9 - P9 - Quadro Escola e Quadro de Horários - SYSADP”* (Inspetora 14). Por fim, uma das respondentes sintetiza essa ideia ao afirmar que *“em geral, orientações de ordem pedagógica são as que requisitam maior número de setores envolvidos”* (Inspetora 17).

Mesmo sendo respostas mais objetivas, elas apontam para uma percepção comum entre as inspetoras: as demandas pedagógicas tendem a envolver mais setores, o que aumenta a complexidade do trabalho e evidencia a necessidade de definir com mais clareza as responsabilidades de cada área. Tais respostas indicam que, do ponto de vista dos participantes, há uma percepção convergente quanto aos principais pontos de intersecção de tarefas, com destaque para as dimensões pedagógica e de gestão de pessoas.

Considerando o conjunto da pesquisa, a objetividade dessas respostas pode ser interpretada como indicativa de que tais situações já se encontram naturalizadas no cotidiano de trabalho dos inspetores escolares. Essa naturalização da sobreposição de funções reforça a ideia de que o problema não é percebido como episódico, mas como parte constitutiva da organização do trabalho, o que amplia a necessidade de intervenções estruturais, e não apenas ajustes pontuais.

A partir desse conjunto de evidências, observa-se, de modo geral, que a intersecção de tarefas não é percebida como um problema isolado de um único protocolo, mas como uma característica estrutural da organização do trabalho na SRE. A recorrência de menções aos Protocolos 2, 3, 9, 10 e 14 sugere que justamente aqueles que envolvem processos contínuos, sistêmicos e com maior volume de demandas são os que mais concentram a atuação simultânea de

diferentes setores. Isso indica que a sobreposição está menos ligada a situações pontuais e mais presente no cotidiano institucional.

Através desse conjunto de elementos, observa-se que a caracterização da intersecção de tarefas como elemento estrutural permite compreender que as dificuldades relatadas pelos inspetores não decorrem exclusivamente da complexidade das demandas, mas da ausência de mecanismos institucionais que organizem de forma clara e integrada a atuação dos diferentes setores, com delimitação de responsabilidades e estabelecimento de pontos de articulação entre as áreas, de modo a reduzir a sobreposição de ações e qualificar a gestão do trabalho no âmbito da SRE.

Com base na análise das respostas à Questão 11, o Quadro 6 sistematiza os principais eixos de intersecção de tarefas identificados nos Protocolos de Inspeção Escolar, conforme a percepção dos inspetores escolares. O Quadro organiza as informações por protocolo, destacando as atividades envolvidas, os setores que atuam simultaneamente, os tipos de intersecção ou indefinição identificados e os impactos percebidos na atuação do Serviço de Inspeção Escolar, contribuindo para a visualização das áreas em que a sobreposição de atribuições se mostra mais recorrente.

Quadro 6 – Eixos de interseção de tarefas nos Protocolos de Inspeção Escolar, segundo a percepção dos inspetores escolares (Questão 11)

Protocolo	Principais atividades envolvidas	Setores que atuam simultaneamente	Tipo de interseção/indefinição identificada	Impactos percebidos na atuação do SIE
Protocolo nº 3 (P3) Gestão Pedagógica	Acompanhamento da frequência escolar e de avaliações institucionais (SAEB); Ações pedagógicas anuais da SEE/MG; calendário pedagógico;	SIE; Diretoria Educacional (DIRE) e suas divisões pedagógicas	Atuação paralela de setores sobre os mesmos temas; Ausência de definição clara quanto ao setor responsável pela condução principal das ações;	Redução da prioridade das atividades específicas da inspeção; Risco de orientações divergentes às escolas
Protocolos nº 9 e nº 10 (P9, P10) Gestão de pessoas	Análise e deferimento de vagas; Verificação do quadro de pessoal; Regularidade dos registros funcionais; Acompanhamento de sistemas (SYSADP, SISAP)	SIE; Diretorias de Pessoal (DIPEs) (quadro de pessoal, setor de pagamento, etc.)	Duplicidade de análises e conferências; Ausência de delimitação clara quanto à responsabilidade primária de cada setor	Retrabalho; Prolongamento dos fluxos decisórios; Redução de eficiência processual
Protocolo nº14 (P14) Atos administrativos em Escolas Municipais e Privadas	Inspeção regular; Atos autorizativos; Escrituração escolar; Acompanhamento pedagógico; Verificação do quadro de pessoal das Instituições	SIE; Divisão de Atendimento Escolar (DIVAE) Diretor da Superintendência (Gabinete)	Sobreposição de atribuições administrativas e pedagógicas; Ausência de delineamento claro das etapas de responsabilidade	Aumento da interdependência informal entre os setores para tomada de decisões; Maior risco de conflitos de competência
Protocolos nº 2, nº 3, nº 9, nº 10 e nº 14	Processos contínuos e de alto volume de demanda	SIE e múltiplos setores da SRE já mencionados nas linhas acima	Intersecção recorrente e estrutural de tarefas; Ausência de fluxos formalizados; Indefinição institucional persistente	Naturalização da sobreposição de funções; Comprometimento da gestão processual; Fragilização da identidade profissional do inspetor escolar

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas à questão 11 do questionário aplicado aos inspetores escolares (2026).

O Quadro 6 sintetiza o que foi exposto anteriormente, ou seja, que a interseção de tarefas entre o Serviço de Inspeção Escolar e os demais setores da SRE não se configura como um fenômeno pontual ou restrito a um protocolo específico, mas como uma característica estrutural da organização do trabalho institucional. Observa-se que os protocolos mais frequentemente mencionados, especialmente os de números 2, 3, 9, 10 e 14, incidem sobre processos contínuos, de alta complexidade e elevado volume de demandas, os quais mobilizam simultaneamente diferentes setores da SRE. Essa atuação paralela, sem a definição clara de responsabilidades primárias, favorece a duplicidade de análises, a sobreposição de orientações e o retrabalho, além de deslocar o foco do inspetor escolar de suas atribuições nucleares. Os impactos percebidos pelos respondentes, como sobrecarga de trabalho, prolongamento dos fluxos decisórios e fragilização da identidade da função do inspetor, reforçam a compreensão de que a ausência de fluxos formalizados e de uma lógica de gestão por processos compromete a eficiência e a resolatividade das ações. Nesse sentido, o quadro evidencia a necessidade de revisão dos arranjos organizacionais e de fortalecimento da clareza institucional, remetendo à discussão teórica desenvolvida neste trabalho acerca da gestão por processos, a qual, nesse contexto, se apresenta como estratégia potencial para mitigar as sobreposições de atribuições e qualificar a atuação da Inspeção Escolar.

A partir dessa sistematização, evidencia-se que, na perspectiva dos participantes, os impactos decorrentes da intersecção de tarefas são percebidos de forma concreta no cotidiano de trabalho, especialmente na forma de sobrecarga, retrabalho e dificuldades na condução das demandas.

Ao articular esses elementos com o conjunto dos dados, observa-se que tais impactos não são apenas operacionais, mas também institucionais, na medida em que afetam a clareza das atribuições, a eficiência dos processos e a própria identidade da função do inspetor escolar. Esse aspecto reforça a necessidade de revisão dos arranjos organizacionais, de modo a alinhar a estrutura de funcionamento da SRE a uma lógica mais processual e integrada.

Então, entende-se que as respostas à Questão 11 indicam o reconhecimento, pelos inspetores escolares, da existência de múltiplos setores cuidando de temas similares, e reforçam a necessidade de se pensar a gestão por processos como

estratégia para clarificar papéis, reduzir sobreposições e qualificar a atuação institucional.

Nessa mesma direção, as respostas à Questão 12 aprofundam o diagnóstico evidenciado pelas respostas à Questão 11, ao revelar convergência significativa quanto à necessidade de aprimoramento da aplicabilidade dos protocolos de inspeção escolar, especialmente no que se refere à organização do trabalho e à articulação intersetorial. De modo recorrente, os respondentes destacam a importância da definição clara e formalizada dos fluxos de trabalho entre os setores da SRE, amplamente divulgados, como estratégia para enfrentar os problemas anteriormente apontados, tais como conflitos de orientação, duplicidade de ações, sobreposição de funções e desvio das atribuições próprias do cargo de IE, além de conferir maior segurança à atuação da Inspeção Escolar.

Nesse contexto, as respostas não se limitam à identificação de problemas, mas avançam na proposição de caminhos para o aprimoramento da organização do trabalho. A recorrência de sugestões semelhantes entre diferentes respondentes indica a existência de um entendimento compartilhado acerca das fragilidades institucionais e das possíveis estratégias para enfrentá-las.

Esse movimento evidencia um deslocamento importante: os inspetores não apenas reconhecem os efeitos da sobreposição de tarefas, mas demonstram capacidade de refletir sobre suas causas e de apontar soluções alinhadas a uma lógica de organização mais estruturada do trabalho. Esse aspecto reforça a aderência das proposições dos participantes à perspectiva da gestão por processos, especialmente no que se refere à necessidade de definição de fluxos, responsabilidades e mecanismos de articulação intersetorial.

Essa percepção é explicitada na fala de uma das inspetoras, ao afirmar:

Sugiro a elaboração de um fluxo de trabalho claro e amplamente divulgado entre todos os setores da SRE para evitar conflito de orientações entre setores, duplicidade de orientações, sobreposição de funções e desvio de funções. Considero que esse fluxo colaboraria para que o Serviço de Inspeção Escolar atuasse nos limites das atribuições do cargo de ANE-IE, evitando, inclusive, atuação sem segurança jurídica (Inspetora 1).

A partir dessa fala, observa-se que, na percepção dos participantes, a ausência de fluxos de trabalho claros e formalizados constitui um dos principais fatores geradores das dificuldades enfrentadas no cotidiano da inspeção escolar. A ênfase na necessidade de divulgação ampla desses fluxos indica que o problema não se restringe à inexistência de definições, mas também à fragilidade na comunicação e na institucionalização dessas orientações. A organização do trabalho na SRE carece de uma estrutura processual mais explícita, capaz de orientar a atuação dos diferentes setores de forma integrada e coerente, reduzindo ambiguidades e fortalecendo a segurança na tomada de decisões.

No mesmo sentido, outro respondente associa a organização dos fluxos à necessidade de formação e padronização das respostas institucionais, ao mencionar: *“Formação aos novos inspetores, estabelecimento de modelos/resposta padrão, melhoria do fluxo de informações entre os setores da SRE”* (Inspetor 21).

Sob a ótica dos participantes, a formação e a padronização das respostas institucionais aparecem como elementos complementares à organização dos fluxos de trabalho. A associação entre esses aspectos sugere que a clareza dos processos depende não apenas de definições formais, mas também da construção de referenciais comuns para a atuação. A heterogeneidade de práticas e entendimentos entre os setores contribui para a manutenção de inconsistências nas orientações e para o aumento do retrabalho, reforçando a necessidade de estratégias que articulem formação continuada, padronização e gestão do conhecimento no âmbito institucional.

Outro eixo presente constantemente nas respostas refere-se à integração, comunicação e diálogo entre os setores da SRE, com menções explícitas ao alinhamento entre SRI, DIRE, DIPE, DAFI e demais áreas, bem como ao papel da gestão da SRE nesse processo. Tal necessidade aparece de forma sintética em respostas como: *“Diálogo entre os setores e distribuição equitativa das tarefas”* (Inspetora 3). Em formulação mais detalhada, uma inspetora destaca:

Gostaria que os protocolos da inspeção fossem revisados em conjunto com a elaboração de protocolos para as DIRE, DIPE e DAFI, a fim de evitar a sobrecarga dos inspetores escolares com ações e responsabilidades que poderiam ser feitas por outros setores, deixando mais tempo para que a inspeção trabalhe com as ações que lhe são específicas (Inspetora 5).

A partir desses relatos, observa-se que, na percepção dos participantes, a integração entre os setores não se efetiva apenas por meio da existência formal de estruturas organizacionais, mas depende de mecanismos concretos de articulação, diálogo e alinhamento de práticas. Esse aspecto evidencia que a fragmentação das ações entre as diretorias da SRE constitui um dos principais entraves à efetividade dos protocolos, uma vez que favorece a sobreposição de atribuições e a dispersão de responsabilidades. Nesse sentido, a integração intersetorial aparece como condição essencial para a construção de uma atuação mais coerente e articulada.

As falas também enfatizam a comunicação institucional como elemento central para a efetividade dos protocolos e para a redução da sobrecarga do Serviço de Inspeção Escolar. Nesse sentido, os participantes afirmam a necessidade de *“melhor comunicabilidade dos setores e maior apoio da gestão da SRE”* (Inspetora 9) e de *“comunicação mais efetiva entre os setores e a SRI”* (Inspetor 18). A ausência de orientações tempestivas é apontada como fator que contribui para o acúmulo de demandas no SIE, conforme expresso na fala:

Maior comunicação entre setores, orientações e repasses de modo tempestivo, o que por vezes não vem ocorrendo. O que, por sua vez, acaba por gerar acúmulo na demanda de orientação e análise do SIE” (Inspetor 29).

A comunicação institucional é percebida como um elemento central para o funcionamento adequado dos processos de trabalho, especialmente no que se refere à circulação de orientações e à organização das demandas. A ausência de comunicação tempestiva e estruturada contribui para a concentração de demandas no Serviço de Inspeção Escolar, ampliando a sobrecarga de trabalho e dificultando a articulação entre os setores. Esse cenário reforça a compreensão de que a comunicação não se configura apenas como um aspecto operacional, mas como componente estruturante da gestão institucional. Além disso, emerge de forma consistente a relevância da formação e da capacitação continuada, tanto para os inspetores escolares quanto para os demais setores da SRE. Um dos respondentes sintetiza essa demanda ao afirmar:

Primeiro é que tenha protocolos para todos os setores e não apenas para a inspeção escolar. Segundo é que eles estejam voltados à realidade do serviço de inspeção escolar. Terceiro é que se tenha formação específica para análise de demandas, como por exemplo do financeiro, isso daria mais segurança (Inspetor 12).

Outras falas reforçam essa perspectiva ao mencionar: *“Maior interação entre os setores, maior clareza nas orientações, treinamento, pelo menos um dia de teletrabalho, inclusive para os recém-nomeados”* (Inspetora 2).

