

**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**

Cícero José de Souza

**A apuração de manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar na
Superintendência Regional de Diamantina: desafios e propostas**

Juiz de Fora
2020

Cícero José de Souza

**A apuração de manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar na
Superintendência Regional de Diamantina: desafios e propostas**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert

Juiz de Fora

2020

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

Souza, Cicero José de .

A apuração de manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar na Superintendência Regional de Diamantina: desafios e propostas / Cicero José de Souza. -- 2020.

179 f. : il.

Orientador: Luiz Flávio Neubert

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Serviço de Inspeção Escolar. 2. Ouvidoria. 3. Conflitos. I. Neubert, Luiz Flávio, orient. II. Título.

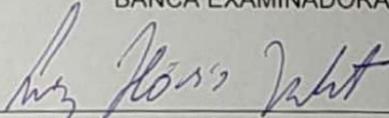
Cícero José de Souza

**A apuração de manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar na
Superintendência Regional de Diamantina: desafios e propostas**

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

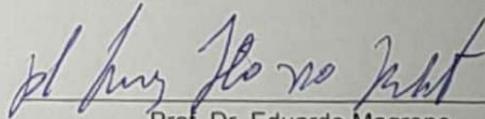
Aprovada em 20 de outubro de 2020

BANCA EXAMINADORA



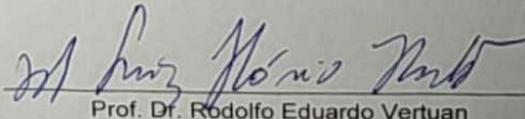
Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Eduardo Magrone

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Rodolfo Eduardo Vertuan

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dedico esta dissertação a todos que me apoiaram, incentivaram e contribuíram de maneira direta ou indireta, para que pudesse vencer mais um desafio nos trilhos da vida e da carreira.

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos meus pais que, na eternidade, continuam comigo nesta jornada.

Aos meus segundos pais, Osvaldo do Dodô e Eva que, também da eternidade, conspiram a meu favor.

À Pauliana, pelo apoio no decorrer do trabalho e ao longo de toda a jornada.

Aos meus queridos irmãos e filho que, mesmo de longe, sempre incentivaram a trilhar a jornada do conhecimento.

Às minhas cunhadas e sobrinhos, pelo apoio nas horas de fraqueza.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por oportunizar a realização de um sonho e pelo investimento na formação profissional.

Aos meus colegas Inspetores Escolares e demais servidores da SRE Diamantina que contribuíram de uma maneira ou de outra, principalmente aos que dividiram seu precioso tempo e conhecimento.

Aos Diretores Escolares da SRE Diamantina que opinaram e contribuíram na realização deste trabalho.

À sempre competente Priscila Campos Cunha, Agente de Suporte Acadêmico (ASA), que, batalhando incansavelmente, tornou essa caminhada mais suave através de seus direcionamentos, dedicação e compromisso.

Ao prof. Dr. Luiz Flávio Neubert, pela orientação, confiança e correção de direcionamentos.

E, finalmente, aos meus colegas de curso pelos momentos vividos, pela amizade e carinho dispensados.

DEFERÊNCIA À LINHA DE FRENTE

Você que tem na escola seu quase lar,
Que estuda e peleja para bem orientar,
Encara barreiras e insiste em não desanimar,
Trabalha com todos para o Sistema funcionar.
Planta ânimo e observa a semente brotar,
Na vigília estimula o resultado desabrochar.
O profissional, que ora estou a referenciar,
Tem pra mim um valor difícil de mensurar.
É ele que muito age pra escola bem ensinar.
Guerreiro da linha de frente, vale exaltar!
Me refiro, todos saibam, com ênfase no meu falar,
Aproveitando o ensejo e a ele abraçar,
Minha admiração sem cessar
Ao valoroso educador, ***Inspetor Escolar!***
(SOARES, 2019, p. 1).

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discute os fatores que geram reincidência nas manifestações na Ouvidoria Educacional (OE) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Diamantina e tem como principal objetivo analisar quais são os fatores geradores dessas reincidências. O objetivo geral foi desmembrado nos seguintes objetivos específicos: descrever a SRE Diamantina, o Serviço de Inspeção Escolar (SIE) e a apuração de manifestações; analisar quais são os fatores geradores de manifestações e as causas das reincidências; e propor um plano de ação para o Inspetor Escolar atuar de maneira preventiva, desenvolver com as escolas ações que elevem a qualidade dos serviços ofertados e criar ou ampliar os instrumentos de diálogos existentes para que as demandas mais simples sejam resolvidas diretamente nos estabelecimentos de ensino. Com base na atuação do pesquisador como Inspetor Escolar e em levantamento preliminar de manifestações, através dos relatórios da OE dos anos de 2015 a 2018, assumiu-se como hipótese inicial que os conflitos ocorridos nas escolas, e supostamente não resolvidos, são repetidos em forma de manifestações na Ouvidoria. O referencial teórico contextualiza a administração pública no Brasil, a criação das propostas de *accountability*, vinculada ao gerencialismo e à criação das ouvidorias, o papel do Inspetor Escolar no contexto das políticas públicas no âmbito educacional, bem como a imersão nos conflitos da organização e a valorização do diálogo e a mediação dos conflitos. Na metodologia para o estudo de caso utilizou-se a abordagem qualitativa, com análise documental, aplicação de questionários e entrevistas. Os resultados da pesquisa apontaram a necessidade de definição de padrão para apuração de manifestações e formação para os servidores, bem como a criação e/ou ampliação dos canais de diálogos com a comunidade escolar. O Plano de Ação Educacional (PAE) proposto contemplou ações de adoção de padrões para apuração de manifestações, formação dos Inspectores Escolares e demais servidores das escolas e, ainda, a criação de mecanismo de monitoramento e controle das respostas das manifestações e a valorização do diálogo e a mediação de conflitos nas escolas.

Palavras-chave: Serviço de Inspeção Escolar. Ouvidoria. Conflitos.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of Public Policies Center and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied discusses the factors that generate recurring manifestations in the Educational Ombudsman (OE) of the Regional Superintendence of Education of Diamantina (SRE). Moreover, it aims to analyze what factors generate these recurrences. The general objective was divided into the following specific objectives: to describe the SRE Diamantina, the School Inspection Service (SIE), and the verification of manifestations; to analyze what factors generate manifestations and the causes of recurrences; and to propose an action plan for the School Inspector to act in a preventive manner, to develop actions with schools that raise the quality of the services offered and to create or expand the existing dialogue instruments so that the simplest demands are resolved directly in educational establishments. Based on the researcher's role as a School Inspector and a preliminary survey of manifestations, through the OE reports from 2015 to 2018, it was assumed as an initial hypothesis that the conflicts occurred in schools, and supposedly not resolved, are repeated in different ways of manifestations in the Ombudsman. The theoretical framework contextualizes public administration in Brazil, the creation of accountability proposals, linked to the management and the creation of ombudsmen, the role of the School Inspector in the context of public policies in the educational sphere, as well as immersion in the organization's conflicts and the valorization of the dialogue and mediating conflicts. The methodology for the case study used the qualitative approach, with documentary analysis, application of questionnaires, and interviews. The results of the research pointed to the need to define a pattern for verification of manifestations and training for the servants, and also the creation and/or enlargement of dialogue channels with the school community. The proposed Educational Action Plan (PAE) contemplated actions of adoption of patterns for the verification of manifestations, training of School Inspectors and other school servants, as well as the creation of a mechanism for monitoring and controlling of the responses of the manifestations and the valorization of dialogue and conflict mediation in schools.

Keywords: School Inspection Service. Ombudsman. Conflicts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Organograma 1	- Estruturação simplificada da SEE/MG	28
Organograma 2	- Estruturação da SRE Diamantina	30
Mapa 1	- Municípios abrangidos pela SRE Diamantina	32
Gráfico 1	- Demandas das manifestações na Ouvidoria Educacional do estado de Minas Gerais (2015-2018)	46
Gráfico 2	- Meios de contato utilizados pelos manifestantes na Ouvidoria Educacional do estado de Minas Gerais (2018)	47
Figura 1	- Símbolos e sugestões de demandas apresentadas no <i>site</i> da Ouvidoria Educacional do estado de Minas Gerais	49
Quadro 1	- Perfil dos Inspectores Escolares entrevistados	91
Gráfico 3	- Situação funcional dos Inspectores Escolares da SRE Diamantina	92
Gráfico 4	- Nível de escolaridade dos Inspectores Escolares da SRE Diamantina	93
Gráfico 5	- Situação funcional dos Diretores Escolares da SRE Diamantina	94
Gráfico 6	- Nível de escolaridade dos Diretores Escolares da SRE Diamantina	95
Gráfico 7	- Frequência de promoção de ações de treinamento ou formação continuada para os Inspectores Escolares da SRE Diamantina	96
Gráfico 8	- Frequência de promoção de ações de treinamento ou formação continuada para os Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina	97
Gráfico 9	- Formação continuada ao Inspetor Escolar para apuração de manifestações na SRE Diamantina	98
Gráfico 10	- Suficiência de treinamento ao Inspetor Escolar para apurar manifestações na SRE Diamantina	99

Gráfico 11	- Visão dos Inspectores Escolares quanto aos assuntos mais comuns tratados nas manifestações da OE	110
Gráfico 12	- Visão dos Diretores Escolares quanto aos assuntos mais comuns tratados nas manifestações da OE	111
Quadro 2	- Consolidado de sugestões, de acordo com os Inspectores Escolares da SRE Diamantina, para diminuir a reincidência de manifestações na OE	119
Quadro 3	- Consolidado de sugestões, de acordo com os Diretores Escolares da SRE Diamantina, para diminuir a reincidência de manifestações na OE	122
Quadro 4	- Síntese dos dados coletados nos instrumentos de pesquisa	123
Quadro 5	- Proposta de definição de padrões para apuração de denúncias e manifestações na SRE Diamantina	127
Quadro 6	- Proposta de atualização da formação em serviço para os Inspectores Escolares	130
Quadro 7	- Proposta de formação continuada para os Diretores Escolares da SRE Diamantina	133
Quadro 8	- Proposta de formação para os demais servidores que atuam nas escolas estaduais da SRE Diamantina	135
Quadro 9	- Mecanismo de controle e monitoramento de manifestações	139
Quadro 10	- Ação de fortalecimento da gestão democrática e participativa e das instâncias colegiadas	141
Quadro 11	- Ação de valorização do diálogo e mediação de conflitos	144
Quadro 12	- Síntese das ações do Plano de Ação Educacional com suas potencialidades e fragilidades	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Distribuição das manifestações da OGE por tipologia (2015-2018)	48
Tabela 2	- Reclamações apuradas via OGE pela SRE Diamantina	52
Tabela 3	- Denúncias apuradas via OGE pela SRE Diamantina	54
Tabela 4	- Procedimentos a serem seguidos para apurar denúncias, segundo os Inspectores Escolares da SRE Diamantina	101
Tabela 5	- Razões, segundo os Inspectores Escolares, que levam os usuários a recorrerem à OE	102
Tabela 6	- Razões, segundo os Diretores Escolares, que levam os usuários à recorrerem à OE	104
Tabela 7	- Opinião dos Inspectores e Diretores das Escolas Estaduais da SRE Diamantina sobre manifestações na OGE	107
Tabela 8	- Listagem de ações pelos Inspectores e Diretores Escolares quanto à efetividade na redução de reincidência de manifestações na OE	113