Também são apontadas a importância de espaços formativos contínuos e da delimitação objetiva das atribuições setoriais, como evidenciado nas falas: *“Mais momentos de estudos, principalmente estudo individualizado e posterior discussão em grupo”. Além de limitadas tarefas que podem ser realizadas por setores específicos* (Inspetor 4) e *“Estudo de cada um com a devida Diretoria e o estabelecimento interno da atribuição de cada setor”* (Inspetor 23).

A formação continuada assume papel estratégico na qualificação da atuação profissional, especialmente diante da complexidade das demandas e da diversidade de situações enfrentadas no cotidiano da inspeção escolar. As lacunas formativas não dizem respeito apenas ao domínio técnico dos protocolos, mas também à capacidade de articulação entre setores, interpretação de normas e tomada de decisão em contextos de indefinição. Isso reforça a necessidade de uma política formativa que dialogue com a realidade do trabalho e contribua para a construção de práticas mais alinhadas institucionalmente.

De forma geral, as contribuições indicam que os protocolos são reconhecidos como instrumentos importantes para o planejamento e a organização do trabalho, porém demandam revisão, alinhamento intersetorial e maior aderência à realidade institucional, de modo a reduzir a sobrecarga do Serviço de Inspeção Escolar e fortalecer a eficiência, a equidade na distribuição das tarefas e a efetividade da gestão educacional no âmbito da SRE. A efetividade dos instrumentos normativos depende da existência de uma gestão orientada por processos, capaz de integrar as diferentes dimensões do trabalho, alinhar responsabilidades e promover maior coerência entre o que está prescrito e o que é efetivamente realizado no cotidiano institucional.

O perfil dos inspetores, marcado pela coexistência de profissionais com pouca experiência na função e outros com trajetória consolidada, indica um cenário

heterogêneo que, ao mesmo tempo em que favorece a circulação de saberes, amplia a necessidade de referenciais claros, formação continuada sistemática e orientações institucionais consistentes para a atuação inspetiva. Embora a maioria dos inspetores tenha participado de capacitações específicas, persistem lacunas formativas e, sobretudo, dificuldades relacionadas à clareza na delimitação das atribuições entre os diferentes setores da SRE. Essa indefinição é amplamente reconhecida pelos participantes, que expressam, de forma majoritária quanto à necessidade de responsabilidades mais claramente definidas, melhoria da eficácia dos canais institucionais para esclarecimento de dúvidas e à frequência e qualidade da comunicação intersetorial. Tais fragilidades de comunicação e organização emergem como fatores importantes para a manutenção da sobreposição de funções e do retrabalho no cotidiano institucional.

De forma consensual, os inspetores escolares reconhecem que a indefinição dos limites de atuação entre os setores gera impactos diretos na gestão processual do trabalho, produz conflitos de competência e resulta em orientações divergentes às escolas. As fragilidades identificadas não se configuram apenas como problemas operacionais, mas como limitações na estruturação dos processos organizacionais. Conforme Capote (2012) e Scucuglia e Pavani Junior (2016), a gestão por processos pressupõe a definição clara de fluxos, responsabilidades e interfaces entre os atores institucionais, de modo a garantir coerência e eficiência na execução das atividades. Quando esses elementos não estão devidamente estruturados, tendem a emergir situações de sobreposição, retrabalho e inconsistência nas entregas organizacionais. Nesse sentido, os resultados da pesquisa indicam que a ausência de uma lógica processual integrada no âmbito da SRE contribui para a fragmentação do trabalho e para a manutenção das dificuldades relatadas pelos inspetores escolares, reforçando a pertinência da gestão por processos como abordagem para o enfrentamento desses desafios.

Na sequência, procede-se à síntese das respostas à Questão 12, através do Quadro 7, que buscou captar as percepções dos inspetores escolares acerca de possíveis aprimoramentos nos protocolos de inspeção escolar e em sua aplicabilidade no contexto da Superintendência Regional de Ensino. As contribuições apresentadas pelos respondentes permitem aprofundar o diagnóstico construído a partir das questões anteriores, oferecendo subsídios qualitativos para

compreender como a organização do trabalho, a articulação intersetorial e os fluxos institucionais impactam a atuação do Serviço de Inspeção Escolar.

Quadro 7 – Sugestões de melhoria para a aplicabilidade dos Protocolos de Inspeção Escolar, segundo a percepção das inspetoras escolares (Questão 12)

Eixo para melhoria	Sugestão de Melhoria	Setores diretamente envolvidos	Problema institucional	Contribuições esperadas para a gestão processual
Definição e formalização dos fluxos de trabalho	Elaboração e divulgação de fluxos claros entre os setores da SRE; Definição das responsabilidades de cada setor	SIE; DIRE; DIPE; DAFI; e demais setores da SRE	Indefinição de atribuições; Sobreposição de funções; Duplicidade de ações;	Maior clareza institucional; Redução de retrabalho; Aumento da eficiência e da resolutividade das ações
Articulação e integração intersetorial	Fortalecimento do diálogo e do alinhamento entre os setores; Maior envolvimento da gestão da SRE na mediação das demandas	SIE; DIRE; DIPE; DAFI; gestão da SRE	Fragmentação das ações; Conflitos de competência; Orientações divergentes às escolas	Atuação mais integrada; Coerência institucional; Melhoria da comunicação interna
Formação e capacitação continuada	Capacitações específicas sobre os protocolos; formação inicial para inspetores; momentos de estudo individual e coletivo	Coordenação do SIE; gestão da SRE; demais diretorias da Instituição	Lacunas formativas; Insegurança na execução das atribuições; Heterogeneidade e de práticas	Padronização de procedimentos; Fortalecimento da atuação técnica; Maior segurança profissional
Padronização de procedimentos e respostas	Desenvolvimento de modelos padronizados de resposta e orientação	SIE; setores correlatos	Divergência de orientações; retrabalho; inconsistência nas respostas institucionais	Maior uniformidade; redução de conflitos; agilidade nos fluxos

Fonte: Elaboração própria, a partir das respostas abertas ao questionário (questão 12) aplicado aos inspetores escolares (2026).

O Quadro 7 sintetiza as principais sugestões de melhoria apresentadas pelas inspetoras escolares, evidenciando que as proposições não se concentram em ajustes pontuais, mas apontam para a necessidade de reestruturação dos arranjos organizacionais e processuais que sustentam a atuação da Inspeção Escolar. As respostas revelam consenso quanto à centralidade da definição clara e formalizada dos fluxos de trabalho entre os setores da SRE como estratégia fundamental para enfrentar a sobreposição de funções, o retrabalho e os conflitos de competência identificados ao longo da pesquisa. Destaca-se ainda que as sugestões extrapolam o âmbito exclusivo do Serviço de Inspeção Escolar, ao indicarem a importância de maior integração intersetorial, de normatização mais equitativa entre as diretorias e de fortalecimento da formação continuada.

A partir dessa sistematização, evidencia-se que as sugestões apresentadas pelos participantes convergem para a necessidade de reorganização estrutural do trabalho, com ênfase na definição de fluxos, na integração entre setores e na qualificação das práticas institucionais.

Ao relacionar esses elementos com o conjunto da pesquisa, observa-se que tais proposições não se configuram como demandas isoladas, mas como respostas coerentes às fragilidades anteriormente identificadas, indicando um alinhamento entre diagnóstico e proposição por parte dos inspetores escolares.

Ao reconhecerem os protocolos como instrumentos relevantes para a organização do trabalho, as inspetoras também apontam seus limites quando descolados da realidade institucional, reforçando a compreensão de que a efetividade normativa depende de uma gestão orientada por processos, capaz de alinhar responsabilidades, racionalizar fluxos e promover maior coerência entre prescrição e prática — perspectiva que fundamenta a discussão desenvolvida no capítulo seguinte.

As sugestões apresentadas pelos participantes dialogam com os princípios do *Business Process Management* ou gerenciamento de processo de negócios, que enfatizam a necessidade de definição clara de fluxos, responsabilidades e interfaces entre os atores organizacionais como condição para a eficiência e a qualidade das entregas institucionais, como discutido em Capote (2012) e Scucuglia e Pavani Júnior (2016). Nesse sentido, a convergência entre as percepções dos inspetores e os fundamentos teóricos evidencia que a superação das fragilidades identificadas

depende da adoção de uma abordagem sistêmica, capaz de integrar setores, padronizar procedimentos e promover maior coerência entre as normativas e a prática institucional. Tal alinhamento reforça a pertinência da gestão por processos como estratégia para o aprimoramento da atuação da Inspeção Escolar no âmbito da SRE.

Em síntese, os resultados desta seção demonstram que a sobreposição e a interseção de tarefas não constituem fenômenos pontuais, mas elementos estruturantes da organização do trabalho da Inspeção Escolar, com impactos significativos na gestão processual, na prática profissional e na qualidade da atuação institucional. Esses achados sustentam a necessidade de adoção de uma abordagem de gestão por processos, aprofundada no capítulo seguinte, como estratégia para clarificar papéis, racionalizar fluxos, reduzir conflitos e fortalecer a efetividade da Inspeção Escolar no contexto da política educacional.

3.5.2 Análise dos dados obtidos na entrevista realizada com a coordenação do Serviço de Inspeção Escolar da SRE

Esta seção analisa a entrevista realizada com a pessoa responsável pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, buscando compreender como as dinâmicas de trabalho da Superintendência Regional de Ensino interferem na execução dos protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021. Mais do que descrever atribuições formais, a entrevista permite observar como os fluxos institucionais se organizam no cotidiano administrativo, quais tensões emergem dessa organização e de que maneira a inspeção escolar passa a atuar diante de demandas compartilhadas entre diferentes setores.

A perspectiva da coordenação acrescenta à pesquisa uma dimensão estratégica importante, pois evidencia como as decisões, os encaminhamentos e as articulações internas repercutem diretamente na operacionalização das atividades desenvolvidas pelos inspetores escolares. Ao ser colocada em diálogo com os dados obtidos por meio dos questionários, a entrevista amplia a compreensão sobre os desafios enfrentados pela inspeção escolar, especialmente no que se refere à circulação das demandas, à definição de responsabilidades e à condução dos processos de trabalho no âmbito da SRE.

Ressalta-se, ainda, que será utilizado o gênero feminino para se referir à pessoa entrevistada, em concordância com o substantivo ‘pessoa’, conforme informado no início desta seção, e não em razão de sua identidade de gênero, considerando a anonimização adotada na pesquisa.

Em relação à trajetória acadêmica, a entrevistada informa possuir “*graduação em Pedagogia; especialização em Gestão, Coordenação, Supervisão, Orientação e Inspeção Escolar; e mestrado em Educação, na linha de pesquisa Formação de Professores*” (coordenação do SIE, 2026). Esse percurso contribui para uma leitura ampliada das normativas e dos processos institucionais que atravessam a atuação da inspeção escolar, permitindo que sua análise ultrapasse a dimensão estritamente operacional das atividades desenvolvidas no cotidiano da SRE.

Ao longo da entrevista, observa-se que os desafios mencionados não são interpretados apenas como dificuldades pontuais da rotina administrativa, mas como situações relacionadas à própria forma de organização do trabalho e à maneira como as responsabilidades circulam entre os diferentes setores da estrutura educacional.

Ao descrever o papel institucional da coordenação do Serviço de Inspeção Escolar na organização, no acompanhamento e na orientação do trabalho dos inspetores escolares, o entrevistado evidencia a complexidade e a abrangência dessa função. Segundo ela:

A Coordenação do Serviço de Inspeção possui dupla competência, sendo a gestão de pessoas e a orientação técnica. A primeira, se refere a organização dos trabalhos, alinhamento do calendário do Serviço de Inspeção com o calendário operacional da SRE. Articulação entre o Serviço de Inspeção e os demais setores, especialmente às Diretorias Pedagógicas e de Pessoal. A Coordenação do Serviço de Inspeção, ainda nesse aspecto é responsável pela emissão das Ordens de Serviços, acompanhamento da execução das demandas oriundas do Gabinete e da Superintendência de Regulação e Inspeção (SRI), manutenção do serviço de plantão presencial na sede da SRE. Também cabe a Coordenação do Serviço de Inspeção o acompanhamento da frequência dos Inspetores, solicitação das substituições em afastamentos legais superiores a 30 dias, redistribuição de escolas em substituições inferiores a 15 dias. Além de outras demandas típicas de escritório que possibilitam o trabalho de campo dos Inspetores. (Coordenação do SIE, 2026)

A entrevistada ressalta que cabe à coordenação o repasse das normativas e orientações, especialmente aquelas oriundas da SRI, bem como a promoção da capacitação continuada e o suporte técnico aos inspetores de campo, fornecendo subsídios para a análise das situações e respaldo institucional às decisões adotadas. Segundo seu relato:

No segundo aspecto, a orientação técnica, trata-se do repasse das normativas, informes e orientações oriundas especialmente da SRI. Dirimir dúvidas com as demais diretorias alinhando os procedimentos da equipe de inspeção com os direcionamentos da SRE e da SRI. Além de promover a capacitação continuada por meio de reuniões coletivas. Por fim, cabe à Coordenação do Serviço de Inspeção prestar auxílio nos casos trazidos pelos inspetores de campo fornecendo-lhe meios para melhor analisar as situações à luz das normativas, bem como intervir em diferentes momentos fornecendo respaldo aos Inspetores. (Coordenação do SIE, 2026)

Através desse relato, observa-se que, na percepção da coordenação, a atuação no SIE exige a articulação constante entre dimensões administrativas e técnicas, o que amplia a complexidade da função e demanda elevado nível de coordenação interna e intersetorial.

Esse arranjo evidencia que a coordenação ocupa uma posição estratégica na organização dos fluxos de trabalho, sendo responsável por mediar demandas, alinhar orientações e garantir certa coerência na atuação institucional. No entanto, essa centralidade também pode contribuir para a concentração de responsabilidades, especialmente em contextos marcados pela ausência de delimitação clara entre os setores.

Essa descrição mostra a centralidade da coordenação como instância mediadora entre as normativas produzidas no nível central e a prática cotidiana dos inspetores escolares. Tal mediação dialoga com Ball (2001), ao indicar que as políticas educacionais são reinterpretadas e recriadas no contexto da prática, exigindo dos sujeitos institucionais processos constantes de tradução, negociação e adaptação. Sob a perspectiva da gestão por processos, a coordenação assume papel estratégico ao articular fluxos, padronizar procedimentos e promover coerência institucional, reduzindo ambiguidades e fortalecendo a segurança da atuação do SIE.

Ao refletir sobre os protocolos da Resolução SEE nº 4.487/2021 que demandam maior atuação conjunta, cruzada ou sobreposta entre o Serviço de Inspeção Escolar e outros setores da SRE, a entrevistada aponta os protocolos nº 1, 2, 3, 7, 11 e 12. Segundo ela, tais protocolos envolvem matérias diretamente afetas a outras diretorias, como DIRE e DAFI, e, por isso, “deveriam ser trabalhados de modo conjunto desde o recebimento da demanda, da orientação e acompanhamento das escolas”. Conforme destacado:

protocolo de inspeção escolar nº 1 - p1 e protocolo de inspeção escolar nº 3 - p3- esse protocolo deve ser realizado em conjunto com o sedine, vez se tratar do plano de ação para autorização e junção de turmas, bem como a finalização do ded. na prática, o sie atua quando as escolas não mantêm os sistemas atualizados. assim, após esgotadas as tratativas do sedine, o sie é acionado para intervir junto a gestão. protocolo de inspeção escolar nº 7 - p7 - deveria ter maior articulação entre o sie e o sai, visando garantir não somente o direito formal dos alunos à escola regular, mas que a inclusão seja real e haja intervenção pedagógica eficaz, assim como o desenvolvimento dos estudantes. protocolo de inspeção escolar nº 11 - p11e protocolo de inspeção escolar nº 12 - p12 - nesse protocolo deveria haver maior participação da DAFI por se tratar de matéria de natureza administrativa e financeira. para estudar pastas de prestação de contas e orientar aos gestores faz-se necessário um conhecimento especializado que vai além do exigido para o cargo e inspetor escolar. com isso, para que o sie possa atuar do melhor modo, ele também necessita de orientação técnica. os protocolos 1, 2, 11 e 12 foram mencionados por serem de matéria diretamente afetas a outras diretorias (dire e dafi respectivamente), portanto deveriam ser trabalhados de modo conjunto desde do recebimento da demanda, da orientação e acompanhamento das escolas. o protocolo 7, por entender que o que cabe ao sie é se as unidades escolares estão cumprindo o que as normativas trazem, sem existir condições reais de um acompanhamento mais pormenorizado de cada estudante pela inspeção, assim se houvesse maior participação do sai/dire o acompanhamento do desenvolvimento desses alunos seria muito mais assertivo. (Coordenação do SIE, 2026).

Sob a ótica da coordenação, a intersecção de tarefas aparece associada não apenas à prática institucional, mas à própria estrutura dos protocolos, que articulam diferentes dimensões da política educacional e demandam atuação conjunta entre setores.

Esse dado reforça os achados obtidos por meio do questionário, indicando convergência entre as percepções dos inspetores e da coordenação quanto à existência de sobreposições estruturais. Tal convergência fortalece a compreensão

de que o problema não se restringe a casos isolados, mas decorre de uma lógica organizacional que carece de definição processual mais clara.

A sobreposição de atribuições não decorre apenas de práticas informais, mas está relacionada à própria configuração normativa dos protocolos, que envolvem dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras. A ausência de um desenho processual claro favorece a concentração de demandas no Serviço de Inspeção Escolar, deslocando para esse setor responsabilidades que deveriam ser compartilhadas desde o início do processo. Essa constatação revela fragilidades na organização dos processos de trabalho, uma vez que, sob a perspectiva da gestão por processos, cada etapa deveria contar com definição clara de responsabilidades, entradas, saídas e competências técnicas entre os setores ao longo da execução das ações.

Ao abordar a delimitação institucional das responsabilidades entre o SIE e os demais setores da SRE, a entrevistada é categórica ao afirmar que não há clareza. Ela destaca a recorrência de discursos institucionais como “é a inspeção que está nas escolas” ou “deixa que a inspeção resolve”, os quais constroem a imagem da Inspeção Escolar como um setor genérico, responsável por resolver diferentes tipos de demandas. Segundo a entrevistada, essa percepção leva à compreensão equivocada de que o SIE seria os “braços da SRE” junto às escolas, desconsiderando que a atuação da Inspeção é delimitada pelas normativas, assim como ocorre com as demais diretorias e setores.

Não. Pois há a fala comum "é a inspeção que está nas escolas" ou "deixa que a inspeção resolve". A sensação que existe é que quando os demais setores veem que na normativa existe a palavra "Inspeção" cabe, portanto, somente ao serviço de inspeção orientar, assistir e intervir quando necessário, como se a inspeção fosse os "braços da SRE" que chega na escola. O que sabemos que não é verdade, o SIE, embora fundamental tem sua atuação delimitada pelas normativas, assim como as demais Diretorias e os seus setores. Portanto, o SIE deveria ter uma atuação mais estratégica dentro das escolas e da própria SRE, não como um setor genérico "faz tudo" ou que "cobra os diretores, porque eles temem a inspeção" (Coordenação do SIE, 2026).

Observa-se que a ausência de delimitação clara das responsabilidades é acompanhada pela construção de uma representação institucional da inspeção escolar como instância resolutiva genérica, capaz de absorver demandas diversas.

Esse aspecto permite compreender que a sobreposição de funções não se sustenta apenas em lacunas normativas, mas também em percepções e práticas institucionais que reforçam a centralidade do SIE como “setor de resolução”, contribuindo para a ampliação de sua carga de trabalho e para a diluição de suas atribuições específicas.

Essa representação institucional contribui para a diluição das responsabilidades e para a intensificação da sobrecarga do Serviço de Inspeção Escolar. À luz do referencial de Ball (2001), tal dinâmica pode ser compreendida como resultado da interpretação das políticas no contexto da prática, em que os sentidos atribuídos aos textos normativos reorganizam, de forma informal, os papéis institucionais e influenciam diretamente a implementação da política educacional.

Sobre a organização dos fluxos de trabalho em situações de indefinição ou sobreposição de atribuições, a entrevistada relata que, durante sua gestão, buscou promover maior clareza e padronização, questionando a chefia imediata sobre a competência de determinadas demandas. Contudo, ressalta que “muitas vezes a decisão administrativa vem da chefia definindo como ou quem será o responsável por determinada demanda”, especialmente diante da assimetria entre a especificidade das atribuições do SIE e a generalidade das atribuições dos demais setores. Essa dinâmica comprova a fragilidade dos fluxos institucionais e a dependência de decisões hierárquicas pontuais, em detrimento de processos previamente estruturados e compartilhados. Para a coordenação:

Durante a minha Coordenação busquei trazer cada vez mais clareza e padronização para os fluxos dentro da SRE. Nos casos de indefinição e sobreposição questionei a Chefia imediata (Gabinete) sobre a competência da realização de tal demanda à luz das normativas. Contudo, frisa-se que o SIE possui orientações mais específicas sobre suas atribuições, enquanto que os setores da SRE possuem atribuições mais esparsas como as encontradas no Decreto nº 48.709/2023. Com isso, considerando que existe uma relação de poder dentro dessas disputas, os demais setores argumentam que cabe ao SIE essas funções que não constam no rol do que seria deles. Novamente o SIE sendo visto como o setor “faz tudo”. No entanto, reforça-se que até o questionamento não é ilimitado, assim, muitas vezes a decisão administrativa vem da chefia definindo como ou quem será o responsável por determinada demanda. (Coordenação do SIE, 2026)

Para a coordenação, a organização dos fluxos de trabalho demonstra forte dependência de decisões hierárquicas, principalmente em situações de dúvida ou conflito de competências. Esse cenário pode indicar fragilidades em uma lógica de trabalho baseada mais em arranjos informais e decisões pontuais do que em processos previamente definidos e compartilhados entre os setores. Essa dinâmica reforça a necessidade de institucionalização dos fluxos de trabalho, como propõe a gestão por processos, a fim de reduzir a variação das decisões e ampliar a previsibilidade das ações. Além disso, esse contexto ressalta limites do modelo burocrático tradicional, no qual as atribuições nem sempre estão claramente formalizadas, o que pode abrir espaço para interpretações diferentes e decisões centralizadas, em vez de fluxos de trabalho claros e padronizados.

Sobre o questionamento aos impactos da sobreposição de tarefas e da indefinição de responsabilidades, são descritos pela entrevistada como diretos e, em geral, negativos. Embora reconheça situações pontuais em que a atuação de outro setor coincide com as orientações do SIE, afirma que, na maioria dos casos, ocorre a omissão do setor competente ou a emissão de orientações divergentes, o que gera retrabalho e insegurança. Segundo a entrevistada,

O impacto é direto e geralmente negativo. Pois temos 2 situações com potencial negativo, enquanto há apenas uma positiva. A positiva é quando o outro setor faz a intervenção/orientação e essa coincide com as orientações do SIE. Contudo, observa-se que geralmente o que ocorre é 1 - a omissão do outro setor e recai sobre o SIE toda a responsabilidade; 2 - orientação diversa/contraditória com a do SIE gerando o retrabalho para corrigir a situação. Os riscos dessas divergências são muitos, desde a perda de prazos, prejuízos para servidores, alunos e instituições e a sobrecarga emocional dos IE, pois os relatórios são nossos, assim as assinaturas que registram tudo também são nossas, ou seja, os "erros" dos outros setores ficam encobertos pela nossa intervenção, ou como dizem nos corredores "é a nossa cara que está nas escolas". Essas sensações são fruto da experiência e observação deste IE. (Coordenação do SIE, 2026)

Observa-se que os impactos da sobreposição de tarefas extrapolam a dimensão organizacional, alcançando também aspectos subjetivos e emocionais da atuação profissional. Essa informação amplia a compreensão sobre os efeitos da desorganização do trabalho, pois a indefinição de responsabilidades não apenas

compromete a eficiência dos processos, mas também afeta a segurança, a confiança e o bem-estar dos profissionais envolvidos.

A coordenação destaca ainda que o impacto mais significativo não se restringe à organização interna do SIE, mas incide de forma intensa sobre a dimensão emocional do trabalho. Ela afirma que “os inspetores ficam inseguros e ansiosos” e que a circulação de informações contraditórias compromete a confiança das escolas, das famílias e dos estudantes. Além disso, ressalta que, embora erros formais possam ser corrigidos, determinados prejuízos são irreversíveis, como desligamentos indevidos, autorizações equivocadas ou falhas em processos de avaliação escolar.

Em relação às estratégias para promover maior clareza na delimitação das responsabilidades entre os setores da SRE, a entrevistada defende que essa definição não pode ficar a cargo dos servidores que atuam na ponta ou de acordos informais entre chefias locais. Para ela, “essa definição deve ocorrer no nível macro, das normativas, das resoluções”, considerando que a atuação no serviço público deve se orientar pelos princípios da Administração Pública, e não por arranjos circunstanciais.

No nível micro são as Chefias, Diretores e Coordenadores se alinham e definem os fluxos de trabalho. Contudo, isso não pode ficar a cargo do servidor na ponta, assim essa definição deve ocorrer no nível macro, das normativas, das resoluções, ou seja as legislações devem ser mais claras e específicas sobre as atribuições e responsabilidades dos setores e servidores. Devemos sempre lembrar que atuamos no serviço público em que pese a Administração Pública e não as pessoalidades do local. (Coordenação do SIE, 2026)

Sob a perspectiva da coordenação, a definição das responsabilidades institucionais deve estar ancorada em normativas claras e estruturantes, evitando que a organização do trabalho dependa de acordos locais ou interpretações individuais. Considerando o conjunto da pesquisa, essa posição reforça a necessidade de alinhamento entre os níveis macro e micro da gestão, de modo que as diretrizes normativas ofereçam suporte efetivo à organização dos fluxos de trabalho e à atuação dos diferentes setores. Essa perspectiva converge com o referencial da gestão por processos, ao enfatizar a importância de normas

estruturantes que orientem de forma objetiva os fluxos de trabalho e a distribuição das responsabilidades institucionais, reduzindo a dependência de soluções individuais.

Ao tratar de aspectos que considera relevantes e que extrapolam as questões anteriores, a entrevistada chama atenção para a desatualização dos protocolos e para o tempo excessivo necessário à revisão de decretos e normativas, destacando que “as normativas levam mais tempo para serem revistas, assim elas ficam obsoletas antes de serem atualizadas”. Sugere que o decreto se concentre nas competências específicas do cargo de Inspetor Escolar e da coordenação do SIE, enquanto a operacionalização dos protocolos poderia ser tratada em instrumentos mais flexíveis, como planos anuais de trabalho. Além disso, aponta a sobrecarga do Serviço de Inspeção Escolar, os prazos cada vez mais exíguos, a falta de estrutura para visitas às escolas, especialmente em áreas rurais, e a ausência de padronização das ações, ressaltando que, embora as escolas apresentem especificidades, “as normativas são iguais para todas”.

Os protocolos estão desatualizados e passando por processo de revisão. Penso que o decreto que instituiu os protocolos deveria se ater às funções específicas do cargo do IE e do Coordenador do Serviço da Inspeção, enquanto que os protocolos em si poderiam ser matérias de outras publicações (como o plano anual de trabalho por exemplo). As normativas, leis, decretos, levam mais tempo para serem revistas, assim elas ficam obsoletas antes de serem atualizadas, o que aconteceu com os protocolos. Contudo se o decreto traz apenas as competências do IE e deixa a operacionalização (protocolos) para outros instrumentos, teriam um processo de revisão mais simplificado. Além dessa parte técnica e burocrática, cabe destacar a sobrecarga de serviço do SIE (o serviço de inspeção “faz tudo”), os prazos cada vez menores, a falta de estrutura para visitar as escolas, especialmente nas áreas rurais e municípios sem transporte rodoviário, municípios que demandem pernoite, etc. Por fim, a falta de padronização das ações do SIE, embora cada escola tenha sua especificidade, as normativas são iguais para todas, assim o fazer do SIE deveria igualmente ser único (consistente). (Coordenação do SIE, 2026)

Observa-se que os desafios enfrentados pelo Serviço de Inspeção Escolar não se restringem à organização interna do trabalho, mas estão também relacionados a fatores estruturais, como a defasagem das normativas, a insuficiência de recursos e as condições concretas de execução das atividades. Esse aspecto

evidencia a necessidade de pensar a gestão por processos de forma articulada às condições reais de trabalho, considerando que a efetividade dos fluxos e das definições institucionais depende também de sua viabilidade prática.