LISTA DE SIGLAS

CEE	Conselho Estadual de Educação
CGE	Controladoria-Geral do Estado
Cras	Centro de Referência de Assistência Social
Creas	Centro de Referência Especializado de Assistência Social
CPAD	Comissão de Processo Administrativo Disciplinar
Dafi	Diretoria Administrativa e Financeira
Dasp	Departamento Administrativo do Serviço Público
Dipe	Diretoria de Pessoal
Dire	Diretoria Educacional
Fala.BR	Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Mare	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
Nucad	Núcleo de Correção Administrativa
OE	Ouvidoria Educacional
OGE	Ouvidoria-Geral do Estado
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PIP	Programa de Intervenção Pedagógica
SEE	Secretária de Estado de Educação
Seplag	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SIE	Serviço de Inspeção Escolar
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TAD	Termo de Ajustamento Disciplinar
TAG	Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública Tomás Antônio Gonzaga
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
CNE	Conselho Nacional de Educação
MG	Minas Gerais
CP	Conselho Pleno
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação

NTE Núcleo de Tecnologia Educacional

PAE Plano de Ação Educacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	INSPEÇÃO ESCOLAR E A OUVIDORIA EDUCACIONAL: DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS INSPETORES ESCOLARES QUANTO À APURAÇÃO DE MANIFESTAÇÕES NA SRE DIAMANTINA	24
2.1	SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS	25
2.2	A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA ..	29
2.3	SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR	34
2.3.1	O Serviço de Inspeção Escolar e a apuração de denúncias e reclamações	38
2.4	OUVIDORIA EDUCACIONAL	43
2.5	AS MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS PELO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR DA SRE DIAMANTINA E A REITERAÇÃO DE DENÚNCIAS E RECLAMAÇÕES NA OUVIDORIA EDUCACIONAL	51
3	O PAPEL DO INSPETOR ESCOLAR FRENTE ÀS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: REITERAÇÃO DE DENÚNCIAS E RECLAMAÇÕES NA OUVIDORIA EDUCACIONAL	61
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO	61
3.2	A EVOLUÇÃO E OS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	62
3.3	OS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	72
3.4	OS MECANISMOS DE CONTROLE ATRAVÉS DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR	76
3.5	GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	81
3.6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
3.7	ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA APLICADOS AOS INSPETORES E DIRETORES ESCOLARES DA SRE DIAMANTINA	90
3.7.1	Perfil dos Inspetores Escolares da SRE Diamantina	91
3.7.2	Perfil dos Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina	93
3.7.3	Treinamento e formação continuada para Inspetores e Diretores	

Escolares da SRE Diamantina	96
3.7.4 Apuração de denúncias e manifestações na SRE Diamantina	101
3.7.5 Ações e sugestões dos Inspectores e Diretores Escolares da SRE Diamantina quanto à redução da reincidência de manifestações na OE	113
4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): DESAFIOS E PROPOSTAS	124
4.1 DEFINIÇÃO DE PADRÕES PARA APURAÇÃO DE DENÚNCIAS E MANIFESTAÇÕES	125
4.2 FORMAÇÃO CONTINUADA PARA INSPETORES ESCOLARES, DIRETORES E DEMAIS SERVIDORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE DIAMANTINA	129
4.2.1 Formação para os Inspectores Escolares	129
4.2.2 Formação para os Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina	132
4.2.3 Formação para os demais servidores das escolas estaduais	134
4.3 CRIAÇÃO DE MECANISMOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DAS RESPOSTAS E PROPOSIÇÃO DE MEDIDAS SANEADORAS	137
4.4 FORTALECIMENTO DE AÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS	140
4.5 AÇÃO DE VALORIZAÇÃO DO DIÁLOGO E MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS	143
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
REFERÊNCIAS	152
APÊNDICE A – Quadro síntese do referencial teórico com base nos argumentos centrais e nos eixos teóricos	163
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos Inspectores Escolares da SRE Diamantina	166
APÊNDICE C – Questionário aplicado aos Diretores Escolares	171
APÊNDICE D – Roteiro da entrevista com o Inspetor Escolar da SRE Diamantina	175
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	177
ANEXO B – Relatório de Apuração de Manifestação	179

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um campo de pesquisa que engloba vários aspectos e dimensões pertinentes, por isso, é desafiador elencar qual assunto dentro dessa temática merece destaque maior no campo de pesquisa. O Serviço de Inspeção Escolar está intrinsecamente correlacionado com o processo administrativo escolar devido à essência do trabalho do Inspetor Escolar ser a orientação e o controle das ações desenvolvidas nas escolas.

Esta pesquisa aborda um dos assuntos inerentes ao Serviço de Inspeção Escolar que é a apuração de manifestações nos canais de atendimento da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Diamantina, com ênfase na Ouvidoria Educacional (OE), e analisa quais são os fatores que geram reincidência de manifestações neste canal de atendimento. A questão tornou-se observável a partir das experiências do pesquisador na área educacional, em suas atuações como gestor, Especialista da Educação e Inspetor Escolar.

A atuação do pesquisador como professor dos anos iniciais e finais do ensino fundamental, como Especialista em Educação Básica e como Vice-Diretor em escolas estaduais despertou o olhar deste para os conflitos existentes nas unidades educacionais. A partir de 2014, ao atuar como Analista Educacional/Inspetor Escolar na SRE Diamantina, ouve uma ampliação desse olhar, visto que a instituição abrange mais de uma centena de escolas estaduais.

Assim, durante o trabalho de Inspeção Escolar e em apuração de denúncias, atuando como operador da OE e Presidente da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar (CPAD) da SRE Diamantina, foi percebido que diversos assuntos apurados ocorrem devido à reiteração dessas denúncias nos canais de atendimento da SRE Diamantina.

A Lei Estadual nº 7.109/1977 considera o cargo de Inspetor Escolar como carreira do Magistério e, para ingressar no cargo, é exigido pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) formação em Pedagogia ou em Curso de Licenciatura Plena em qualquer área de conhecimento, acrescido de especialização em Inspeção Escolar, situação em que se encaixa o pesquisador (MINAS GERAIS, 1977, 2018a).

Entre as principais funções atribuídas ao Inspetor Escolar da Rede Estadual de Minas Gerais, no que se refere ao processo administrativo e pedagógico das

escolas, destaca-se a responsabilidade deste profissional em garantir a regularidade do funcionamento das escolas. Também é de competência do Inspetor Escolar a apuração das denúncias e reclamações oriundas das escolas e, muitas vezes, elaborar e propor providências saneadoras e adequadas ao caso.

Durante todo o ano de trabalho, o Inspetor Escolar é o responsável pela regularidade do setor de Inspeção Escolar, que é constituído por um certo número de escolas e contém estabelecimentos de ensino estaduais, municipais e particulares, de acordo com as particularidades de cada município. Muitas vezes, esse mesmo Inspetor Escolar é designado para compor equipes e atender a demandas de outros setores de trabalho.

Em Minas Gerais, de acordo com o modelo de administração adotado pelo estado, pode ser dada maior ênfase ao regime burocrático ou à busca por resultados. Além disso, dependendo dos interesses políticos de seus governantes, o Inspetor Escolar, devido a sua atuação compreender a regulação dos estabelecimentos de ensino e, conseqüentemente, uma gama de ações, este profissional assume diferentes papéis e a concepção de inspeção escolar é alterada ao longo do tempo.

Assim, o trabalho regular atual do Inspetor Escolar, de acordo com o Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEE/MG), compreende conhecimento da situação dos estabelecimentos de ensino; observância das diretrizes e normas curriculares; regularidade de acesso e permanência e demais atos da vida escolar dos alunos; situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docentes; situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático; verificação da regularidade da escrituração escolar; fluxo correto e regular de informações entre os órgãos regionais e a SEE/MG; e promoção e indicação de medidas saneadoras ou corretivas cabíveis (MINAS GERAIS, 2009a).

A promoção e a indicação de medidas saneadoras fazem-se cada vez mais necessárias devido à SEE/MG utilizar variados canais de comunicação que possibilitam ao cidadão registrar manifestações – elogios, reclamações e denúncias. Assim, são disponibilizados canais, como a Ouvidoria-Geral do Estado (OGE), Disque Educação, Fale Conosco ou registros e fatos diretamente nas Superintendências Regionais de Ensino (SRE). O cidadão possui a faculdade de escolher e registrar, quantas vezes julgar necessário, o seu contentamento ou insatisfação com o poder público.

Para apurar as denúncias e reclamações, o Inspetor Escolar dedica boa parte de sua jornada de trabalho e, quando há reiteração desses registros no sistema, são geradas novas apurações, orientações e necessidade de o Inspetor Escolar realizar adaptações no seu planejamento de trabalho e o realinhamento das ações do Setor de Inspeção Escolar. Salienta-se que as apurações dos fatos envolvem análise de documentos, entrevistas ou oitivas dos envolvidos, preparação de relatório de respostas à denúncia, propondo orientações e medidas saneadoras, além de encaminhamento às autoridades competentes, de acordo com a gravidade do caso denunciado.

Como a legislação que regula a atuação do Inspetor Escolar não prevê um caminho a ser percorrido na apuração de denúncias e reclamações que leve em consideração a gravidade dos fatos, a distância a ser percorrida até o local e o número de envolvidos, o Inspetor Escolar adota estratégias diferentes na apuração. O padrão existente consiste em apurar, responder e propor medidas de orientação e medidas saneadoras. Assim, somente para a apuração de sindicância, na qual o Inspetor Escolar desloca-se de seu setor de trabalho para apurar fatos, supostamente mais graves, é que se recorre ao manual disponibilizado pela Controladoria Geral do Estado, uma vez que esta também é função do Inspetor Escolar.

Destarte, com uma gama de atribuições, responsabilidades e dependendo do número de reclamações e denúncias do seu setor de trabalho, a atuação do Inspetor Escolar nos assuntos pedagógicos pode ser comprometida e, com a possibilidade de recorrência desses assuntos e manifestações nos canais de atendimento, bem como de diversos problemas que podem não ser totalmente resolvidos no interior da escola, o trabalho do Inspetor pode ficar limitado a uma solução provisória, atendendo, assim, somente a um dos aspectos previstos na Resolução do Conselho Estadual de Educação CEE/MG nº 457/2009 (MINAS GERAIS, 2009a).

Assim, este caso de gestão propõe-se a investigar quais fatores geram reincidência de manifestações nos canais de atendimento da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, com ênfase na OE. Devido ao fácil acesso aos relatórios oficiais disponibilizados anualmente pela Ouvidoria-Geral do Estado (OGE) e pela sistematização das respostas enviadas pelos Inspectores Escolares, foram escolhidas as manifestações de denúncias e reclamações na Ouvidoria Educacional, dentre as demais, como Fale Conosco, manifestações presenciais, por telefone,

entre outras, uma vez que o pesquisador, além das atribuições da Inspeção Escolar, é um dos operadores desse canal da SRE Diamantina, favorecendo a análise dos dados.