Por fim, ao refletir sobre sua experiência na coordenação e sobre a rotatividade dessa função na SRE, a coordenação informa ter permanecido por 11 meses no cargo e destaca que, diferentemente de outras Superintendências, onde a coordenação permanece por longos períodos, a SRE pesquisada apresenta alta rotatividade, caracterizando-se como um caso atípico. Esse dado sinaliza um elemento estrutural relevante para a compreensão dos desafios enfrentados pelo Serviço de Inspeção Escolar, uma vez que a instabilidade na coordenação compromete a consolidação de fluxos, práticas e aprendizados institucionais, dificultando a implementação consistente dos protocolos e a efetivação de uma gestão orientada por processos.

A rotatividade na coordenação não se configura apenas como um aspecto administrativo, mas como um fator que impacta diretamente a continuidade e a estabilidade dos processos institucionais. Esse elemento dialoga com as dificuldades anteriormente identificadas, ao indicar que a ausência de permanência na função compromete a consolidação de fluxos, a padronização das práticas e o fortalecimento da articulação intersetorial.

Conforme suas palavras,

Fiquei por 11 meses. Sei que houve uma Inspetora que ficou alguns anos até sua aposentadoria (I*. não sei precisar quantos anos); depois a rotatividade ficou próxima dos 12 meses, pois as efetivas não queriam exercer a função, assim foi para contrato cujo prazo é de 12 meses. Recordo que teve a F*. (efetiva, acho que não ficou um ano, sendo removida para outra SRE), S*. e P*. (contratadas, um ano cada), C*. (efetiva, tendo ficado cerca de um ano também). A ordem que cada uma foi Coordenadora não me recordo. *Utilizei apenas a inicial do nome de cada uma delas, por se tratar de informação de terceiros. Antes existia a figura do IE de apoio a Coordenação - na minha gestão essa função passou a ser um IE como ponto focal para algumas situações. Hoje não existe mais essa figura. Um dado importante: nas demais SRE a rotatividade das coordenações é menos, tem SRE que é a mesma coordenadora a mais de 10 anos, outras que já fazem mais de 5 anos. Sendo a SRE um caso atípico na brevidade de cada gestão. (Coordenação do SIE, 2026)

A recorrente mudança na coordenação do Serviço de Inspeção Escolar aparece, na fala da entrevistada, como um elemento que atravessa diretamente a organização do trabalho na SRE. A permanência reduzida dos responsáveis pela função dificulta a continuidade de ações, enfraquece a consolidação de práticas institucionais e compromete a construção de referências mais estáveis para condução dos fluxos internos.

Esse movimento produz impactos que ultrapassam a dimensão administrativa. A alternância frequente de coordenações interfere na circulação das informações, na padronização de procedimentos e na manutenção de pactuações construídas entre os diferentes setores da Superintendência. Como consequência, determinadas atividades passam a depender mais de orientações circunstanciais, acordos informais e soluções imediatas do que de processos institucionalizados e previamente estruturados.

Tal situação aproxima-se da discussão apresentada por Capote (2012), ao destacar que a gestão por processos pressupõe continuidade organizacional, definição de responsabilidades e estabilidade mínima dos fluxos de trabalho para que as atividades possam ser executadas de maneira integrada e previsível. Na mesma direção, Scucuglia e Pavani Junior (2017) ressaltam que a consolidação de processos institucionais depende da existência de mecanismos capazes de garantir padronização, circulação do conhecimento e alinhamento entre os setores envolvidos, reduzindo a dependência excessiva de iniciativas individuais ou arranjos informais.

Nesse sentido, a rotatividade da coordenação deixa de aparecer apenas como uma característica circunstancial da dinâmica administrativa da SRE e passa a assumir relevância analítica para compreender as dificuldades relacionadas à continuidade dos fluxos institucionais, à preservação do conhecimento organizacional e à articulação entre os diferentes setores envolvidos na execução dos protocolos do Serviço de Inspeção Escolar.

3.5.3 Síntese das sugestões apresentadas pelos inspetores escolares e pela coordenação do Serviço de Inspeção Escolar

As sugestões apresentadas pelos inspetores escolares na Questão 12 do questionário, associadas às percepções evidenciadas na entrevista com a

coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, permitem compreender que os desafios identificados ao longo desta pesquisa não se restringem a situações pontuais da rotina administrativa, mas se relacionam à própria forma como o trabalho é organizado no âmbito da Superintendência Regional de Ensino. Ainda que expressem perspectivas distintas, a experiência cotidiana dos inspetores de campo e a visão estratégica da coordenação do serviço, os relatos convergem ao apontar dificuldades relacionadas à circulação das demandas, à definição de responsabilidades e à condução compartilhada de determinadas ações previstas nos protocolos.

De maneira recorrente, os participantes destacam a necessidade de tornar os fluxos de trabalho mais claros, acessíveis e institucionalmente definidos. As sugestões voltadas à formalização dos procedimentos e à explicitação das atribuições entre os diferentes setores da SRE demonstram que parte das dificuldades enfrentadas pela inspeção escolar decorre da ausência de referenciais comuns para organização das atividades. Em muitos casos, demandas semelhantes acabam sendo conduzidas simultaneamente por diferentes instâncias administrativas, fazendo com que os encaminhamentos dependam mais de interpretações locais e acordos construídos no cotidiano do trabalho do que de processos previamente estruturados.

Outro aspecto presente nas análises refere-se à necessidade de fortalecimento da articulação entre os setores da SRE. As falas dos participantes indicam que a integração institucional não se efetiva apenas pela existência formal das diretorias e equipes administrativas, mas depende da construção de espaços permanentes de diálogo, alinhamento de orientações e compartilhamento de responsabilidades. Nesse sentido, as sugestões relacionadas ao maior envolvimento da gestão da SRE, à melhoria da comunicação interna e à revisão conjunta de protocolos revelam a percepção de que a fragmentação das ações contribui para o surgimento de retrabalho, divergências de orientação e conflitos quanto aos limites de atuação de cada setor.

As respostas também atribuem centralidade à formação continuada e à padronização dos procedimentos institucionais. A demanda por capacitações específicas, momentos coletivos de estudo e modelos padronizados de resposta demonstra que a efetividade dos protocolos depende não apenas da existência das

normativas, mas da criação de condições que favoreçam sua compreensão e aplicação de maneira mais uniforme. Sob essa perspectiva, a formação aparece articulada à necessidade de fortalecimento da gestão do conhecimento institucional, reduzindo inseguranças na tomada de decisão e minimizando discrepâncias nos encaminhamentos realizados pelos diferentes setores.

No âmbito da coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, a elevada rotatividade na função também surge como elemento que interfere diretamente na continuidade dos fluxos de trabalho e na consolidação das práticas institucionais. A alternância frequente de coordenações tende a dificultar a preservação de pactuações construídas entre os setores, além de favorecer a manutenção de soluções circunstanciais e arranjos informais para condução das demandas administrativas e pedagógicas da SRE. Assim, as sugestões analisadas ao longo desta seção ultrapassam a ideia de ajustes isolados em procedimentos específicos e passam a compor um quadro mais amplo relacionado à organização institucional do trabalho. À luz do referencial da gestão por processos, os dados indicam que os desafios enfrentados pela inspeção escolar estão associados, sobretudo, às dificuldades de integração entre setores, à indefinição dos fluxos administrativos e à ausência de mecanismos institucionais capazes de garantir maior clareza, continuidade e previsibilidade na execução processual dos protocolos previstos para o Serviço de Inspeção Escolar.

Por fim, os dados obtidos oferecem subsídios para a elaboração de propostas voltadas ao fortalecimento da institucionalização dos fluxos de trabalho, à qualificação da articulação intersetorial e ao aprimoramento das condições de atuação do Serviço de Inspeção Escolar. Diante disso, o capítulo seguinte apresenta um Plano de Ação Educacional elaborado com base nos resultados da pesquisa, utilizando a ferramenta 5W2H como estratégia de planejamento. O objetivo é propor ações voltadas ao aprimoramento dos processos de trabalho relacionados à atuação da Inspeção Escolar no contexto da SRE analisada, contribuindo para o fortalecimento da gestão institucional e maior clareza na organização das atribuições entre os setores envolvidos.

4- PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A ORGANIZAÇÃO DOS FLUXOS DE TRABALHO E MITIGAÇÃO DA SOBREPOSIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES NO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pela atuação da Inspeção Escolar no âmbito da Superintendência Regional de Ensino, especialmente aqueles relacionados à sobreposição de atribuições, à fragmentação das rotinas institucionais e às dificuldades de articulação entre os diferentes setores envolvidos nos protocolos de atuação, à luz dos pressupostos da gestão por processos.

Ao longo do estudo, buscou-se compreender de que maneira a ausência de definições mais claras acerca das responsabilidades institucionais, associada à multiplicidade de demandas e à limitada integração entre os setores, interfere na organização do trabalho da Inspeção Escolar e na efetividade de suas ações no cotidiano da SRE.

As análises desenvolvidas a partir da pesquisa documental, do levantamento bibliográfico e dos dados produzidos na pesquisa de campo permitiram identificar que os principais entraves observados não decorrem, necessariamente, da inexistência de normativas ou orientações institucionais, mas das dificuldades relacionadas à operacionalização dos processos de trabalho, à comunicação intersetorial e à delimitação das competências atribuídas aos diferentes atores institucionais.

Além disso, os dados evidenciaram que a recorrente distribuição de uma mesma demanda a múltiplos setores, sem a definição objetiva das responsabilidades de cada um, contribui para a ampliação de atividades sobrepostas, para o retrabalho e para a produção de fluxos organizacionais pouco padronizados. Tais aspectos repercutem diretamente nas condições de atuação da Inspeção Escolar e na condução dos processos administrativos e pedagógicos vinculados aos protocolos analisados.

Diante desse diagnóstico, este capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), elaborado como proposta de intervenção voltada ao aprimoramento da organização dos processos de trabalho relacionados à atuação da Inspeção Escolar, com fundamento nos referenciais da gestão por processos. As

ações propostas priorizam medidas factíveis, de baixo custo financeiro e centradas na reorganização institucional, buscando favorecer maior clareza na definição das atribuições, fortalecer a integração entre os setores e contribuir para a institucionalização de fluxos de trabalho mais estáveis e compartilhados no âmbito da SRE.

Para viabilizar a operacionalização das propostas, o PAE foi estruturado com o apoio da ferramenta 5W2H, definida por Coutinho (2026) como um instrumento de planejamento e controle baseado em sete questões fundamentais — What (o quê), Why (por quê), Where (onde), When (quando), Who (quem), How (como) e How much (quanto). A utilização dessa ferramenta possibilita explicitar, de forma objetiva, as ações a serem desenvolvidas, seus responsáveis, finalidades, prazos, estratégias de execução e recursos necessários, favorecendo maior alinhamento entre planejamento e implementação.

As ações foram organizadas de maneira progressiva e articulada, acompanhando as etapas da gestão por processos. Inicialmente, propõe-se o mapeamento das demandas e dos fluxos existentes (Ação 1); em seguida, a pactuação intersetorial de responsabilidades (Ação 2); posteriormente, a formalização e divulgação dos fluxos institucionais (Ação 3); e, por fim, o monitoramento contínuo e a atualização sistemática desses processos (Ação 4). O Quadro 8 apresenta, de forma sintética, o conjunto das ações contempladas no Plano de Ação Educacional.

Quadro 8 – Ações contempladas no Plano de Ação Educacional (PAE) – Modelo 5W2H

Ação	O que (What)	Por que (Why)	Onde (Where)	Quando (When)	Quem (Who)	Como (How)	Quanto (How much)
1	Mapear os fluxos reais de trabalho com intersecção entre setores	Identificar, na prática, onde ocorrem sobreposições, retrabalho e indefinições	SRE, envolvendo SIE, DIRE, DIPE, DAFI e setores correlatos	Curto prazo	Superintendente Regional de Ensino Coordenação do SIE	Levantamento dos processos mais recorrentes; registro das etapas, responsáveis e pontos de conflito	Sem custos financeiros adicionais
2	Pactuar e explicitar responsabilidades entre os setores nos fluxos mapeados	Reduzir conflitos de competência e garantir clareza sobre o papel de cada setor	SRE	Curto a médio prazo	Superintendente Regional de Ensino Coordenação do SIE e diretorias	Reuniões objetivas de alinhamento; definição de “quem faz o quê” em cada etapa do fluxo	Sem custos financeiros adicionais
3	Formalizar e divulgar fluxos intersetoriais simplificados	Padronizar procedimentos e evitar orientações divergentes às escolas	SRE	Médio prazo	Superintendente Regional de Ensino	Elaboração de fluxos simplificados (passo a passo); compartilhamento institucional (e-mail, reuniões, orientações internas)	Sem custos financeiros adicionais
4	Monitorar e ajustar continuamente os fluxos estabelecidos	Garantir aplicabilidade prática e corrigir falhas na execução	SRE	Contínuo	Superintendente Regional de Ensino	Acompanhamento das demandas; coleta de feedback dos inspetores e setores; ajustes pontuais nos fluxos	Sem custos financeiros adicionais

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A sistematização apresentada no Quadro 8 organiza o Plano de Ação Educacional em um conjunto de ações interdependentes, estruturadas a partir dos pressupostos da gestão por processos e diretamente relacionadas aos achados empíricos desta pesquisa. As propostas não se configuram como iniciativas isoladas, mas como um percurso articulado que parte da compreensão dos fluxos reais de trabalho, avança para a explicitação e pactuação de responsabilidades entre os setores e se consolida por meio da formalização, da orientação institucional e do acompanhamento contínuo das práticas.

Nessa perspectiva, a Ação 1 concentra-se no mapeamento dos fluxos de trabalho que apresentam intersecção entre setores, buscando identificar, a partir das práticas institucionais, pontos de sobreposição, retrabalho e indefinição de responsabilidades. Em seguida, a Ação 2 propõe a pactuação intersetorial das atribuições relacionadas aos processos identificados, com o objetivo de estabelecer de forma mais clara e compartilhada os papéis de cada setor.