Com efeito, dada a popularização dos canais de atendimento que servem para regular a atuação do setor público, nota-se a reincidência de denúncias e reclamações recebidas pela SRE Diamantina através da Ouvidoria Educacional.

Nesse contexto, assuntos relacionados às manifestações de usuários na OE têm despertado interesse e pesquisa em outras das 46 Superintendências Regionais de Ensino distribuídas no território de Minas Gerais, como os trabalhos da Inspetora Escolar Izabella Cavalcante Martins¹, na Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C e do também Inspetor Escolar Vilmar Silva Passos², da SRE de Araçuaí (MARTINS, 2018; PASSOS, 2019). Destarte, de acordo com os trabalhos citados, a realidade do Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina, quanto à apuração de manifestações, é também realidade de outras regionais, tanto nas circunscritas na capital, como é o caso da Metropolitana C, como nas do Interior, a exemplo de Araçuaí.

Em relação às pesquisas desenvolvidas no PPGP que tratam deste tema, a dissertação desenvolvida por Martins (2018), na Metropolitana C, analisou os principais fatores que geram manifestações encaminhadas ao Serviço de Inspeção Escolar. Outrossim, a dissertação escrita por Passos (2019), da SRE de Araçuaí, investigou como as manifestações podem gerar informações sobre as unidades escolares. A presente dissertação, desenvolvida na SRE Diamantina, analisou as razões que levam os usuários a recorrerem à Ouvidoria educacional bem como as causas das reincidências de manifestações com o mesmo teor nesse canal de atendimento.

Dados disponibilizados por relatórios anuais, através do canal da Ouvidoria-Geral do Estado (OGE), demonstram que os assuntos denunciados nos últimos três

¹ MARTINS, I. C. **Ouvidoria Educacional e Inspeção Escolar**: as implicações das manifestações recebidas no trabalho do Inspetor Escolar. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

² PASSOS, V. S. **Manifestações da comunidade Escolar na SRE-Araçuaí**: uma proposta de sistematização. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

anos na SRE Diamantina são diversos e, entre estes, é possível observar reincidência de irregularidades nas ações praticadas por gestores escolares e outros conflitos inerentes ao ambiente escolar.

O Inspetor Escolar, profissional responsável pelas apurações e orientações quanto às denúncias poderá, com o Setor de Inspeção Escolar, desenvolver um trabalho de orientação e auxiliar os diretores escolares a realizarem a gestão de alguns problemas na própria instituição de ensino. A orientação do Setor de Inspeção Escolar poderá contribuir com a melhoria da gestão escolar e, conseqüentemente, a escola poderá oferecer uma educação de maior qualidade aos membros da comunidade em que a instituição está inserida, uma vez que o Inspetor Escolar e a gestão da escola poderão se dedicar com maior ênfase aos assuntos pedagógicos.

Importa ressaltar que conflitos são inerentes às relações humanas e, se negligenciados, poderão se tornar mais difíceis em situações de mediação e restauração da comunicação entre as partes. Em contrapartida, se for dada a devida importância aos conflitos, poderá haver um melhor entendimento sobre como transformá-los em crescimento e melhoramento das ações institucionais, além de uma possível diminuição das repetições de manifestações na OGE e outros canais de atendimento na SRE Diamantina.

Em levantamento preliminar das denúncias e reclamações oriundas da OGE da SRE Diamantina, indícios de conflitos ocorridos nas escolas são apurados pelo Serviço de Inspeção Escolar e, supostamente por não serem resolvidos e transformados pelos gestores escolares em oportunidade de aprimoramento das relações interpessoais, estes e outros temas são reincidentes nos canais de atendimento da SRE Diamantina, com ênfase na Ouvidoria Educacional (OE).

Diante da recorrência de diversos assuntos na OE com o mesmo tema, a questão de pesquisa que se coloca em destaque é: “que fatores geram reincidência de manifestações nos canais de atendimento da SRE Diamantina, com ênfase na OE?” Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar quais fatores são causadores da reincidência de manifestações. Por sua vez, os objetivos específicos são: 1) descrever a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, o Serviço de Inspeção Escolar e o trabalho do Inspetor Escolar na apuração de manifestações da OE; 2) analisar quais são os fatores geradores de manifestações e as causas de denúncias reincidentes na OE; e 3) propor um plano de ação que possibilite o

Inspetor Escolar atuar de maneira preventiva e desenvolver com a escola ações que elevem a qualidade dos serviços ofertados, além de criar ou ampliar os instrumentos de diálogos existentes para que as demandas mais simples sejam resolvidas diretamente nos estabelecimentos de ensino.

O primeiro capítulo corresponde a esta introdução. O segundo, contextualiza a temática proposta através da apresentação do cenário da organização e do tratamento das manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional (OE). Inicialmente, demonstra uma visão mais ampla da organização da Secretaria de Estado de Educação em que está imersa a SRE Diamantina, cenário da pesquisa e local de implantação do plano de ação a ser proposto. Após apresentar a organização e o contexto de atuação do Inspetor Escolar, através do histórico do cargo, das atribuições que lhes são inerentes e de suas funções, também são apresentadas a Ouvidoria-Geral do Estado, a Ouvidoria Educacional, as possibilidades que o manifestante encontra ao registrar a sua manifestação e as tipologias das manifestações recebidas pela SRE Diamantina.

É intenção, ainda, expor as dificuldades enfrentadas pelo Inspetor Escolar da SRE Diamantina quanto à apuração das denúncias e reclamações, bem como o trabalho deste frente às manifestações, a organização e o tratamento das manifestações recebidas pela OE e como essas manifestações impactam na atuação do Inspetor Escolar e, conseqüentemente, na qualidade da educação ofertada pelas escolas. Assim, o capítulo pretende apresentar as evidências levantadas sobre o caso de gestão, o contexto e as implicações do problema analisado.

O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico sobre a evolução dos modelos de administração pública no Brasil, sendo dada ênfase à administração gerencialista e a sua relação com a criação de ouvidorias e à responsabilização dos agentes públicos, bem como o surgimento das políticas de *accountability*. Ademais, discute o papel do Inspetor Escolar na garantia de satisfação do cidadão-cliente em um contexto de administração gerencialista e empreende esforços para conceituar os diferentes tipos de gestão e a orientação de conflitos, além de explorar as diversas manifestações, suas origens, as vantagens e as possíveis soluções para que, através da mediação e da escuta ativa, transformem-se em oportunidades de aprimoramento das relações interpessoais.

Ainda no terceiro capítulo são apresentadas as fundamentações e as escolhas metodológicas que balizaram o presente trabalho. Como método, foi utilizado o estudo de caso com uma abordagem qualitativa, contendo aplicação de questionários e realização de entrevistas. Além disso, são apresentadas as análises dos dados coletados nos questionários on-line aplicados aos Inspetores e Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina, assim como das entrevistas realizadas com três Inspetores Escolares. Os dados levantados através dos instrumentos apresentam as principais razões que levam o usuário a recorrer à OE, os assuntos mais comuns apurados nas manifestações e as sugestões de ações a serem desenvolvidas para que o número de reincidência de manifestações seja reduzido. Dessa forma, a coleta de dados possibilitou a indicação de possíveis caminhos para a elaboração do plano de ação que está apresentado no quarto capítulo.

O quarto capítulo, portanto, manifesta propostas de ações que visam diminuir a reincidência de manifestações na OE de modo que, em trabalho conjunto com os Diretores das escolas estaduais, o Inspetor Escolar possa atuar na prevenção de ilícitos e no fortalecimento de ações que permitam criar e/ou ampliar os canais de diálogos com a comunidade escolar. Assim, almeja-se que as demandas mais simples sejam resolvidas diretamente nos estabelecimentos de ensino e que, conseqüentemente, as escolas possam alcançar melhores parâmetros de qualidade nos serviços ofertados.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais da presente pesquisa.

2 INSPEÇÃO ESCOLAR E A OUVIDORIA EDUCACIONAL: DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS INSPETORES ESCOLARES QUANTO À APURAÇÃO DE MANIFESTAÇÕES NA SRE DIAMANTINA

A ênfase na descentralização de políticas públicas no Brasil, especificamente na área educacional, deu-se pela transição democrática após a vivência de um regime autoritário. Essa descentralização tem possibilitado o fortalecimento da autonomia da gestão escolar, o incentivo e a participação da comunidade escolar nas decisões inerentes à rede local.

Para possibilitar a participação da comunidade escolar nas decisões governamentais em Minas Gerais, a Ouvidoria Educacional (OE) permite ao cidadão fazer suas críticas, denúncias e elogios à Administração Pública. A Ouvidoria Educacional trabalha em estreita relação com o Serviço de Inspeção Escolar, devido ser este, por força da legislação, o responsável pelo trânsito de informações entre a SEE/MG, a SRE e as escolas, constituindo-se como o principal responsável pela verificação e respostas às manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional.

No presente capítulo são apresentados a organização e o tratamento das manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional e as dificuldades enfrentadas pelo Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina quanto à apuração das denúncias e reclamações, bem como o trabalho do Inspetor Escolar frente às manifestações reincidentes, além de apresentar a organização e o tratamento das manifestações recebidas pela OE e como essas manifestações impactam a atuação deste profissional. Apresenta, ainda, de forma simplificada, a organização da Rede Estadual de Educação e da SRE Diamantina e seu território de circunscrição, devido ser este o cenário de atuação do pesquisador.

Em seguida, é descrito o histórico do Serviço de Inspeção Escolar e os diferentes papéis exercidos pelo Inspetor Escolar ao longo da sua história de atuação, traçando análises sobre as mudanças que aconteceram no decorrer dos governos do estado de Minas Gerais que interferiram de maneira significativa na atuação deste profissional frente às escolas sobre sua responsabilidade. Esforçou-se, também, para demonstrar que o processo de apuração de denúncias é inerente ao Serviço de Inspeção Escolar devido à existência de previsão legal, além de como este profissional está interligado ao processo de controle da Administração Pública estadual.

Assim, o capítulo descreve como as recorrentes denúncias e reclamações na OE alteram o desenvolvimento do trabalho do Inspetor Escolar na orientação rotineira às escolas da circunscrição da SRE Diamantina e, conseqüentemente, comprometem a atuação diária deste profissional, que é o responsável legal pela organização e o funcionamento do ensino.

2.1 SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Em Minas Gerais, a SEE possui finalidades definidas no artigo 177 da Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, revogada pelo inciso XCVI do art. 195 da Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016, em vigor a partir de 28 de agosto de 2016 (MINAS GERAIS, 2011a, 2016). Sua organização é regida pelo Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011 e alterado pelo Decreto nº 45.914, de 16 de fevereiro de 2012 (MINAS GERAIS, 2011b, 2012). Dessa forma, de acordo com o Decreto nº 45.849/2011, a SEE/MG possui as seguintes finalidades:

Art. 2º A SEE tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural. (MINAS GERAIS, 2011b, recurso on-line).

Ainda segundo o referido artigo, são competências da SEE/MG:

I – formular e coordenar a política estadual de educação e supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência; [...] III – estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual;
IV – promover e acompanhar as ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas e a pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, viabilizando a organização e o funcionamento da escola; V – realizar a avaliação da educação e dos recursos humanos no setor, gerando indicadores educacionais e mantendo sistemas de informações; [...] IX – exercer a supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência;
X – definir, coordenar e executar as ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual, observadas as diretrizes estabelecidas pela SEPLAG³; XI – coordenar, em articulação com a SEPLAG, a gestão das carreiras da

³ Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

educação; [...] XIII – exercer atividades correlatas. (MINAS GERAIS, 2011b, recurso on-line).

Em 2016, através da Lei Estadual nº 22.257/16, estabeleceu-se a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado (MINAS GERAIS, 2016a). Assim, as secretarias de estado foram dotadas de nova organização, sendo definido que a SEE teria as seguintes competências:

Art. 32 A Secretaria de Estado de Educação – SEE – tem como competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar, com a participação da sociedade, as ações relativas à garantia e à promoção da educação, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equidade de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural. (MINAS GERAIS, 2016a, recurso on-line).

Em 2019, a Lei Estadual nº 22.257/16 teve seus art. 1º a 52 e 118 a 121 revogados pela Lei Estadual nº 23.304/19, de 30 de maio de 2019, que estabeleceu nova estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, atribuindo novas competências à SEE/MG (MINAS GERAIS, 2016a, 2019a):

Art. 31 A Secretaria de Estado de Educação – SEE – tem como competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas: I – à garantia e à promoção, com a participação da sociedade, da educação, do pleno desenvolvimento da pessoa, de seu preparo para o exercício da cidadania e de sua qualificação para o trabalho e para o empreendedorismo; [...] IV – ao estabelecimento de mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual; VI – à pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, a fim de viabilizar a organização e o funcionamento da escola; VII – à avaliação da educação e dos recursos humanos no setor, com a geração de indicadores educacionais e a manutenção de sistemas de informações; VIII – ao desenvolvimento de parcerias, no âmbito de sua competência, com a União, estados, municípios e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei; [...] XI – ao exercício da supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência; [...] XIV – à divulgação das ações da política educacional do Estado e de seus resultados; [...] (MINAS GERAIS, 2019a, recurso on-line).

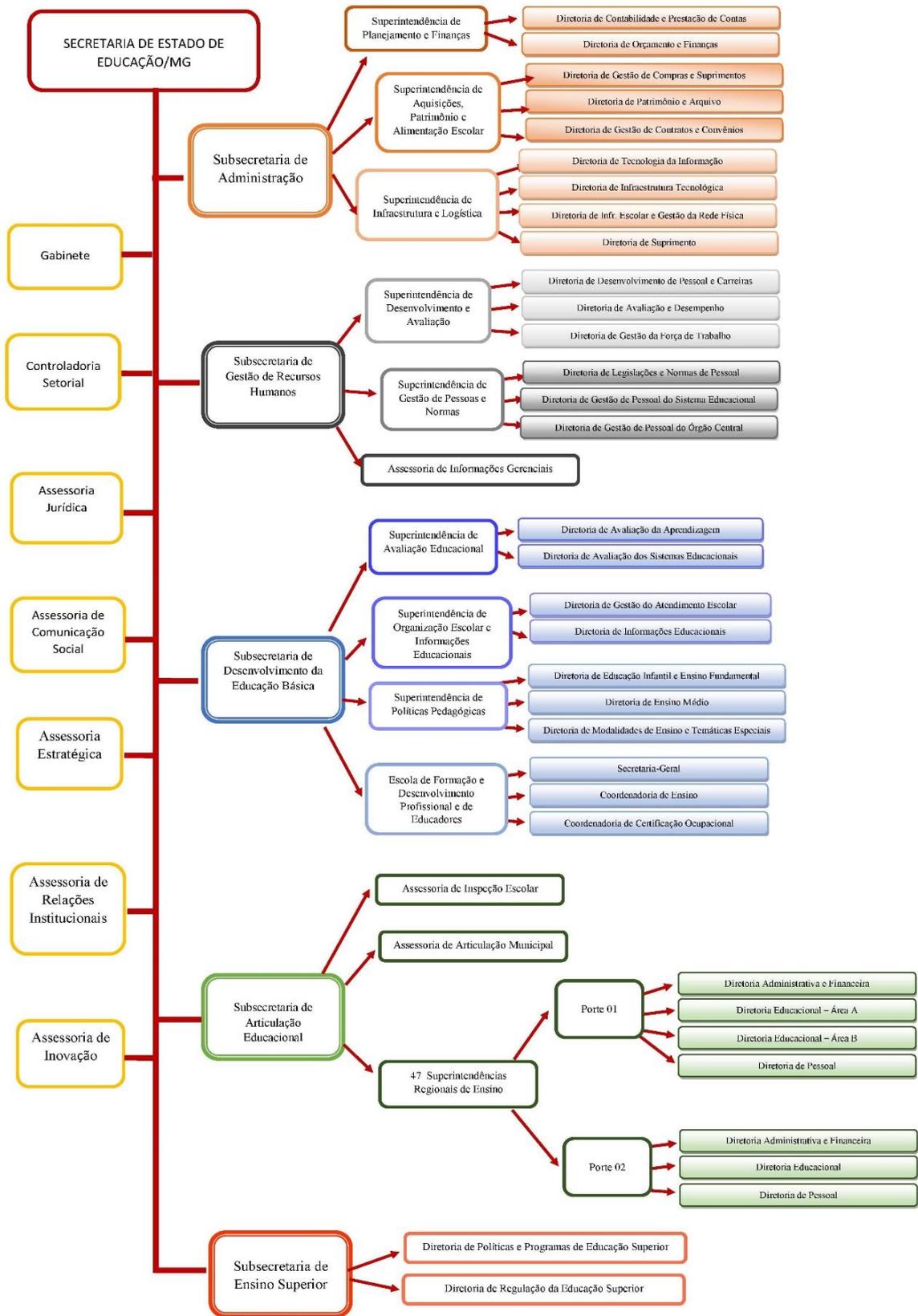
O Decreto nº 47.686/2019, de 26 de julho de 2019, estabelece a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e,

no que tange à Inspeção Escolar, que até então situava-se em nível regional, é criada uma Assessoria de Inspeção Escolar na Subsecretaria de Articulação Educacional (MINAS GERAIS, 2019b).

Para atender e cumprir as finalidades previstas nas legislações descritas, a SEE/MG estrutura-se através de um Órgão Central de Educação, localizado em Belo Horizonte e, em nível regional, através das 47 Superintendências Regionais de Ensino (SRE), distribuídas por todo o estado. Atualmente, em Minas Gerais, a rede estadual de ensino possui escolas que atendem a diferentes níveis de educação. Segundo dados extraídos do Educacenso de 2019, a rede estadual possuía 3.600 escolas, percentual de 28,11% do total de escolas do estado, sendo 3.278 localizadas nas zonas urbanas dos municípios e 322 escolas, na zona rural. Em termos de matrícula, a rede estadual de Minas Gerais possuía, em 2019, 1.815.596 alunos matriculados nas escolas estaduais, representando cerca de 44% do total de matrículas (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2020).

O Organograma 1 demonstra uma estruturação simplificada da organização do funcionamento da SEE/MG (MINAS GERAIS, 2019b):

Organograma 1 - Estruturação simplificada da SEE/MG



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dessa maneira, conforme demonstra o Organograma 1, estão organizadas no Órgão Central da SEE as assessorias, a auditoria setorial e as subsecretarias. Por sua vez, os órgãos regionais são constituídos pelas SRE que são subordinadas à SEE, e no caso das superintendências de Porte 2⁴, caso da SRE Diamantina, a distribuição das diretorias ocorre em três dimensões, acompanhando a organização das subsecretarias localizadas no Órgão Central.

As SRE estão localizadas mais próximas dos estabelecimentos de ensino e contam com o Serviço de Inspeção Escolar, que é detalhado ainda neste capítulo. A Resolução do Conselho Estadual de Educação e a Resolução da SEE estabelecem normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares da SEE/MG.

A partir da Lei nº 23.304/19, de 30 de maio de 2019, que apresenta nova estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, e do Decreto nº 47.686/2019, a Inspeção Escolar passou a contar com a Assessoria de Inspeção Escolar no Órgão Central, responsável pela liderança das equipes regionais nas suas atividades técnicas e na inovação do tratamento e sistematização de dados coletados a partir da atuação dos Inspetores Escolares junto às escolas do sistema estadual de ensino (MINAS GERAIS, 2019a, 2019b). Atualmente, o SIE é organizado também nas SRE, que tem sua organização apresentada na próxima seção.

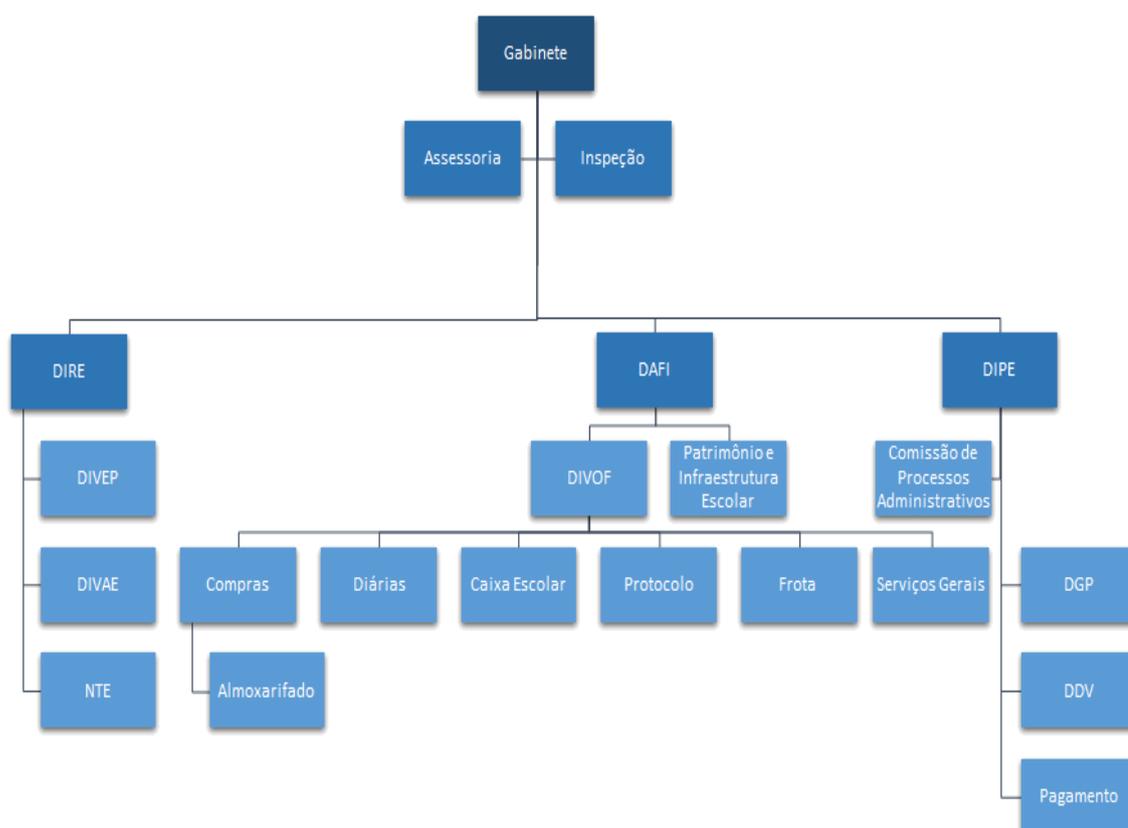
2.2 A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA

A previsão legal das Superintendências Regionais de Ensino (SRE) encontra-se disposta no Decreto nº 45.849/2011 e no Decreto nº 47.686/2019, sendo estas subordinadas à Secretaria Adjunta da SEE/MG e têm por finalidade “exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (MINAS GERAIS, 2011b, recurso on-line, 2019b).