A Ação 3, por sua vez, volta-se à formalização e à divulgação de fluxos simplificados, visando à padronização das orientações institucionais e à redução de divergências nos encaminhamentos realizados junto às escolas. Já a Ação 4 enfatiza o monitoramento e a revisão contínua dos fluxos estabelecidos, reconhecendo que a efetividade das mudanças propostas depende de acompanhamento sistemático, avaliação periódica e possibilidade de ajustes ao longo da implementação.

A partir dessa organização, as subseções seguintes apresentam o detalhamento de cada ação proposta, explicitando seus objetivos, etapas de implementação, responsabilidades institucionais e resultados esperados, de modo a conferir maior concretude e viabilidade ao Plano de Ação Educacional.

4.1. Ação 1 – Mapear os fluxos reais de trabalho com intersecção entre setores

A primeira ação do Plano de Ação Educacional consiste no mapeamento dos fluxos reais de trabalho que envolvem a atuação conjunta entre a Inspeção Escolar e os demais setores da Superintendência Regional de Ensino.

Essa proposta parte do entendimento de que os principais problemas identificados na pesquisa, como sobreposição de atribuições, retrabalho, divergências de encaminhamento e circulação difusa de demandas, nem sempre estão explicitados nos protocolos formais, manifestando-se, sobretudo, na dinâmica cotidiana de funcionamento da instituição. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender como os processos são efetivamente conduzidos no ambiente institucional, identificando as etapas percorridas pelas demandas, os setores envolvidos e os pontos de interface existentes entre eles.

À luz da gestão por processos, o mapeamento corresponde à etapa inicial de identificação e compreensão dos processos organizacionais, permitindo explicitar atividades, responsáveis, fluxos de informação e relações de interdependência entre os diferentes setores. A sistematização dessas informações possibilita visualizar gargalos, duplicidade de ações, lacunas na definição de responsabilidades e situações em que os encaminhamentos passam a depender de acordos informais ou interpretações divergentes.

Diferentemente de propostas centradas na revisão normativa, esta ação prioriza a observação e a sistematização das práticas institucionais já existentes, sem demandar alterações formais imediatas nos protocolos vigentes. Trata-se, portanto, de uma medida de baixo custo financeiro e elevada viabilidade operacional, que pode ser conduzida pela coordenação do Serviço de Inspeção Escolar em articulação com os demais setores envolvidos.

O Quadro 9 apresenta as etapas previstas para a implementação desta ação, detalhando seus objetivos, responsáveis, principais atividades e produtos esperados.

Quadro 9 – Etapas para organização e orientação de fluxos de trabalho no âmbito do SIE (Ação 4.1)

(continua)

Etapas	Objetivo	Responsáveis	Ações	Entrega
Socialização dos resultados da pesquisa e sensibilização dos participantes	Compartilhar os resultados da pesquisa e engajar os setores envolvidos na construção das melhorias propostas	Pesquisadora	Realizar reunião ampliada com inspetores escolares e representantes dos setores envolvidos para apresentação dos resultados da pesquisa	Registro da reunião, apresentação dos resultados da pesquisa e relatório contendo as contribuições e encaminhamentos definidos pelos participantes
Definição do escopo e priorização	Delimitar quais processos intersetoriais serão inicialmente mapeados	Superintendente Regional de Ensino	Identificar processos/protocolos com maior incidência de sobreposição de atribuições, retrabalho e divergência de encaminhamentos, especialmente aqueles relacionados à matrícula e enturmação, frequência e aproveitamento, plano de atendimento escolar, regularização de vida escolar e organização curricular, definir prioridades, cronogramas e setores participantes	Documento com escopo da ação, protocolos e processos priorizados, cronograma e setores envolvidos
Constituição do grupo de trabalho	Garantir a participação dos setores diretamente envolvidos nos processos e protocolos selecionados	Superintendente Regional de Ensino, Coordenação do SIE e diretores setoriais	Designar representantes do SIE, DIRE, DIPE e DAFI e demais setores relacionados aos processos e protocolos priorizados; definir atribuições e dinâmica de funcionamento do grupo de trabalho	Registro formal de constituição do grupo de trabalho e definição de participantes
Levantamento e análise dos processos	Compreender como os fluxos ocorrem efetivamente na prática institucional	Superintendente Regional de Ensino, Coordenação do SIE e diretores setoriais,	Realizar reuniões setoriais, entrevistas breves e análise documental para identificar como as demandas circulam entre os setores, quais atividades geram retrabalho, quais decisões dependem de acordos informais e quais	Relatório consolidado contendo a descrição dos fluxos reais, principais pontos de interseção, gargalos e situações de sobreposição identificadas

			etapas apresentam indefinição de responsabilidades	
Modelagem dos fluxos de trabalho	Estruturar os fluxos de forma padronizada e alinhada às atribuições institucionais	Superintendente REgional de Ensino, Coordenação do SIE e diretores setoriais	Elaborar fluxogramas simplificados dos processos e protocolos priorizados, definindo responsáveis, etapas, encaminhamentos, documentos utilizados e pontos de interface entre setores; construir matriz de responsabilidades para os processos e protocolos analisados	Fluxogramas institucionais e matriz de responsabilidades dos processos/protocolos mapeados
Validação institucional	Promover alinhamento e pactuação entre os setores envolvidos	Superintendente REgional de Ensino, Coordenação do SIE e diretores setoriais	Realizar reunião intersetorial para apresentação, discussão e validação coletiva dos fluxos construídos; pactuar responsabilidades e ajustes necessários antes da formalização institucional	Fluxos validados, registros das pactuações e ajustes aprovados
Divulgação e orientação técnica	Assegurar que os fluxos sejam conhecidos e utilizados pelos servidores	Superintendente REgional de Ensino, Coordenação do SIE e diretores setoriais	Divulgar os fluxos nos canais institucionais; promover orientações técnicas com os setores envolvidos e equipes escolares; disponibilizar materiais orientadores simplificados para consulta	Fluxos divulgados, materiais orientadores produzidos e registros das orientações realizadas
Monitoramento e revisão contínua	Acompanhar a aplicação dos fluxos e promover ajustes periódicos	Superintendente REgional de Ensino, Coordenação do SIE e diretores setoriais	Monitorar periodicamente a aplicação dos fluxos instituídos; registrar dificuldades recorrentes, divergências de interpretação e necessidade de adequação; propor revisões sempre que necessário	Relatório periódicos de monitoramento, registros de dificuldades identificadas e propostas de atualização dos fluxos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

As etapas sistematizadas no Quadro 9 indicam que a organização dos fluxos de trabalho intersetoriais depende menos de mudanças estruturais complexas e mais da construção de alinhamentos claros e compartilhados entre os setores envolvidos. Ao partir da análise das práticas institucionais e avançar para a definição, validação e acompanhamento dos fluxos, a proposta busca explicitar responsabilidades e reduzir situações recorrentes de sobreposição de atribuições, retrabalho e divergência de orientações.

A participação dos diferentes setores é central nesse processo, tanto para assegurar que os fluxos elaborados correspondam à dinâmica real da SRE quanto para favorecer o comprometimento institucional com sua implementação. O monitoramento inicial, por sua vez, reforça a compreensão de que os fluxos de trabalho demandam acompanhamento e ajustes contínuos, conforme as necessidades identificadas no cotidiano administrativo.

Desse modo, a Ação 1 estabelece uma base organizacional para o desenvolvimento das ações subsequentes, especialmente no que se refere ao aprofundamento da pactuação intersetorial e à consolidação de referências comuns de atuação, aspectos abordados na Ação 2.

Quanto à viabilidade de implementação, destaca-se que a Ação 1 apresenta baixo custo financeiro, uma vez que se apoia predominantemente na utilização de recursos humanos e institucionais já disponíveis na própria SRE, sem demandar contratação de serviços externos ou aquisição de ferramentas específicas. As atividades previstas — como reuniões técnicas, levantamento de processos, elaboração de fluxogramas e validação coletiva dos fluxos — podem ser realizadas com o suporte de plataformas digitais institucionais, sistemas internos e horários de trabalho das equipes participantes. Assim, o principal investimento necessário relaciona-se ao tempo de dedicação dos servidores envolvidos, configurando-se como uma ação de baixo custo operacional e potencial impacto organizacional.

Quanto ao cronograma, estima-se que a execução da Ação 1 possa ocorrer em aproximadamente três a quatro meses, distribuídos em etapas sequenciais e parcialmente concomitantes. No primeiro mês, prevê-se a definição do escopo da ação e a constituição do grupo de trabalho; no segundo, o levantamento e a análise dos processos desenvolvidos; no terceiro, a modelagem e a validação dos fluxos; e, por fim, no quarto mês, a divulgação institucional e o monitoramento inicial da

aplicação dos fluxos. Embora indicativo, este cronograma poderá ser ajustado conforme as especificidades da SRE e a disponibilidade dos setores envolvidos, preservando-se a lógica gradual de construção, validação e acompanhamento dos processos de trabalho.

4.2. Ação 2 – Pactuar e explicitar responsabilidades entre os setores

A segunda ação tem como foco a pactuação intersetorial de responsabilidades a partir dos fluxos mapeados na etapa anterior. Os dados produzidos pela pesquisa demonstraram que uma das principais fontes de tensão institucional está relacionada à ausência de clareza acerca das atribuições de cada setor em determinadas situações, o que favorece encaminhamentos indevidos, transferências recorrentes de demandas ao Serviço de Inspeção Escolar e ampliação da sobrecarga de trabalho do setor.

Nessa perspectiva, a pactuação intersetorial proposta não envolve alterações normativas, mas a construção coletiva de acordos operacionais entre os setores, fundamentados nas atribuições já existentes e na dinâmica concreta de funcionamento da SRE. Busca-se, assim, reduzir ambiguidades interpretativas, fortalecer a articulação entre os setores e favorecer maior alinhamento institucional na condução das demandas.

Sob a ótica da gestão por processos, essa ação corresponde à etapa de definição de responsabilidades e interfaces entre os setores envolvidos, aspecto essencial para assegurar maior coerência, fluidez e previsibilidade aos processos de trabalho. O quadro 10 apresenta as etapas previstas para a implementação dessa ação, detalhando objetivos, responsáveis, atividades a serem desenvolvidas e produtos esperados.

Quadro 10– Etapas para pactuação de fluxos de trabalho intersetoriais (Ação 4.2)

Etapa	Objetivo	Responsáveis	Ações	Entrega
Identificação dos pontos de interseção entre setores	Identificar situações recorrentes de atuação compartilhada entre o SIE e outros setores	Superintendente Regional de Ensino, Coordenação do SIE e representantes dos setores envolvidos	Levantar, a partir dos fluxos mapeados na ação 1, os protocolos com maior incidência de sobreposição de atribuições, dúvidas de encaminhamento e retrabalho	Lista de situações críticas de interseção e respectivos setores envolvidos
Pactuação intersetorial de responsabilidades	Estabelecer definições compartilhadas sobre atribuições e encaminhamentos	Superintendente Regional de Ensino, Coordenação do SIE e gestores dos setores envolvidos	Realizar reuniões de alinhamento para definir responsabilidades, limites de atuação, fluxos de encaminhamentos e pontos de interface entre os setores	Registro formal dos acordos intersetoriais e responsabilidades pactuadas
Formalização e divulgação dos fluxos pactuados	Sistematizar e orientar institucionalmente os fluxos definidos	Superintendente Regional de Ensino, Coordenação do SIE	Elaborar documentos orientadores simplificados (fluxogramas, roteiros ou quadros de referência) e divulgá-los aos setores envolvidos	Documento orientador contendo fluxos e responsabilidades definidos
Acompanhamento e revisão dos fluxos	Monitorar a aplicação dos fluxos e promover ajustes necessários	Superintendente Regional de Ensino, Coordenação do SIE e setores envolvidos	Acompanhar a aplicação prática dos fluxos; registrar dificuldades recorrentes e discutir ajustes junto aos setores participantes	Relatório de monitoramento contendo ajustes e encaminhamentos de melhoria

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

As etapas apresentadas no Quadro 10 demonstram que a pactuação de responsabilidades entre os setores constitui um desdobramento direto da compreensão dos fluxos de trabalho, ao buscar transformar situações recorrentes de dúvida e encaminhamentos indefinidos em orientações mais claras e compartilhadas. Ao concentrar-se nos pontos concretos de intersecção entre as áreas, a proposta favorece a construção de acordos operacionais mais compatíveis com a dinâmica institucional e com as atribuições de cada setor.

Esse movimento tende a reduzir ambiguidades na execução dos protocolos e a minimizar a transferência indevida de demandas ao Serviço de Inspeção Escolar, contribuindo para uma distribuição mais equilibrada das responsabilidades entre os setores envolvidos. Além disso, a formalização e a divulgação dos fluxos pactuados fortalecem a coerência das orientações institucionais e favorecem maior uniformidade nos encaminhamentos realizados às escolas.

Nessa perspectiva, a Ação 2 aprofunda a articulação intersetorial iniciada na ação anterior, criando condições mais consistentes para a padronização das práticas administrativas e pedagógicas no âmbito da SRE. Ao mesmo tempo, evidencia-se a necessidade de investimentos complementares em orientação institucional e formação dos servidores, de modo a assegurar a compreensão e a apropriação dos fluxos e instrumentos construídos, aspecto que será desenvolvido na Ação 3.

Quanto à viabilidade de implementação, a Ação 2 caracteriza-se como uma iniciativa de baixo custo financeiro, uma vez que se fundamenta na articulação entre os setores e na realização de reuniões de alinhamento, utilizando recursos humanos e instrumentos institucionais já disponíveis na SRE. As atividades previstas — como identificação de pontos críticos de intersecção, definição compartilhada de responsabilidades e formalização dos fluxos — demandam principalmente organização interna e disponibilidade das equipes, sem implicar custos adicionais relevantes para a administração.

Em relação ao cronograma, estima-se que a implementação da Ação 2 possa ocorrer no prazo de dois a três meses, considerando sua vinculação direta aos fluxos já mapeados na Ação 1. O levantamento das situações de intersecção e as reuniões de alinhamento intersetorial podem ser realizados no primeiro mês; a formalização e divulgação dos fluxos pactuados, no segundo mês; e o acompanhamento inicial, com possíveis ajustes, pode se estender ao terceiro mês.

Ressalta-se, contudo, que essas etapas poderão ocorrer de forma parcialmente concomitante, conforme a dinâmica de funcionamento da SRE e a disponibilidade dos setores participantes.