⁴ As Superintendências Regionais de Ensino podem ser classificadas como sendo de Porte I ou II, conforme o seu tamanho (número de escolas e municípios atendidos), sendo previsto um limite máximo para o estado de até 7 unidades de Porte I e até 48 unidades de Porte II.

O trabalho proposto leva em consideração a estrutura e a organização da SRE Diamantina, superintendência em que se materializa o caso de gestão investigado. O Organograma 2 apresenta a organização da SRE Diamantina:

Organograma 2 - Estruturação da SRE Diamantina



Fonte: Minas Gerais (2019c).

Como demonstra o Organograma 2, a organização da SRE Diamantina apresenta certa semelhança com a distribuição do Órgão Central, sendo que suas diretorias e o Serviço de Inspeção Escolar estão hierarquicamente subordinados ao Gabinete da SRE.

A Diretoria Educacional (Dire), sob jurisdição das Subsecretarias de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais tem, em âmbito regional, a finalidade de desenvolver ações pedagógicas e de atendimento escolar, ofertando orientação, supervisão técnica e acompanhamento da região de abrangência da SRE Diamantina. Além disso, tem a finalidade de organizar ações que assegurem o atendimento à demanda escolar; orientar as

escolas na elaboração e implementação de seu projeto pedagógico e do plano anual de intervenção pedagógica; promover o uso de recursos tecnológicos e de materiais facilitadores das aprendizagens; bem como articular com os municípios, ações para desenvolvimento da educação infantil e ensino fundamental (MINAS GERAIS, 2011b).

A Diretoria Administrativa e Financeira (Dafi), que atua sob supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional, é a responsável por programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional (MINAS GERAIS, 2011b).

Sob orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, a Diretoria de Pessoal (Dipe) da SRE Diamantina tem por finalidade planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos no âmbito regional (MINAS GERAIS, 2011b).

Por sua vez, a Diretoria de Pessoal da SRE Diamantina é a responsável direta pela orientação e monitoramento da composição do quadro de pessoal, além da designação para o exercício de funções públicas nas escolas estaduais, entre outras atribuições inerentes à vida funcional dos servidores aposentados, efetivos em exercício e designados.

De acordo com o Decreto nº 45.849/2011, em seu art. 70, compete às SRE orientar as unidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais, bem como coordenar o funcionamento da Inspeção Escolar, promovendo a sua articulação com os analistas educacionais na gestão pedagógica das escolas, entre outros (MINAS GERAIS, 2011b).

Conforme a Lei Estadual nº 23.304/2019, criou-se no Órgão Central, sob a orientação da Subsecretaria de Articulação Educacional, a Assessoria de Inspeção Escolar. Assim, como as atribuições do Serviço de Inspeção Escolar (SIE) envolve todos os assuntos inerentes aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros, o trabalho é organizado e articulado com todas as diretorias da SRE, estando vinculado ao Gabinete e atualmente conta com Assessoria no Órgão Central devido à relevância do trabalho desenvolvido (MINAS GERAIS, 2019a).

A Superintendência Regional de Ensino de Diamantina foi criada em 19 de maio de 1969 pela Lei nº 5.185/69 e instalada em junho de 1970 (MINAS GERAIS, 1969). Atende, atualmente, a cerca de 120 escolas estaduais, 36 escolas privadas e 343 escolas municipais, abrangendo 25 municípios da região que não possuem sistema próprio de ensino (MINAS GERAIS, 2019d).

O Mapa 1 demonstra a região atendida pela SRE Diamantina com os 25 municípios que englobam as regiões do Alto Jequitinhonha, Médio Rio das Velhas e Médio Espinhaço:

Mapa 1 - Municípios abrangidos pela SRE Diamantina



Fonte: Minas Gerais (2019e).

Em razão dos municípios que compõem a circunscrição da SRE Diamantina não possuem sistema próprio de ensino, demandam, com as escolas estaduais, maior fluxo de atendimento dos Inspectores Escolares. Conforme demonstra o Mapa 1, a região abrangida é ampla, o que dificulta o deslocamento dos Inspectores Escolares, situação que é agravada pela falta de linhas e horários regulares de ônibus, gerando viagens com duração de até um dia, dependendo do município. Ainda de acordo com o art. 70 do Decreto nº 45.849/2011, compete às SRE:

I – promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado; II – orientar as unidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais; III – coordenar o funcionamento da inspeção escolar, promovendo a sua articulação com os analistas educacionais na gestão pedagógica das escolas; IV – coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno; V – planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades; VI – fomentar e acompanhar a celebração e a execução de convênios, contratos e termos de compromisso; VII – aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento; VIII – orientar a gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual; IX – coordenar as ações da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de recursos humanos, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado; e X – coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais. (MINAS GERAIS, 2011b, recurso on-line).

As diretrizes delineiam que a SRE exerce orientação quanto aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros no que tange às escolas estaduais. Em relação aos municípios, respeitada a autonomia, as ações desenvolvidas restringem-se à política educacional, ao processo pedagógico e à execução do plano de atendimento que é executado em conjunto com as escolas estaduais.

Devido à abrangência da SRE, tanto em relação a sua área geográfica de atuação, quanto ao previsto na legislação e nas ações de parceria desenvolvida junto aos municípios e às escolas, a SRE Diamantina é responsável pelas ações educacionais nos seus locais de execução e, assim, recebe manifestações da OE que muitas vezes são reincidentes, mesmo sendo apuradas, monitoradas e tendo sido encaminhadas as respostas aos manifestantes.

Ainda nesse contexto, organizado no Órgão Regional e contando com a assessoria do Órgão Central, o Serviço de Inspeção Escolar, apresentado na

próxima seção, é ligado ao Gabinete da SRE e responsável pela interlocução de todo o processo administrativo e pedagógico das escolas em toda a circunscrição da SRE Diamantina.

2.3 SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR

A origem da Inspeção Escolar no Brasil remonta ao período imperial, aparece nas práticas educativas remotas e na organização do ensino como parte da hierarquia administrativa (PEREIRA, J., 2014).

No decorrer do tempo, de acordo com a necessidade dos governos e de sua forma de administração, a Inspeção Escolar passa a assumir e a desempenhar variados papéis. A sua nomenclatura carrega consigo o peso do “ranço autoritário determinante da própria organização da função burocrática que sempre a acompanhou” (BARBOSA, 2008, p. 10).

Nesse contexto, destaca-se que a sociedade ainda carrega a visão antiga que, em sua origem, delegava ao Inspetor Escolar a função de fiscal, ou seja, valores meritocráticos e técnicos produzem sustentação para um emaranhado de instituições que deliberam e regulamentam o comportamento das pessoas que vivem em coletividade (TORRES, 2004).

Dessa forma, os valores meritocráticos são utilizados como um meio de centralizar as ações, manter a obediência e garantir o cumprimento das normas. Para Pereira J. (2014), as visões de controlar e fiscalizar, fortemente influenciadas pela Administração Pública, contribuíram para que o Inspetor Escolar se tornasse um vigilante e um representante do Estado. Barbosa (2008) corrobora a visão de Pereira J. (2014) e afirma que após a década de 50, em Minas Gerais, há uma discussão sobre a mudança na concepção da carreira do Inspetor Escolar, na legislação e na maneira de organização do ensino no estado, o que leva a Inspeção Escolar a assumir também um viés assistencial nos processos educativos.

Com o passar do tempo e com a exigência de o Inspetor Escolar ser também um educador, as mudanças vão sendo implementadas a passos lentos e, devido à essência da função, os inspetores dedicam a maior parte do tempo do seu trabalho às ações de cunho administrativo.

Um aspecto a ser destacado foi a integração do Inspetor Escolar ao Quadro do Magistério, em que ficou “definido e oficializado a sua competência, a sua

autoridade e designado suas atribuições” (BARBOSA, 2008, p. 47). Outro aspecto de igual importância, segundo a mesma autora, foi a exigência de formação superior para atuar no cargo. Assim, a Lei nº 5.540/68 foi um divisor de águas na carreira do Inspetor Escolar, uma vez que passou a exigir formação pedagógica e, com isso, tornou a figura deste profissional menos burocrática e mais focada na ação do ensino (BRASIL, 1968).

Em Minas Gerais, estado que não aboliu a figura e a nomenclatura de Inspetor Escolar da legislação, este assumiu atribuições diversas como nenhum outro profissional e, a partir de 2007, com a implantação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), a SEE/MG, devido aos resultados apresentados na educação estadual, reorganiza a atuação do Inspetor Escolar, inserindo-o em Equipes Regionais de Intervenção para dar suporte às atividades pedagógicas desenvolvidas nas escolas prioritárias, mas, sem deixar de olhar para os outros aspectos inerentes à função do Inspetor Escolar (RODRIGUES, 2017).

A partir de 2015, com a alteração na forma de governar o estado, não se deu mais enfoque ao PIP e a SEE/MG colocou em evidência novos métodos de condução para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem nas escolas mineiras. Conseqüentemente, com a desobrigação de o Inspetor Escolar atuar diretamente junto às equipes de intervenção e com a ausência destas nas escolas, a essência do SIE volta-se para a orientação pautada no controle da gestão administrativa e financeira, atendendo a uma perspectiva burocrática, sendo que a ação pedagógica, em muitos casos, ocorre simplesmente pelo respeito às normas e às orientações legais da SEE/MG (MARTINS, 2018).

Ao findar o mandato do governador Fernando Damata Pimentel, em 2015, e com perspectivas de mudanças após a posse do novo governador Romeu Zema Neto, eleito em 2018, dada a proposta de alteração na estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, foi criada uma Assessoria de Inspeção Escolar na estrutura organizacional da SEE/MG pelo Decreto nº 47.686/2019 (MINAS GERAIS, 2019b). Pelas diretrizes já expedidas, é possível perceber, mais uma vez, um novo direcionamento para a atuação do Inspetor Escolar, voltada neste governo para ações administrativas e alcance de resultados satisfatórios com relação à frequência de estudantes e conseqüentemente melhoria nos dados da aprendizagem e no desempenho dos alunos do estado nas avaliações internas e externas.

Segundo Barbosa (2008, p. 54), “existem atribuições que caem de paraquedas para o inspetor escolar executar de última hora, aquelas que fazem do mesmo um pombo correio”. Ações desenvolvidas pela Inspeção Escolar são, muitas vezes, baseadas no princípio de que cabe a este profissional fazer a ligação entre as escolas e os órgãos da SEE e, nesse leque, podem estar incluídas ações muitas vezes até desvinculadas das suas atribuições.