4.3. AÇÃO 3 - FORMALIZAR E DIVULGAR FLUXOS INTERSETORIAIS SIMPLIFICADOS

A terceira ação consiste na formalização e divulgação dos fluxos de trabalho pactuados entre os setores, de forma simplificada e acessível aos servidores da Superintendência Regional de Ensino.

Após o mapeamento dos processos e a definição compartilhada das responsabilidades, torna-se necessário sistematizar essas informações em instrumentos orientadores que possam subsidiar a atuação cotidiana dos setores envolvidos. A ausência dessa sistematização tende a favorecer a permanência de práticas informais, interpretações divergentes e encaminhamentos inconsistentes, contribuindo para a continuidade de dúvidas operacionais e situações de retrabalho.

A formalização proposta nesta ação não se refere à elaboração de normativas complexas ou à alteração dos protocolos já existentes, mas à construção de instrumentos operacionais objetivos, como fluxogramas, roteiros e orientações simplificadas, capazes de explicitar os procedimentos e encaminhamentos esperados em situações recorrentes da prática institucional.

A divulgação desses fluxos constitui condição essencial para sua efetiva incorporação ao cotidiano de trabalho, devendo ocorrer por meio de canais institucionais já utilizados pela SRE, como reuniões setoriais, comunicados internos, correio eletrônico institucional e momentos de orientação coletiva.

Essa ação dialoga diretamente com a etapa de padronização dos processos, contribuindo para maior previsibilidade, coerência e segurança na atuação dos servidores, além de favorecer maior alinhamento entre os setores envolvidos. O quadro 11 apresenta as etapas previstas para a implementação desta ação, detalhando objetivos, responsáveis, atividades e produtos esperados.

Quadro 11 – Etapas para formalização e divulgação de fluxos intersetoriais simplificados (ação 4.3)

Etapa	Objetivo	Responsáveis	Ações	Entrega
Sistematização dos fluxos	Organizar os fluxos pactuados de forma clara, acessível e padronizada	Superintendente Regional de Ensino	Consolidar os fluxos definidos em instrumentos simplificados, como roteiros, fluxogramas, quadros orientadores e passo a passo de procedimentos	Documento orientador com fluxos sistematizados
Validação institucional dos fluxos	Garantir alinhamento entre os setores e adequação à dinâmica institucional	Superintendente Regional de Ensino	Submeter os fluxos sistematizados à análise das chefias e realizar ajustes necessários antes da divulgação institucional	Fluxos revisados e validados pelos setores envolvidos
Divulgação institucional	Dar visibilidade aos fluxos e ampliar o acesso às orientações	Superintendente Regional de Ensino	Compartilhar os fluxos por meio de e-mails institucionais, reuniões setoriais, orientações internas e espaços coletivos de alinhamento	Registros institucionais de divulgação dos fluxos
Orientação para aplicação dos fluxos	Favorecer a utilização dos fluxos no cotidiano institucional	Superintendente Regional de Ensino	Realizar momentos de orientação com inspetores e setores envolvidos para esclarecimento de dúvidas e alinhamento dos encaminhamentos previstos	Registros das orientações realizadas e encaminhamentos pactuados

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

As etapas apresentadas no Quadro 11 evidenciam que a formalização e a divulgação dos fluxos intersetoriais não demandam estruturas complexas, mas sim a organização e a comunicação clara de orientações previamente pactuadas entre os setores. Ao sistematizar esses fluxos em formatos acessíveis e promover sua validação e ampla divulgação, busca-se reduzir ambiguidades na interpretação dos protocolos, favorecer maior uniformidade nos encaminhamentos institucionais e minimizar situações de retrabalho e divergência de orientações.

A proposta também reconhece que a simples disponibilização dos instrumentos orientadores não garante sua efetiva incorporação às práticas cotidianas. Por essa razão, a ação prevê momentos de orientação e alinhamento entre os setores, contribuindo para que os fluxos elaborados deixem de ser apenas registros formais e passem a constituir referências concretas para a atuação dos servidores. Dessa forma, fortalece-se a previsibilidade dos processos de trabalho e a coerência das orientações direcionadas às escolas.

Nessa perspectiva, a Ação 3 consolida os avanços construídos nas etapas anteriores ao conferir maior visibilidade, acessibilidade e aplicabilidade aos fluxos definidos coletivamente. Ao mesmo tempo, reforça a compreensão de que a institucionalização dessas práticas depende de acompanhamento contínuo e de revisões periódicas, especialmente diante das mudanças frequentes nas demandas administrativas e educacionais. Esse aspecto será aprofundado na Ação 4, voltada ao monitoramento e à atualização permanente dos fluxos de trabalho.

No que se refere à viabilidade de implementação, a Ação 3 apresenta baixo custo financeiro, uma vez que se fundamenta na sistematização e disseminação de informações produzidas nas etapas anteriores, utilizando recursos institucionais já disponíveis, como ferramentas digitais, correio eletrônico institucional e reuniões de trabalho. A elaboração de instrumentos simplificados — como fluxogramas, roteiros e quadros orientadores — pode ser realizada pela própria coordenação do SIE, em articulação com os demais setores envolvidos, sem necessidade de contratação de serviços externos. Trata-se, portanto, de uma ação predominantemente organizacional e comunicacional, com potencial significativo para qualificar os processos de trabalho e reduzir inconsistências operacionais.

Quanto ao cronograma, estima-se que a execução da Ação 3 possa ocorrer no prazo aproximado de um a dois meses, considerando seu caráter mais operacional e sua dependência dos produtos desenvolvidos nas ações anteriores. A etapa de sistematização e validação dos fluxos pode ocorrer nas primeiras semanas, seguida da divulgação institucional e das orientações voltadas à sua aplicação prática. O acompanhamento inicial poderá ocorrer de forma concomitante à implementação, possibilitando ajustes pontuais conforme as necessidades identificadas pelos setores e favorecendo maior aderência dos fluxos à dinâmica institucional.

4.4. AÇÃO 4 – MONITORAR E AJUSTAR CONTINUAMENTE OS FLUXOS ESTABELECIDOS

A etapa de monitoramento e ajuste dos fluxos de trabalho parte do reconhecimento de que a dinâmica institucional é marcada por mudanças constantes, situações imprevistas e novas demandas que podem impactar a aplicação prática dos encaminhamentos definidos anteriormente. Dessa forma, mesmo após o mapeamento, a pactuação e a formalização dos fluxos, torna-se necessário acompanhá-los continuamente, a fim de verificar sua efetividade e identificar possíveis necessidades de revisão.

Mais do que instrumentos fixos, os fluxos de trabalho devem constituir referências dinâmicas de organização institucional, capazes de dialogar com as experiências dos servidores e com as especificidades do cotidiano da Superintendência Regional de Ensino. Nesse sentido, o monitoramento contínuo possibilita identificar dificuldades recorrentes, inconsistências operacionais, dúvidas persistentes e situações que demandem adequações nos encaminhamentos previamente estabelecidos.

Esse acompanhamento também favorece a consolidação de uma cultura institucional mais colaborativa e orientada pela melhoria contínua dos processos de trabalho, permitindo que os ajustes sejam construídos de forma progressiva e compartilhada entre os setores envolvidos. Assim, os fluxos deixam de representar apenas instrumentos formais de orientação e passam a funcionar como mecanismos efetivos de apoio à organização do trabalho e à articulação intersetorial.

Nessa perspectiva, a Ação 4 volta-se ao acompanhamento sistemático da aplicação dos fluxos, à identificação de ajustes necessários e à atualização periódica das orientações construídas ao longo das ações anteriores, buscando fortalecer sua clareza, utilidade e aderência à realidade institucional da SRE. O quadro 11 apresenta as etapas previstas para a implementação desta ação, detalhando seus objetivos, responsáveis, ações e produtos esperados.

Quadro 12 – Etapas para monitoramento e ajuste dos fluxos intersetoriais (Ação 4.4)

Etapa	Objetivo	Responsáveis	Ações	Entrega
Acompanhamento da aplicação dos fluxos	Verificar como os fluxos estão sendo aplicados no cotidiano institucional	Coordenação do SIE	Acompanhar a aplicação dos fluxos nas demandas recorrentes; registrar dificuldades práticas, dúvidas frequentes e inconsistências observadas	Relatório de acompanhamento dos fluxos aplicados
Levantamento de necessidades de ajuste	Identificar pontos de melhoria nos fluxos estabelecidos	Coordenação do SIE	Levantar situações não previstas, encaminhamentos divergentes e dificuldades recorrentes identificadas pelos setores	Registro consolidado de ajustes e adequações necessárias
Alinhamento intersetorial	Discutir e validar coletivamente os ajustes propostos	Coordenação do SIE e setores envolvidos	Realizar reuniões de alinhamento para redefinição de encaminhamentos, responsabilidades e orientações operacionais	Ajustes pactuados entre os setores envolvidos
Atualização e consolidação dos fluxos	Manter os fluxos atualizados e aderentes à prática institucional	Coordenação do SIE	Revisar os documentos orientadores, atualizar os fluxos ajustados e disponibilizar os instrumentos aos setores	Fluxos revisados e redistribuídos institucionalmente

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

As etapas apresentadas no Quadro 12 demonstram que o monitoramento dos fluxos de trabalho pode ser incorporado à dinâmica institucional de forma contínua e articulada às práticas já desenvolvidas pelos setores. Ao acompanhar a aplicação dos fluxos no cotidiano e considerar as experiências dos servidores envolvidos, torna-se possível identificar inconsistências, ajustar encaminhamentos e aperfeiçoar gradualmente os processos instituídos.

Esse acompanhamento contribui para que os fluxos permaneçam coerentes com as demandas concretas da Superintendência Regional de Ensino, evitando que se restrinjam a registros formais desvinculados da prática. Além disso, favorece maior estabilidade nas orientações institucionais, fortalece a integração entre os setores e reduz situações recorrentes de dúvida quanto aos encaminhamentos e responsabilidades.

Desse modo, a Ação 4 reforça o caráter processual e contínuo do Plano de Ação Educacional, ao compreender que a organização do trabalho exige acompanhamento permanente, diálogo intersetorial e capacidade de adaptação frente às necessidades identificadas na prática institucional.

No que se refere à viabilidade de implementação, a Ação 4 apresenta baixo custo financeiro, uma vez que se fundamenta no acompanhamento sistemático dos fluxos já estabelecidos, utilizando recursos humanos e instrumentos institucionais disponíveis na própria SRE. As atividades previstas — como observação da aplicação dos fluxos, registro de dificuldades recorrentes, pactuação de ajustes e atualização de orientações — podem ser incorporadas à rotina da coordenação do SIE e dos setores envolvidos, sem necessidade de investimentos adicionais. Trata-se, portanto, de uma ação voltada ao aprimoramento contínuo da organização do trabalho, sustentada principalmente pela articulação institucional e pela manutenção de espaços de acompanhamento e diálogo.

Quanto ao cronograma, destaca-se que esta ação possui caráter permanente, sendo iniciada após a implementação das ações anteriores e mantida de forma contínua ao longo do tempo. Recomenda-se que o monitoramento inicial ocorra nos primeiros três meses após a implementação dos fluxos, período em que poderão ser registradas dificuldades recorrentes, inconsistências operacionais e necessidades de ajuste. Posteriormente, o acompanhamento pode ser incorporado à rotina institucional por meio de revisões periódicas — preferencialmente semestrais —,

assegurando a atualização dos fluxos e sua aderência às demandas da Superintendência Regional de Ensino.

O Plano de Ação Educacional apresentado neste capítulo foi elaborado a partir dos achados empíricos e das análises desenvolvidas ao longo desta pesquisa, articulando as percepções dos inspetores escolares e da coordenação do Serviço de Inspeção Escolar aos pressupostos da gestão por processos. As ações propostas não se configuram como iniciativas isoladas, mas como um conjunto integrado de estratégias voltadas à organização, explicitação e aprimoramento dos fluxos de trabalho que envolvem a atuação intersetorial no âmbito da SRE.

O mapeamento dos fluxos reais de trabalho com intersecção entre setores (Ação 1) relaciona-se às etapas de identificação e compreensão dos processos, ao possibilitar a visualização das atividades desenvolvidas na prática e dos pontos de sobreposição, retrabalho e indefinição de responsabilidades. A pactuação intersetorial de responsabilidades (Ação 2), por sua vez, aproxima-se das etapas de análise e redesenho dos processos, ao buscar construir acordos operacionais capazes de reduzir ambiguidades e tornar mais claros os papéis desempenhados por cada setor.

Na sequência, a formalização e divulgação de fluxos intersetoriais simplificados (Ação 3) contribuem para a consolidação e padronização das orientações institucionais, transformando os acordos construídos em instrumentos acessíveis ao cotidiano dos servidores. Já a Ação 4, voltada ao monitoramento e ajuste contínuo dos fluxos, reforça a dimensão dinâmica da gestão por processos, ao reconhecer que os processos institucionais demandam acompanhamento, revisão e aperfeiçoamento permanentes.

À luz do BPM, o conjunto das ações propostas permite compreender que os desafios enfrentados pela Inspeção Escolar no contexto analisado não decorrem, predominantemente, da inexistência de normativas, mas das fragilidades relacionadas à organização dos fluxos de trabalho, à delimitação das responsabilidades e à articulação entre os setores da SRE. Nesse sentido, o Plano de Ação Educacional busca contribuir para a construção de práticas mais integradas, transparentes e coerentes, reduzindo a dependência de encaminhamentos informais e de decisões pontuais para a condução das demandas institucionais.

Assim, o capítulo consolida a passagem da análise diagnóstica para a proposição de estratégias concretas de intervenção, alinhadas à realidade institucional investigada e à viabilidade de implementação no contexto da Superintendência Regional de Ensino analisada. As ações propostas oferecem, desse modo, subsídios para o fortalecimento da atuação da Inspeção Escolar e para o aprimoramento da gestão institucional, em consonância com os objetivos desta dissertação e com os fundamentos da gestão por processos.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pela atuação da Inspeção Escolar no âmbito de uma Superintendência Regional de Ensino, com foco nas sobreposições de atribuições, na fragmentação das rotinas institucionais e nas dificuldades de articulação entre setores, à luz do referencial da gestão por processos. A partir da articulação entre pesquisa documental, levantamento bibliográfico e dados empíricos obtidos por meio de questionário e entrevista, foi possível compreender de que maneira a ausência de delimitação mais clara das responsabilidades institucionais interfere diretamente na execução dos protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021.