Em Minas Gerais, a Lei Estadual nº 7.109, de 1977 (Estatuto do Pessoal do Magistério Público), em seu artigo 7º, inclui o cargo de Inspetor Escolar como classe integrante do Quadro do Magistério e definiu suas atribuições específicas no art. 13, compreendendo a “orientação, assistência e o controle em geral do processo administrativo das escolas, e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico” (MINAS GERAIS, 1977, recurso on-line). Na mesma lei está prevista a realização de concurso público de provas e títulos para permitir o acesso ao cargo de Inspetor Escolar, assim como nas demais classes do magistério (MINAS GERAIS, 1977). Como é comum no magistério, as vagas surgidas e não providas através de concursos são preenchidas por contrato temporário de designação para exercício de função pública de acordo com a Lei Estadual nº 18.185/2009 (MINAS GERAIS, 2009b).

Para ser empossado como efetivo através de concurso público ou atuar como contratado no cargo de Inspetor Escolar, é exigida a formação em curso de Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação em Inspeção Escolar, curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, estruturada pela Resolução do Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno (CNE/CP) nº 1/2006, ou Curso de Licenciatura Plena em qualquer área do conhecimento, acrescida de especialização em Inspeção Escolar (BRASIL, 2006).

Para Barbosa (2008, p. 47) “a descentralização administrativa foi o recurso utilizado pelo Inspetor Escolar para integrar-se ao Quadro do Magistério”. Nessa mesma direção, Martins (2018) afirma que a inclusão do Inspetor Escolar como carreira do magistério, acarretou a publicação de resoluções com o objetivo de deliberar sobre a organização da Inspeção Escolar em Minas Gerais. Entre estas resoluções, a Resolução do CEE/MG nº 457/2009, em seu art. 3º, define que a inspeção “é o processo pelo qual a administração do ensino assegura a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, tendo

em vista a melhoria da educação” (MINAS GERAIS, 2009a, p. 1). O mesmo artigo define, ainda, que esse processo deve ocorrer mediante:

I - verificação e avaliação das instituições escolares, quanto à observância das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis; II - monitoramento, correção e realimentação das ações dessas instituições; III - o registro dos referidos atos em relatórios circunstanciados e conclusivos. (MINAS GERAIS, 2009a, p. 1).

Em 2004, através da Lei nº 15.293, o cargo de Inspeção Escolar instituído pela Lei nº 7.109/77, mesmo ainda estando em vigor, teve sua estrutura alterada. O artigo 1º daquela lei instituiu as carreiras do Magistério sem a presença do Inspetor Escolar, prevendo a de Analista da Educação Básica, mas, no art. 31, estabeleceu que as atividades do Serviço de Inspeção Escolar seriam exercidas por servidor ocupante do cargo de Analista Educacional com habilitação em Inspeção Escolar (MINAS GERAIS, 1977, 2004a). Atualmente, a SEE/MG reconhece o Inspetor Escolar como Analista Educacional/Inspetor Escolar, diferenciando, inclusive, o acesso ao cargo através de exigências diferentes de escolarização nos editais de concurso público.

Em 2017, a SEE/MG editou norma própria para a Inspeção Escolar através da Resolução nº 3.428/2017, de 13 de junho, com o objetivo de estabelecer normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares (MINAS GERAIS, 2017a). Na prática, a norma editada reproduziu as determinações já previstas na Resolução do CEE/MG nº 457/2009, detalhando quais são os fatores que determinam a sede de trabalho do Inspetor Escolar e “mantendo o foco em ações administrativas e na verificação do cumprimento das normas legais pelas escolas, sem maior detalhamento da ação pedagógica” (MARTINS, 2018, p. 29).

Segundo Barbosa (2008, p. 46), “quem se firmou para manter a burocracia e a centralização na área da educação, foi, o inspetor escolar, o qual recebeu essa atribuição e passou a fazer parte da sua função”. Na próxima seção, é descrito como o Inspetor Escolar e a sua atuação mantêm-se entrelaçados aos processos de controle da SEE/MG e, conseqüentemente, das escolas.

2.3.1 O Serviço de Inspeção Escolar e a apuração de denúncias e reclamações

Mesmo com poucas produções sobre o assunto, o desempenho do Inspetor Escolar sempre esteve no rol de discussões e “as críticas em relação à função de inspeção tem sido constante no âmbito acadêmico, sugerindo inclusive, sua eliminação na organização escolar. Entretanto, sua prática permanece mais viva do que nunca no contexto educacional” (PEREIRA, J., 2014, p. 29).

A atuação regular do Inspetor Escolar compreende assegurar a comunicação entre o Órgão Central, os órgãos regionais e as unidades de ensino mediante verificação e avaliação das normas regulamentares, além do monitoramento, correção e realimentação das ações com registros dos atos em relatórios circunstanciados e conclusivos (MINAS GERAIS, 2009a).

O Inspetor Escolar, por se constituir no elo entre as escolas, Órgão Central e SRE, pode ser considerado como mecanismo de controle. Segundo Torres (2004, p. 57), “[...] a institucionalização da democracia contribui muito para que a população crie e desenvolva mecanismos de controle sobre o Estado e a administração pública”. Sob essa ótica, Pó e Abrucio (2006, p. 68) afirmam que “não há efetivação da *accountability*⁵ sem a utilização de instrumentos institucionais de controle”.

A Lei nº 15.293/2004, que instituiu as carreiras dos profissionais da Educação do estado de Minas Gerais, menciona que, para o Analista Educacional/Inspetor Escolar exercer a Inspeção Escolar, deve desempenhar:

- a) orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico; b) orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação; c) garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos; d) responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE. (MINAS GERAIS, 2017a, p. 2).

Nesse sentido, sendo elo do processo de controle e responsável pelo monitoramento das ações escolares, o Inspetor Escolar também realiza a apuração

⁵ A *accountability*, palavra sem tradução literal para o português, está estreitamente relacionada à *res pública*, a coisa pública, e pode ser interpretada, em linhas gerais, como prestação de contas, ou seja, responsabilização mediante a publicização das ações e dos resultados das políticas. (BURGOS; SANTOS; FERREIRA, 2012, p. 26). Tema explorado com maior ênfase no Capítulo 3.

de reclamações e denúncias, proposição e acompanhamento de medidas saneadoras, caso estas possuam materialidade. Entre os principais canais de denúncias e reclamações na SRE Diamantina, destaca-se a Ouvidora Geral do Estado (OGE), que auxilia diretamente o poder público na fiscalização e no aperfeiçoamento dos serviços públicos ofertados.

As denúncias e reclamações feitas através da Ouvidoria Educacional (OE) são apuradas numa perspectiva de *accountability*, uma vez que, segundo Martins (2018, p. 30) visa “garantir a prestação de contas e a transferência aos cidadãos que o demandarem”. Segundo o Decreto nº 47.335, de 5 de janeiro de 2018, a OGE possui, entre outras competências:

[...] II - produzir estatísticas indicativas do nível de satisfação dos usuários dos serviços prestados no âmbito da administração pública direta e indireta do Poder Executivo, bem como dos concessionários manifestações recebidas; III - contribuir para a disseminação das formas de participação popular no acompanhamento e na fiscalização da prestação dos serviços públicos. (MINAS GERAIS, 2018b, recurso on-line).

Dessa forma, o trabalho do Inspetor Escolar e a sistemática de apuração das denúncias e reclamações encontram-se relacionados diretamente ao funcionamento das escolas e com a satisfação dos servidores, alunos e comunidade escolar atendidos pelo sistema de ensino.

O Parecer CEE/MG nº 627/2002 descreve que “a Inspeção Escolar são os olhos e os ouvidos do Poder Público na escola” (MINAS GERAIS, 2002, p. 4). Já o Parecer CEE/MG nº 794/1983 destaca as ações da Inspeção Escolar no trabalho de prevenção e:

[...] põem em evidencia a importância do papel da Inspeção, quer como forma de prevenir, quer como meio de corrigir desvios e disfunções do sistema, equívocos ou omissões de seus agentes; quer, ainda, como mecanismo de revisão crítica das normas e das práticas institucionalizadas no e pelo Sistema de Ensino [...] (MINAS GERAIS, 1983, recurso on-line).

A normatização do Serviço de Inspeção Escolar por si só já evidencia o direcionamento do exercício da função para as ações de controle estatal sobre o

processo educacional, controle esse que se tornou cada vez mais pontual com a ampliação do acesso gratuito à escola.

Segundo Barbosa (2008), o Inspetor Escolar, ao longo da sua trajetória profissional, tem demonstrado esforços para atuar com menos evidência na ação fiscalizadora, porém, segundo a autora, apesar desses esforços e da preocupação em redefinir os aspectos da profissão, permanece ainda, mesmo que sutilmente, a exigência externa para que o Inspetor Escolar continue reproduzindo esse comportamento fiscalizador.

Essa ação fiscalizadora é reforçada tenuemente na atuação do Inspetor para fazer frente e apurar os mais diversos conflitos ocorridos nas instituições escolares pertencentes à SRE Diamantina e possivelmente não mediados pelos gestores escolares, o que pode acarretar reiteradas manifestações nos canais de atendimento da SEE e SRE, principalmente na OE.

Martins (2018), ao mencionar sobre as discussões inerentes à função do Inspetor Escolar e de suas atribuições no sistema de ensino, afirma que diversos questionamentos sobre uma proposta de definição dessas atribuições têm produzido uma série de documentos e orientações que visam ampliar cada vez mais o raio de atuação do Inspetor Escolar.

Barbosa (2008) concorda com a situação descrita, ao comentar sobre o Parecer nº 794/1983 do CEE de Minas Gerais, aludindo que o documento requer do Inspetor Escolar uma atuação mais educativa, com ênfase na prática educacional e no caráter pedagógico, cita que “deveria assumir também, um método de trabalho menos policiador e controlador, tornando-se mais participativo e democrático [...]” (BARBOSA, 2008, p. 53).

A legislação que norteia a atuação e o trabalho do Inspetor Escolar em Minas Gerais, praticamente não se alterou nas últimas décadas, mesmo com a publicação da Resolução SEE/MG nº 3.428/2017 que, em suma, reproduziu as legislações das décadas de 50 a 90, sendo que a atuação do Inspetor Escolar frente às demandas surgidas, é caracterizada por novas configurações, incorporando características dos tempos, modernidade, sistemas e administrações atuais (MINAS GERAIS, 2017a). Assim, “falar sobre a Inspeção Escolar no Brasil não é tarefa fácil, devido à escassez de material sobre o tema” (PEREIRA, J., 2014, p. 29).

Logo, mesmo que a função de verificação do funcionamento do sistema de ensino esteja intimamente ligada à carreira do Inspetor Escolar, também é exigido

deste profissional uma ação voltada à prática educativa – um facilitador das ações que potencialize a aprendizagem dos alunos.

Verifica-se, ainda, que somadas a essa demanda, as orientações protocolares quanto às apurações de denúncias e reclamações não são suficientes para possibilitar ao Inspetor Escolar a segurança de uma apuração necessária frente aos fatos ocorridos, que, muitas vezes, são subjetivos e podem também estar relacionados às diversas formas de conflitos que não foram devidamente ouvidos e negociados pela equipe de gestão da escola.

Para garantir a ampla defesa e o contraditório aos acusados nas manifestações de denúncias e reclamações, torna-se necessário um amplo trabalho de verificação de documentos; esclarecimentos entre as partes e oitivas de testemunhas e declarantes; relatório circunstanciado confirmando, ou não, o ocorrido; além de medidas saneadoras e encaminhamento, caso necessário, às autoridades competentes. Essas tarefas demandam tempo e podem comprometer o planejamento de trabalho do Inspetor Escolar que, muitas vezes, deixa de atuar para “propiciar às escolas as condições que assegurem sua autonomia administrativa e pedagógica (BARBOSA, 2008, p. 53).

O Setor de Inspeção Escolar da SRE Diamantina é composto por 30 Inspectores Escolares, todos atendendo diretamente às escolas, sendo envolvidos ainda na Coordenação do Setor e na Comissão Processante, responsável pela tramitação de processos administrativos disciplinares instaurados, muitas vezes, através de apuração de Sindicância Administrativa⁶ realizada por Ordem de Serviço do Gabinete da SRE Diamantina.

Os Inspectores Escolares atuam em regime de inspeção regular ou de inspeção especial. De acordo com a Resolução CEE/MG nº 457/2009, inspeção regular é a que compreende o plano de trabalho dos Inspectores Escolares e “inspeção especial a que se ocupa de situações eventuais, extraordinárias ou específicas de interesse do Sistema de Ensino” (MINAS GERAIS, 2009a, p. 2).

Na verificação de manifestações, se forem comprovadas as irregularidades através de levantamento preliminar elaborado pelo Inspetor Escolar, constitui-se

⁶ A sindicância administrativa é um procedimento de averiguação prévia para determinar a autoria ou a materialidade de infração disciplinar. É instaurada quando os fatos trazidos ao conhecimento da Administração Pública não são suficientes para indicar, com clareza, os possíveis autores ou a existência de infração (arts. 218 e 220, § 2º, da Lei Estadual nº 869/1952). (MINAS GERAIS, 2013, p. 23).

uma comissão de inspeção especial e, através do cumprimento de ordem de serviço, as denúncias e reclamações tornam-se objetos de apuração de Sindicância Administrativa que, dependendo do grau de consistência, são encaminhadas às autoridades e podem se tornar um Processo Administrativo Disciplinar (PAD)⁷.

Assim, diante dessa prerrogativa, dependendo do número de apuração de manifestações, o trabalho do Inspetor Escolar limita-se à apuração, à orientação, à aplicação e ao acompanhamento de medidas saneadoras, o que pode comprometer o seu trabalho, conforme atribuições inerentes ao seu cargo.

A Lei nº 869/1952 estabelece que servidores designados para provir Sindicância Administrativa não poderão exercer outras ocupações além das pesquisas necessárias à averiguação e solução dos fatos supostamente praticados (MINAS GERAIS, 1952). A Sindicância Administrativa tem prazo inicial de 30 dias e possui a finalidade de verificar a possível ocorrência de irregularidades, sua extensão e os indícios de autoria. Mesmo com a previsão legal, durante atuação em sindicância, não ocorre a dedicação exclusiva e não é prevista na legislação nenhuma forma de substituição destes profissionais em suas ações diárias, o que acarreta acúmulo de trabalho para os Inspetores Escolares que compõem a equipe de Inspeção Especial ou para os que integram a Comissão Processante da SRE Diamantina

No início do ano, na SRE Diamantina, ocorre a distribuição dos setores de trabalho do SIE que é composto por escolas estaduais, municipais e particulares e, por um certo período, o Inspetor Escolar é o responsável direto junto às SEE e SRE pela regularidade do funcionamento dos estabelecimentos de ensino e pela apuração de eventuais reclamações e irregularidades surgidas nessas escolas.

Destaca-se, ainda, a particularidade de que a composição dos setores de trabalho da SRE Diamantina torna-se desigual devido, principalmente, à extensão entre os municípios que constituem a jurisdição em destaque. Assim, para a formação dos setores necessita-se levar em conta, muitas vezes, a capacidade de deslocamentos intermunicipais dos Inspetores Escolares, o que ocasiona um maior ou menor número de escolas a determinados setores, influenciando no trabalho desenvolvido.

⁷ De acordo com artigo 148 da Lei Federal nº 8.112/90, o Processo Administrativo Disciplinar é o instrumento destinado a apurar a responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições ou que tenha relação com as atribuições do cargo no qual se encontra investido.

Diante das particularidades da composição dos setores de trabalho na SRE Diamantina, como a distância entre a sede e as escolas, as diversas atribuições do Inspetor Escolar e as demandas surgidas quanto às reclamações e denúncias ainda não confirmadas, é necessário um trabalho de orientação às escolas para que a ação não seja reiterada. Dessa forma, a atuação do profissional de inspeção escolar desta regional requer um olhar diferenciado.

Assim, as particularidades da formação dos setores de trabalho, a participação em equipes de Inspeção Especial, em Comissão Processante e na apuração de denúncias e reclamações, principalmente oriundas da OGE, representam novas demandas de trabalho e exigem do Inspetor Escolar cada vez mais tempo e esforço profissional, o que pode comprometer as suas ações, principalmente aquelas de cunho mais pedagógico e que, segundo Barbosa (2008), tornara-o “Inspetor-Educador”.

Na tentativa de demonstrar o contexto enunciado, é indispensável apresentar nas duas próximas seções as ações que caracterizam a organização e o funcionamento da Ouvidoria Educacional (OE), assim também como o mapa da realidade vivenciada pelo Serviço de Inspeção Escolar quanto à apuração dessas manifestações.

2.4 OUVIDORIA EDUCACIONAL

Assim como citado na seção anterior, a Ouvidoria-Geral do Estado (OGE) é o órgão competente para receber e analisar as manifestações relacionadas às ações e procedimentos dos agentes e órgãos da administração pública. As manifestações oriundas dos serviços prestados pelos órgãos educacionais tramitam entre SEE, SRE e estabelecimentos de ensino.

Com a redemocratização do país, a promulgação da Constituição Federal de 1988 e o anseio da participação popular por decisões da política e da administração pública, tiveram ênfase o processo e a definição de órgãos fiscalizadores (MARTINS, 2018).

Outrossim, o crescimento do número de ouvidorias teve seu apogeu através da nova sociabilidade política, alastrada no Brasil a partir das décadas de 80 e 90, com o crescimento das resistências dos setores da sociedade brasileira oponentes ao regime militar (LYRA, 2004).

Com relação ao surgimento das ouvidorias, Lyra (2004) ressalta que:

As ouvidorias, a despeito de não terem sido contempladas na Carta Magna – só excepcionalmente o foram nas constituições estaduais – são, também, produto do protagonismo alcançado pela sociedade civil, cujos anseios de participação vem impondo, progressivamente, um novo relacionamento entre o cidadão-usuário dos serviços públicos e o Estado. (LYRA, 2004, p.1).

Em Minas Gerais, a criação de ouvidorias já encontrava previsão legal na Constituição Mineira de 1989 e o objetivo era realizar a fiscalização dos serviços públicos ofertados aos cidadãos mineiros (MINAS GERAIS, 1989). Contudo, mesmo com a previsão de criação em 1989, só em 2004, através da Lei nº 15.298, a ouvidoria em Minas Gerais, efetivamente passou a atuar com autonomia administrativa, orçamentária e em suas decisões técnicas (MINAS GERAIS, 2004b). Em seguida, houve a incorporação à OGE da Ouvidoria de Polícia e a criação de outras cinco ouvidorias especializadas: Ambiental; Educacional; Fazenda, Patrimônio e Licitações Públicas; Saúde; e Sistema Penitenciário (MINAS GERAIS, 2018b).

Entre as ouvidorias especializadas, a Ouvidoria Educacional (OE) é a responsável por acompanhar as demandas, analisar e informar ao usuário as medidas adotadas, atuando como mecanismo e ferramenta de gestão participativa no âmbito dos órgãos e estabelecimentos de ensino. Os dados disponibilizados permitem aos gestores auxílio na reorganização de ações corretivas de processos em andamento e reflexões quanto a outras demandas de políticas públicas a serem implantadas na área da educação. Assim, acionando a Ouvidoria Educacional, as pessoas registram manifestações, que podem ser reclamação, solicitação, denúncia, sugestão ou elogio aos serviços públicos ofertados pelo estado (MINAS GERAIS, 2018b).

A Ouvidoria Educacional (OE) tem como área principal os serviços prestados pelo serviço de educação pública, competindo-lhe:

I - receber e encaminhar para apuração reclamação sobre o serviço público de educação prestado de forma insatisfatória por órgão ou entidade da administração pública estadual; II - receber denúncia de ato considerado ilegal, irregular, abusivo, arbitrário, desonesto ou indecoroso praticado por servidor lotado em órgão ou entidade pública; [...] IV - acompanhar a tramitação e a análise das demandas

recebidas e transmitir as soluções dadas ao interessado ou a seu representante legal; V - realizar vistoria em órgão e entidade pública ou privada, com apoio dos órgãos competentes, quando houver indício de ilegalidade, irregularidade ou arbitrariedade na prestação de serviços educacionais; VI - propor medidas para o saneamento de irregularidade, ilegalidade ou arbitrariedade comprovada [...] (MINAS GERAIS, 2018b, recurso on-line).

A Ouvidora Geral do Estado, através da Ouvidoria Educacional e de outras ouvidorias especializadas, utiliza as atribuições do Serviço de Inspeção Escolar como elo de parceria na busca de respostas para as demandas relacionadas às manifestações de denúncias e reclamações dos usuários das instituições públicas. Como garantidor do fluxo de informações entre a SEE/MG e as escolas, o Serviço de Inspeção Escolar recebe a maioria das manifestações da OGE para serem apuradas e respondidas.

É também função da OGE produzir estatísticas sobre o nível de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados e subsidiar análise de dados estatísticos das manifestações para o acompanhamento da qualidade dos serviços públicos ofertados. Outrossim, a OGE tem a finalidade de “propor medidas legislativas ou administrativas e sugerir ações necessárias para evitar a repetição das irregularidades constatadas” (MINAS GERAIS, 2018b, recurso on-line).

Desde 2015, a OGE disponibiliza relatórios estatísticos anuais contendo consolidados de informações das manifestações recebidas pelas ouvidorias especializadas, entre elas, a Ouvidoria Educacional (OE). Os relatórios são publicizados no *site*⁸ da OGE e qualquer cidadão tem acesso de forma simples e gratuita. Nos relatórios são apresentadas a análise da evolução das manifestações, as características e as estatísticas dos manifestantes e, ainda, se são pessoais físicas, jurídicas ou de órgãos públicos. Desde o início da publicação de relatórios, houve aprimoramento das informações e diversas alterações no formato de edição e na periodicidade deles. Assim, de 2009 a 2018 houve a publicação de relatórios trimestrais, sendo que, no período de 2007 a 2015, os relatórios eram semestrais.