Os resultados da pesquisa demonstraram que, embora existam normativas orientadoras para a atuação da Inspeção Escolar, permanecem fragilidades importantes relacionadas à organização do trabalho no interior da SRE. Entre os aspectos identificados, destacam-se a indefinição de responsabilidades entre setores, a emissão de orientações divergentes e a inexistência de procedimentos institucionalmente consolidados para determinadas demandas. Tais elementos favorecem a ocorrência de retrabalho, aumentam a dependência de encaminhamentos informais e contribuem para a sobrecarga do Serviço de Inspeção Escolar.

As análises também evidenciaram que a Inspeção Escolar vem sendo frequentemente acionada para atender situações que extrapolam suas atribuições normativas, assumindo funções associadas à mediação de conflitos operacionais, à interpretação de procedimentos administrativos e à resolução de demandas decorrentes da ausência de alinhamento entre setores. Essa dinâmica produz deslocamentos de responsabilidade e amplia a centralidade do SIE em processos que deveriam ser compartilhados institucionalmente.

Compreendeu-se, a partir da gestão por processos, que os desafios identificados não decorrem, prioritariamente, da ausência de regulamentação, mas das dificuldades relacionadas à operacionalização das ações no cotidiano institucional. A fragilidade na definição dos fluxos, a descontinuidade das orientações e a limitada integração entre os setores comprometem a efetividade dos

protocolos e dificultam a construção de práticas mais coordenadas no âmbito da SRE.

Diante desse diagnóstico, foi elaborado um Plano de Ação Educacional estruturado em quatro ações complementares, voltadas ao fortalecimento da organização do trabalho da Inspeção Escolar. As propostas contemplam o mapeamento dos fluxos reais de trabalho, a pactuação intersetorial de responsabilidades, a formalização e divulgação de orientações simplificadas e o monitoramento contínuo dos processos instituídos. Diferentemente de propostas centradas em alterações normativas amplas, o plano prioriza medidas exequíveis, construídas a partir da realidade institucional investigada e das possibilidades concretas de atuação da própria SRE.

As ações propostas buscam favorecer maior alinhamento entre os setores, reduzir ambiguidades na condução das demandas e ampliar a previsibilidade dos encaminhamentos institucionais. Além disso, ao incorporar mecanismos de acompanhamento e revisão contínua, o plano reconhece o caráter dinâmico dos processos organizacionais e a necessidade de constante adequação das práticas às demandas do cotidiano administrativo.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a contribuição da gestão por processos como abordagem relevante para a análise da implementação de políticas educacionais e da organização do trabalho em estruturas burocráticas complexas. O diálogo com autores como Choo (2003), associado às contribuições de Ball (2009) acerca do contexto da prática, permitiu compreender que as políticas educacionais não se materializam de forma linear, sendo reinterpretadas e operacionalizadas a partir das relações institucionais, das condições organizacionais e das interações entre os diferentes atores envolvidos.

Como limitação do estudo, destaca-se o fato de a investigação ter sido realizada em apenas uma Superintendência Regional de Ensino, o que impede generalizações automáticas para outros contextos. Ainda assim, os achados apresentam potencial analítico relevante, especialmente por evidenciarem desafios relacionados à coordenação institucional, à definição de responsabilidades e à execução de protocolos administrativos, aspectos que podem se manifestar em outras estruturas regionais de ensino.

Por fim, considera-se que a pesquisa alcançou os objetivos propostos ao identificar os principais entraves relacionados à organização do trabalho da Inspeção Escolar e ao propor estratégias voltadas ao aprimoramento da gestão institucional. Espera-se que este estudo possa contribuir para o fortalecimento da atuação da Inspeção Escolar e para a construção de práticas mais integradas, claras e organizadas no âmbito das Superintendências Regionais de Ensino, colaborando para maior coerência na implementação das políticas educacionais e para o aprimoramento dos processos institucionais que sustentam a ação administrativa no campo educacional.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, C. S. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração pública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- BALL, Stephen J. **Diretrizes políticas globais e relações locais em educação**. Currículo sem Fronteiras, v. 1, n. 2, p. 99–116, 2001.
- BALL, Stephen J. **Entrevista com Stephen J. Ball: um diálogo sobre justiça social, pesquisa e política educacional**. Entrevista concedida a Jefferson Mainardes e Maria Inês Marcondes. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 30, n. 106, p. 303–318, jan./abr. 2009.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Brasília: ENAP, 2012.
- CARVALHO, Paulo Leandro de. **A História da Inspeção Escolar no Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, 2025. E-book.
- CAPOTE, Gart. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012. Disponível em <https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm_para_todos-_julho_2013.pdf>.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003. Disponível em <https://lucianabicalho.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/09/choo-chun-wei-a-organizac3a7c3a3o-do-conhecimento.pdf>
- COUTINHO, T. **5W2H: o que é, quais são exemplos, finalidades e como pode ajudar a tirar os planos do papel?** Disponível em <https://voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h>. Acesso em 05/02/2026.
- DENZIN, N. K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. 4. ed. New Brunswick: Aldine Transaction, 2011.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution**. Harper Business, 1993.
- MINAS GERAIS. **Lei Estadual 7.109/1977**. Belo Horizonte, 2017. Disponível em <<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/7109/1977/?cons=1>>.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual nº 15.293, de 5 de agosto de 2004.** Dispõe sobre o plano de carreiras dos profissionais da educação básica da rede estadual de ensino. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2004.

MINAS GERAIS-SEE/MG. **Resolução 3428/2017 (SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO -SEE).** Belo Horizonte, 2017. Disponível em <<https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=178801&marc>>

MINAS GERAIS.SEE/MG. **Resolução 4487/2021 (SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO -SEE).** Belo Horizonte, 2021. Disponível em <<https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4487-21-r%20Public.%2027-01-21.pdf>> .

MINAS GERAIS. SEE/MG. SRI. Plano de trabalho Inspetor Escolar 1º bimestre 2025. Documento interno.Belo Horizonte, 2025.

MINAS GERAIS. SEE/MG. **Ofícios, memorandos e orientações.** Belo Horizonte, 2025. Disponível em <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/component/gmg/documents?category_id=16893&start=40>.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

SÁ, L. T. F.; HENRIQUE, A. L. S. **A triangulação na pesquisa científica em educação.** Revista Práxis Educacional, Vitória da Conquista, v. 15, n. 36, p. 645–660, 2019.

SCUCUGLIA, Rafael; PAVANI JUNIOR, Orlando. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM.** Brasport, 2016.

VOM BROCKE, Jan; ROSEMAN, Michael (Eds.). **Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems.** Springer Science & Business Media, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 2a ed.Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Questionário voltado para inspetores escolares de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) do interior de Minas Gerais

Objetivo: Obter as percepções dos inspetores sobre os desafios enfrentados na execução processual de alguns protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021, considerando a existência de sobreposição de tarefas e a falta de delimitação clara de responsabilidades entre os setores da SRE e identificar possibilidades de aperfeiçoamento e melhor delineamento de trabalhos.

I – Perfil Profissional

1. Tempo de atuação na Inspeção Escolar (em anos):

() Até 2 anos

() De 3 a 5 anos

() De 6 a 10 anos

() Mais de 10 anos

2. Já participou de capacitações/formações específicas para inspetores escolares?

() Sim () Não

II – Escala de Avaliação (Likert 1 a 5)

Assinale a alternativa que melhor representa sua opinião sobre cada afirmação:

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Neutro (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

Afirmações	1	2	3	4	5
3-Há clareza, na SRE, sobre quais setores são responsáveis por cada protocolo de atuação.					
4-A indefinição dos limites de atuação entre setores gera retrabalho e conflitos de competência.					
5-Existem canais institucionais eficazes para esclarecer dúvidas sobre responsabilidades entre setores.					

6-Há comunicação frequente e eficiente entre a inspeção escolar e os demais setores da SRE.					
7-A falta de clareza nas atribuições impacta negativamente a gestão processual do trabalho da inspeção escolar.					
8-A sobreposição de tarefas entre setores prejudica a qualidade do atendimento às escolas.					
9-A definição mais clara dos fluxos de trabalho entre setores contribuiria para maior eficiência e resolutividade das ações.					
10-A integração entre setores da SRE e a inspeção escolar fortalece a execução dos protocolos e a gestão educacional como um todo.					

PERGUNTAS ABERTAS

11- Qual protocolo/atividade você considera que gera mais intersecção de tarefas com outros setores?

12- Que sugestões daria para aprimorar a aplicabilidade dos protocolos de inspeção?

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com o Coordenador de Inspeção Escolar da SRE

Objetivo: Compreender, a partir da perspectiva da coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, como a intersecção de tarefas e a ausência de delimitação clara de responsabilidades entre setores da SRE impactam a execução processual dos protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021, bem como identificar possibilidades de aprimoramento dos fluxos de trabalho.

BLOCO 1 – Trajetória profissional e lugar institucional

1- Há quanto tempo atua na Inspeção Escolar e, especificamente, na função de coordenação do Serviço de Inspeção Escolar nesta Superintendência Regional de Ensino?

R.

2- Qual é sua formação acadêmica?

R.

3- Como descreveria o papel da coordenação do SIE na organização, acompanhamento e orientação do trabalho dos inspetores escolares no âmbito da SRE?

R.

BLOCO 2 – Protocolos com atuação conjunta, cruzada ou sobreposta

4- Quais protocolos da Resolução SEE nº 4.487/2021 identifica como aqueles que apresentam maior atuação conjunta, cruzada ou sobreposta entre o Serviço de Inspeção Escolar e outros setores da SRE?

R.

BLOCO 3 – Delimitação de responsabilidades e fluxos de trabalho

5- Na sua percepção, há clareza institucional quanto à delimitação das responsabilidades entre o SIE e os demais setores da SRE na execução desses protocolos? Por quê?

R.

6- Em situações de indefinição ou sobreposição de atribuições, como se organizam os fluxos de trabalho e a tomada de decisão no âmbito da coordenação?

R.

BLOCO 4 – Impactos da intersecção de tarefas na execução processual

7-De que forma a sobreposição de tarefas ou a indefinição de responsabilidades entre setores impacta a execução processual dos protocolos da Inspeção Escolar?

R.

8- Esses impactos se refletem mais fortemente em quais aspectos do trabalho: organização interna do SIE, relação com as escolas, prazos, retrabalho ou risco de orientações divergentes?

R.

BLOCO 5 – Perspectivas de aprimoramento e recomendações

9- Que estratégias poderiam contribuir para maior clareza das responsabilidades entre os setores da SRE, sem comprometer a atuação técnica e normativa da Inspeção Escolar?

R.

10-Há algum aspecto que não tenha sido abordado e que o(a) senhor(a) considere relevante para compreender os desafios enfrentados pela Inspeção Escolar na execução dos protocolos?

R.

APÊNDICE C- Áreas de interseção ou sobreposição de atribuições entre o Serviço de Inspeção Escolar e outros setores da SRE, a partir de memorandos da SEE disparados no e-mail pela Cordinsp (Set 2024–Set 2025)

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
Orientação de Serviço SRI nº 02/2024	04/11/24	Fluxos Processuais e Instrumentos a serem utilizados nos procedimentos regulatórios das Instituições de Educação Básica das Redes Municipal e Privada.	DIVAE SIE	Protocolo 14 Orientação, assistência e controle do processo administrativo e pedagógico das escolas municipais e privadas.	Regularidade Dos Atos Autorizativos Das Instituições Privadas E Municipais De Ensino.
Memorando 183/2024/SEE/SE/SRI	23/12/24	Corte etário, _orientações sobre as matrículas de estudantes no 1º ano do Ensino Fundamental	Superintendentes Regionais de Ensino Coordenadores do Serviço de Inspeção Escolar Diretores Educacionais Diretores Escolares	Protocolo 1 Matrícula e Enturmação	1-Acompanhar as ações de renovação de matrícula, cadastramento e matrícula dos estudantes para o ano letivo seguinte.
Memorando 182/2024/SEE/SE - ORIENTAÇÃO	23/12/24	Orientar as instituições educacionais sobre as novas diretrizes para o Ensino Médio aplicáveis no ano letivo de 2025.	Superintendências Regionais de Ensino (SREs) Divisão de Atendimento Escolar Serviço de Inspeção Escolar	Protocolo 14 Orientação, assistência e controle do processo administrativo e pedagógico das escolas municipais e privadas.	3- Assessorar a instituição de ensino na elaboração do Calendário Escolar e Matriz Curricular e verificar seu cumprimento.
Memorando-Circular nº	15/01/25	Acréscimo de documentos necessários à instrução de	Superintendente Regional de Ensino	Protocolo 14	Regularidade Dos Atos Autorizativos Das

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
7/2025/SEE/S E - ORIENTAÇÃO		processos autorizativos referentes aos Cursos de Especialização Profissional Técnica.	Serviço de Inspeção Escolar Diretor (a) Educacional Equipes do Setor de Autorização Escolar	Orientação, assistência e controle do processo administrativo e pedagógico das escolas municipais e privadas.	Instituições Privadas E Municipais De Ensino.
Memorando-Circular nº 26/2025/SEE/S E - ORIENTAÇÃO	10/02/25	Ajustes no Sistema Plano de Atendimento Escolar 2025, Anual e 1º Semestre.	Superintendentes da SRE Diretores Educacionais	Protocolo 13	1.1 - Analisar e emitir parecer sobre a proposta da escola para o Plano de Atendimento, com relação à Implantação de etapa de ensino, extensão de etapas no nível de ensino e reorganização das escolas no seu setor de inspeção.
Memorando-Circular nº 39/2025/SEE/S E - ORIENTAÇÃO	14/03/25	Frequência Escolar - Monitoramento e registro no Diário Escolar Digital (DED).	Superintendentes Coordenadores de Inspeção Diretores(as) Educacionais Equipes SEDINE Gestores Escolares	Protocolo 3 Frequência e Aproveitamento	1- Verificar a situação de estudantes infrequentes. 2- Verificar as ações desenvolvidas para incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente.
Memorando-Circular nº 50/2025/SEE/S E -	28/03/25	Novas Diretrizes do Ensino Médio para a rede privada e Municipal de Ensino	Superintendências Regionais de Ensino (SREs) Divisão de	Protocolo 14 Orientação, assistência e controle do processo	3- Assessorar a instituição de ensino na elaboração do Calendário Escolar e Matriz Curricular e verificar seu

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
ORIENTAÇÃO			Atendimento Escolar Serviço de Inspeção Escolar	administrativo e pedagógico das escolas municipais e privadas.	cumprimento.
Memorando-Circular nº 54/2025/SEE/S E -ORIENTAÇÃO	07/04/25	Orienta sobre a emissão de certificados de conclusão do Ensino Fundamental ou Ensino Médio por meio dos Exames da Banca Itinerante ofertados pela SEE/MG.	Superintendência Regional de Ensino Serviço de Inspeção Escolar Diretoria Educacional Divisão de Atendimento Escolar	Protocolo 5 Registro da Vida Escolar	4-Verificar a regularidade dos CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. registros da vida escolar dos estudantes.
Memorando-Circular nº 77/2025/SEE/S B - ORIENTAÇÃO	04/04/25	Orientações para Reestruturação do EMTI Propedêutico para EMTI Profissional Tópico 5: Reposição de carga horária (calendário)	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores(as) Educacionais Diretores(as) Escolares	Protocolo 2 Cumprimento do Calendário Escolar	1.3- Analisar e homologar as propostas de reposição dos dias letivos e carga horária, quando necessário, para acompanhamento do efetivo cumprimento do Calendário Escolar.
Memorando-Circular nº 77/2025/SEE/S B - ORIENTAÇÃO	04/04/25	Orientações para Reestruturação do EMTI Propedêutico para EMTI Profissional Tópico 1-Regularização de matrícula dos estudantes no	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores(as) Educacionais Diretores(as)	Protocolo 1 Matrícula e Enturmação	2.1 - Monitorar se o registro de turmas aprovadas no Plano de Atendimento/Sistema Mineiro de Administração Escolar - SIMADE corresponde à realidade da

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
		sistema	Escolares		oferta, orientando os ajustes que forem necessários.
Memorando-Circular nº 77/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	04/04/25	Orientações para Reestruturação do EMTI Propedêutico para EMTI Profissional Tópico 6 -Escrituração Escolar	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores(as) Educacionais Diretores(as) Escolares	Protocolo 5 Registro da Vida Escolar	2 - Verificar a regularidade da trajetória acadêmica dos estudantes matriculados, nas turmas de Cursos Técnicos e/ou Curso Normal de Nível Médio, no início do semestre.
Memorando-Circular nº 77/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	04/04/25	Orientações para Reestruturação do EMTI Propedêutico para EMTI Profissional Tópico 8-Cadastro no Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica - SISTEC	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores(as) Educacionais Diretores(as) Escolares	Protocolo 5 Registro da Vida Escolar	2.2 - Exclusivamente para cursos técnicos, verificar se as instituições de ensino fizeram os devidos registros no Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica SISTEC, confirmando a situação de cadastro, dos cursos mantidos e dos estudantes. (Verificar se todos os estudantes das turmas ingressantes no(s) curso(s) foram matriculados).
Memorando-Circular nº 77/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	04/04/25	Orientações para Reestruturação do EMTI Propedêutico para EMTI Profissional Tópico 9- SIMADE e Diário Escolar Digital:	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores(as) Educacionais Diretores(as)	Protocolo 2 Cumprimento do Calendário Escolar	2.4 - Orientar o diretor escolar quanto ao acompanhamento periódico da frequência das turmas, por meio do acesso regular aos sistemas oficiais da SEE (SIMADE e DED).

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
			Escolares		
Memorando-Circular nº 77/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	04/04/25	Orientações para Reestruturação do EMTI Propedêutico para EMTI Profissional Tópico 4- Quadro de Alocação de Pessoal	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores(as) Educacionais Diretores(as) Escolares	Protocolo 8 PPP e Regimento Escolar	3.1- Verificar e acompanhar a realização de ajustes no Quadro de Escola, conforme legislação vigente. 3.3 – Orientar ao diretor escolar para que promova os ajustes necessários para o cumprimento da legislação vigente, de forma contínua, de todos os dados constantes no Quadro de Pessoal da Escola do SYSADP e no Quadro de Horários.
Memorando-Circular nº 77/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	04/04/25	Orientações para Reestruturação do EMTI Propedêutico para EMTI Profissional 1-Ajustes no Plano de Atendimento (exclusão de turmas e criação de novas turmas)	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores(as) Educacionais Diretores(as) Escolares	Protocolo 13 Plano de Atendimento Escolar	1.1 - Analisar e emitir parecer sobre a proposta da escola para o Plano de Atendimento, com relação à Implantação de etapa de ensino, extensão de etapas no nível de ensino e reorganização das escolas no seu setor de inspeção.
Memorando-Circular nº 81/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	08/04/25	Diretrizes para o Conselho de Classe 2025	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores Educacionais Diretores Escolares	Protocolo 3 Frequência e Aproveitamento	3.5 - Verificar se o diretor escolar oficializou à Superintendência Regional de Ensino as datas das reuniões dos conselhos de classe, em até 5 dias úteis da data prevista para a sua realização. (Por meio de

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
					Ofício, Memorando, e mail ou no próprio Calendário). 3.6 - Verificar a realização dos Conselhos de Classe, as demandas levantadas pela equipe pedagógica e atuação para prover os meios e/ou recursos necessários para garantir a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. (Por meio de atas de reuniões e conselhos de classe, por amostragem).
Memorando-Circular nº 63/2025/SEE/S E - ORIENTAÇÃO	06/05/25	Monitoramento da emissão de certificados da Banca Itinerante, de Exames de Correção de Fluxo e efetivação das matrículas no ensino médio	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores Educacionais Coordenadores da Divisão de Atendimento Escolar Coordenadores de Inspeção Escolar Inspetores(as) escolares	Protocolo 3 Frequência e Aproveitamento	3.2 - Orientar o diretor escolar para que monitore regularmente o lançamento de notas dos estudantes, pelos docentes, nos sistemas oficiais da SEE (SIMADE e DED). Tópico: Ações corretivas A Escola deve garantir, no ano em curso, estratégias de intervenção pedagógica, para atendimento dos alunos que, após todas as ações de ensino-aprendizagem e oportunidades de recuperação previstas na legislação, ainda

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
					apresentarem deficiências em capacidades ou habilidades no(s) Componente(s) Curricular(es) do ano anterior.
Memorando-Circular nº 64/2025/SEE/S E - ORIENTAÇÃO	06/05/25	Monitoramento da Matrícula e do Registro da Frequência Escolar no Simade e no Diário Escolar Digital (DED)	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores de Pessoais Diretores Educacionais Coordenadores da Divisão de Atendimento Escolar Coordenadores de Inspeção Escolar Inspetores(as) escolares	Protocolo 3 Frequência e Aproveitamento	1 - Verificar a situação de estudantes infrequentes. 2 - Verificar as ações desenvolvidas para incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente 3.2 - Orientar o diretor escolar para que monitore regularmente o lançamento de notas dos estudantes, pelos docentes, nos sistemas oficiais da SEE (SIMADE e DED).
Memorando-Circular nº 65/2025/SEE/S E - ORIENTAÇÃO	07/05/25	Campanhas Pré-Censo Escolar 2025 2ª Etapa Dando continuidade às campanhas Pré-Censo Escolar 2025 - Matrícula Inicial, serão disponibilizados no drive das SREs os relatórios Pendências de Migração	Superintendentes Regionais de Ensino, Equipes SEDINEs, Coordenadores de Inspeção Escolar e Gestores Escolares	Protocolo 1 Matrícula e Enturmação	2.1 - Monitorar se o registro de turmas aprovadas no Plano de Atendimento/Sistema Mineiro de Administração Escolar - SIMADE corresponde à realidade da oferta, orientando os ajustes que forem necessários. 2.2 - A partir do Relatório

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
		SIMADE Legado, Pendências Migração Novo SIMADE e Horário das Turmas que devem ser enviados às escolas para conferência e devidas correções. As ações devem ser feitas nos sistemas SIMADE Legado, Novo SIMADE e QAP conforme orientações abaixo.			“Totalização de alunos enturmados” do SIMADE, selecionar, por amostragem, as turmas que serão verificadas in loco. 2.3 - Realizar a verificação do quantitativo de estudantes em sala de aula, confirmando se os dados no SIMADE estão fidedignos à realidade. Para tanto, poderá ser utilizado o relatório “Diário de Classe” do SIMADE, contendo a relação nominal dos estudantes das turmas selecionadas.
Memorando-Circular nº 78/2025/SEE/SE - ORIENTAÇÃO	26/05/25	Orientação - Sistema Monitora Busca Ativa Informações de todos os estudantes identificados como em situação de “abandono” ou “risco de abandono”, baseado nos registros realizados pelas escolas no Diário Escolar Digital (DED+) e no Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade).	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores Educacionais Equipes SEDINE Coordenadores de Inspeção e Inspectores Escolares Gestores Escolares Especialistas em	Protocolo 3 Frequência e Aproveitamento	1 - Verificar a situação de estudantes infrequentes 2 - Verificar as ações desenvolvidas para incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente 2.3 - Orientar o diretor escolar para que monitore as ausências dos estudantes e acompanhe sua equipe na implementação de ações imediatas para a

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
			Educação Básica		normalização da frequência escolar, em conformidade com a legislação vigente.
Memorando-Circular nº 213/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	15/07/25	Campanha de Registro e Acompanhamento de AEE na Rede Estadual de Ensino	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores Educacionais	Protocolo 7	Atendimento Educacional Especializado - AEE
Memorando-Circular nº 214/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	17/07/25	Diretrizes para a realização do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) 2025.	Superintendentes Regionais de Ensino Diretoras(es) Educacionais Diretoras(es) Escolares	Protocolo 3 Frequência e Aproveitamento	3.7 - Verificar se o diretor escolar promove e incentiva a participação dos estudantes nas avaliações externas, com vistas a garantir que, no mínimo, 80% (oitenta por cento) dos discentes sejam avaliados.
Memorando-Circular nº 108/2025/SEE/SE - ORIENTAÇÃO	31/07/25	Orientações sobre matrícula e aproveitamento de estudos de estudantes participantes de intercâmbio no exterior no âmbito do Projeto Passaporte Mineiro do Conhecimento.	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores Educacionais Coordenadores da Divisão de Atendimento Escolar Coordenadores de Inspeção Escolar Inspetores(as) escolares	Protocolo 1 (Matrícula e Enturmação)	1 - Acompanhar as ações de renovação de matrícula, cadastramento e matrícula dos estudantes para o ano letivo seguinte.
Memorando SEE/SE - ORIENTAÇÃO nº. 20/2025	29/08/25	Orientações sobre o Plano de Atendimento Escolar e a Política de Educação Profissional para 2026.	Superintendentes Regionais de Ensino Diretores(as) Educacionais	Protocolo 13 Plano de Atendimento Escolar	1.1 - Analisar e emitir parecer sobre a proposta da escola para o Plano de Atendimento, com relação à Implantação de etapa de ensino, extensão de etapas

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
					no nível de ensino e reorganização das escolas no seu setor de inspeção.
Memorando-Circular nº 6/2025/SEE/SE - BUSCA ATIVA	29/08/25	Ciclo Especial de Monitoramento Busca Ativa Escolar - Saeb/2025	Superintendentes Regionais de Ensino Coordenadores do Serviço de Inspeção Escolar Diretores Educacionais Pontos Focais de Frequência Escolar	Protocolo 3 Frequência e Aproveitamento	Objetivo: Verificar a situação de alunos infrequentes e as ações desenvolvidas para incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente; Conhecer o resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos e a oferta das oportunidades de aprendizagem, previstas na legislação vigente. 2 - Verificar as ações desenvolvidas para incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente.
Memorando-Circular nº 258/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO	03/09/25 5	novas diretrizes e ajustes no escopo das avaliações externas do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE) para o exercício de 2025.	Senhores Superintendentes Regionais de Ensino Diretores Educacionais Diretores Escolares	Protocolo 3 Frequência e Aproveitamento	3.7 - Verificar se o diretor escolar promove e incentiva a participação dos estudantes nas avaliações externas, com vistas a garantir que, no mínimo, 80% (oitenta por cento) dos discentes sejam avaliados.

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
Memorando-Circular nº 126/2025/SEE/SE - ORIENTAÇÃO	09/09/25	Orientações para Acompanhamento das Escolas: Renovação de Matrículas e Preparação para o Encerramento do Ano Letivo de 2025	Superintendentes Regionais de Ensino Equipes DIREs, SEDINE Gestores(as) Escolares	Protocolo 1 Matrícula e Enturmação	Acompanhar a finalização dos registros de avaliação e frequência no DED e no SIMADE, a regularização de vida escolar, o cumprimento da progressão parcial, a autorização e inclusão de novas turmas, a realização de novas matrículas e a enturmação de estudantes, entre outras ações realizadas pelas escolas no sistema (inciso III, do artigo 8º, da Resolução SEE nº 4.055, de 17 de dezembro de 2018). 1 - Acompanhar as ações de renovação de matrícula, cadastramento e matrícula dos estudantes para o ano letivo seguinte. 1.2 - Monitorar as ações de divulgação e organização do espaço escolar para cadastramento dos estudantes no Sistema de Cadastro Único - SUCEM (disponibilização de computador, internet e servidor).
Memorando-Ci	19/09/25	Encaminhamento das Orientações Técnicas	Superintendentes Regionais de Ensino	Protocolo 11 Gestão Administrativa Financeira	Conhecer a situação do estabelecimento de ensino quanto ao funcionamento da

Documento	Data	Assunto	Setor(s) com Interface de atuação	Protocolo do SIE Relacionado	Atividade
rcular nº 271/2025/SEE/SB - ORIENTAÇÃO		referentes às Portarias SEE/MG nº 7/2025 (dispõe sobre a concessão dos auxílios de mobilidade e alimentação, de caráter indenizatório e eventual) e nº 8/2025 (concessão do Incentivo Financeiro Pedagógico a professores e especialistas da rede estadual)	Diretores(as) Educacionais Diretores(as) Administrativos Financeiro Coordenadores de Inspeção Escolar		caixa escolar; (alínea h, inciso I, artigo 6º da Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009); Garantir a regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos (alínea c, do item 6.14, do anexo II Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004).

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos Memorandos de Referência (2025).