A análise dos relatórios identifica o aumento do número de manifestações no período de 2015 a 2017 e apresenta um decréscimo no ano de 2018. Assim, no ano de 2018 a média mensal de manifestações recebidas pela OE, durante o ano, ficou em torno de 401 manifestações/mês, menor que a média de 564 manifestações/mês

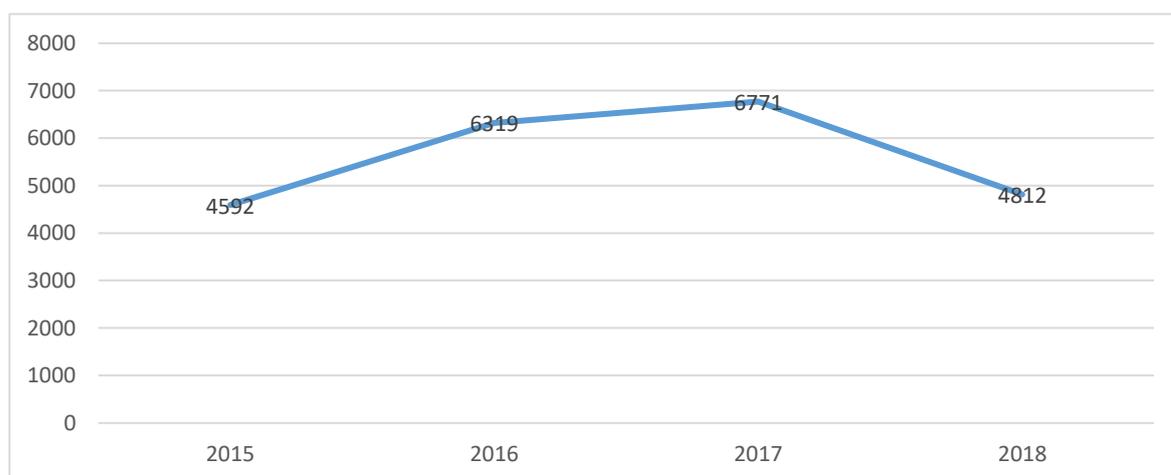
⁸ <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br>

do ano de 2017. Entre os temas gerais mais recorrentes em todos os anos, a designação de servidores na rede estadual de ensino mereceu destaque (MINAS GERAIS, 2015a, 2016b, 2017b, 2018c).

O processo de análise ocorre anualmente na forma da lei e, em 2016, a SEE/MG implantou o sistema de designação on-line, sendo realizado por meio de sistema eletrônico. Assim, como o ano de 2016 foi o primeiro desse processo on-line, os reflexos foram sentidos somente em 2017. Já em 2018, dado que processo on-line não gerou tantas dúvidas e as regras terem ficado mais claras, houve uma acomodação dos números.

Com relação à Ouvidoria Educacional, a demanda das manifestações é demonstrada no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Demandas das manifestações na Ouvidoria Educacional do estado de Minas Gerais (2015-2018)



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

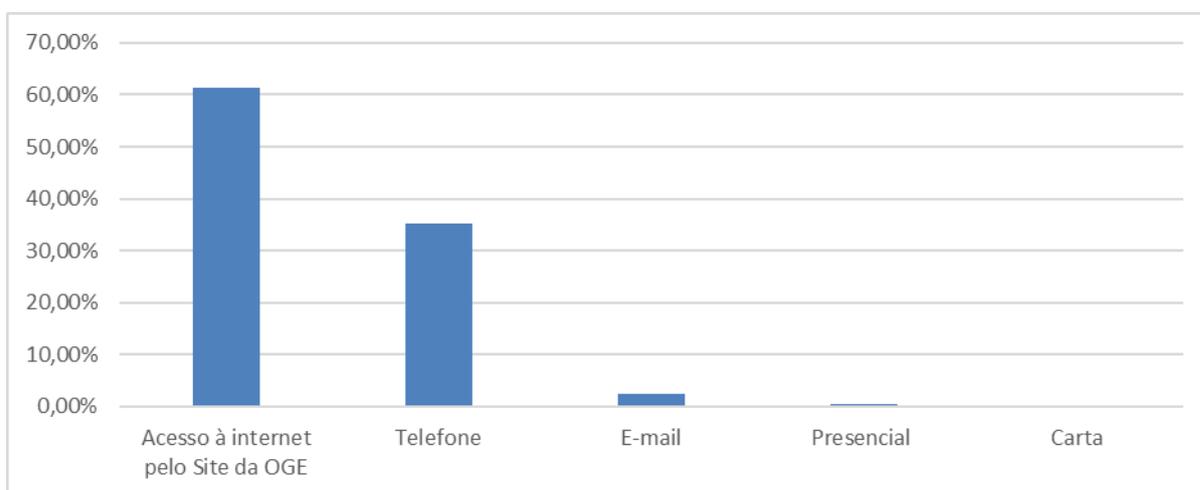
Entre 2015 e 2016, houve um crescimento de 37,6% no número de manifestações na Ouvidoria Educacional, sendo que em 2017 ocorreu um aumento de apenas 7,15% em relação ao ano anterior. Já em 2018, houve uma queda de 28,9% nos registros de manifestações em relação ao ano de 2017 (MINAS GERAIS, 2015a, 2016b, 2017b, 2018c).

Os registros das manifestações são recebidos pela Ouvidoria Educacional através de telefone, pelo Disque-Ouvidoria e *WhatsApp*, por atendimento presencial, serviço postal, agendamento on-line e Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública

Tomás Antônio Gonzaga (TAG) via *internet*. O Sistema TAG foi instituído em 2010 e, devido às ferramentas disponibilizadas no sistema, possibilitou e ampliou o acesso e o acompanhamento dos registros. Em maio de 2019, a OGE integrou-se à Rede Nacional de Ouvidoria do país, gestada pela Ouvidoria-Geral da União e passou a utilizar o sistema e-Ouv, integrado à plataforma Fala-BR. A rede foi criada com a edição do Decreto nº 9.723/2019, que versa sobre a simplificação do atendimento aos usuários dos serviços públicos, sendo que a adesão à Rede Nacional de Ouvidoria permite o uso gratuito do sistema pelos estados e municípios (BRASIL, 2019).

Em 2018, os meios mais utilizados para registrar as manifestações foram o acesso à *internet*, pelo site da OE, e via telefone, conforme está representado no Gráfico 2:

Gráfico 2 - Meios de contato utilizados pelos manifestantes na Ouvidoria Educacional do estado de Minas Gerais (2018)



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como demonstra o Gráfico 2, o meio de contato mais utilizado pelos manifestantes da OE, no ano de 2018, foi a *internet*, através do site da OGE, representando 61,47% das manifestações recebidas pela OE no estado (MINAS GERAIS, 2018c). Considerando os dados, verifica-se que a busca e a ampliação dos mecanismos de escuta, o acesso ao sistema e o telefone, são fatores que contribuem para que, cada vez mais, amplie-se a participação dos cidadãos e configure a OE como um dos termômetros de qualidade dos serviços prestados pelo estado na área educacional.

Para fazer o registro da manifestação, o usuário acessa o site da OGE que, a partir de 2019, passou a direcionar para o sistema Fala.BR. Assim, o manifestante escolhe a Ouvidoria Especializada e, no caso da Educacional, o usuário é mais uma vez direcionado para o ambiente de registro. Para prosseguir com a manifestação, é necessário que seja preenchido o objetivo da demanda: denúncia, reclamação, solicitação, sugestão ou elogio, e com a tipologia selecionada, o usuário prossegue com o registro. Ainda no final do ano de 2019, a OGE desvinculou-se do sistema Fala.BR e passou a utilizar um sistema próprio, chamado MGouv. Nessa mudança, praticamente não houve alteração nas formas de como registrar as manifestações, mantendo-se a possibilidade de registros anônimos. Neste caso, dos registros anônimos, uma mensagem informa que o manifestante não receberá as respostas conclusivas e que seus registros servirão como informações.

A Tabela 1 apresenta a distribuição das tipologias da OE nos anos de 2015 a 2018 (MINAS GERAIS, 2015a, 2016b, 2017b, 2018c):

Tabela 1 - Distribuição das manifestações da OGE por tipologia (2015-2018)

Tipologia	2015	2016	2017	2018	Total	Representação
Reclamação	2.693	3.709	4.410	3.689	14.501	64,46%
Denúncia	744	1.362	1.448	853	4.407	19,59%
Crítica	771	537	319	0	1.627	7,23%
Informação	235	592	487	171	1.485	6,60%
Sugestão	59	47	25	38	169	0,77%
Elogio	41	51	39	31	162	0,72%
Solicitação	49	21	43	30	143	0,63%
Total	4.592	6.319	6.771	4.812	22.494	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Analisando as tipologias, é possível perceber que as reclamações registradas na Ouvidoria Educacional em todo o estado superaram os 50% em todos os anos pesquisados e, além disso, a denúncia é outra tipologia que representa um percentual significativo nos anos de 2015 a 2017. Em 2018, houve uma redução do número de manifestações, como dito anteriormente e, segundo a SEE/MG, tal fato deve-se à adoção da designação on-line de servidores para atuarem nas carreiras da educação a partir do ano de 2017, que reduziu o número de manifestações relativas a dúvidas sobre o processo de designação.

A evolução dos dados apresentados nos relatórios da OGE está classificada de acordo com a escolha que o usuário realiza ao acessar o sistema, sendo assim, não representa de fato as categorias e a evolução das tipologias, uma vez que a seleção é realizada pelo próprio manifestante que, ao acessar o Sistema Fala.BR, não se depara com uma explicação formal dos enunciados. Atualmente, o sistema utilizado é o MGouv, o que não altera os dados demonstrados.

Assim, ao acessar o site da OGE e ser direcionado para a OE, o manifestante depara-se com os símbolos representados na Figura 1:

Figura 1 - Símbolos e sugestões de demandas apresentadas no *site* da Ouvidoria Educacional do estado de Minas Gerais



Fonte: Minas Gerais (2019f).

A partir dos símbolos associados às classificações, sugere-se que, talvez, o fato de o símbolo relacionado à reclamação ser uma figura que representa o sinal de negatividade, leve o usuário menos escolarizado a decidir pela reclamação.

O usuário que deseja registrar a manifestação pela *internet* através do sistema Fala.BR, atualmente MGouv, pode, a seu critério, criar uma conta fornecendo seus dados pessoais, informações para contato ou fazer o registro de forma anônima. Em seguida, o manifestante seleciona o órgão para o qual quer enviar a manifestação, escolhendo umas das ouvidorias especializadas. Caso a manifestação seja concernente a órgãos de outra esfera, há a opção para seleção da esfera correspondente – federal, estadual ou municipal – além do órgão a que se refere o assunto. Posteriormente, o cidadão escolhe o assunto através de uma lista apresentada pelo sistema, na qual constam: educação, educação básica, saúde, meio ambiente, entre outros.

Com o assunto definido, é apresentada a opção de redação do texto no espaço “Fale aqui”, com a observação de que o cidadão deve ser claro e objetivo e que não deve inserir informações pessoais e de identificação, a não ser que sejam

essenciais para a caracterização da manifestação. Terminado o texto da manifestação, o cidadão pode incluir anexos, como documentos ou fotos, para auxiliar no entendimento do caso.

Em seguida, o usuário informa a Unidade Federativa em questão, haja vista que, neste caso, o sistema Fala.BR engloba outros estados da Federação e, de acordo com o estado selecionado, o sistema apresenta a opção de escolher o município e o local, sendo obrigatório informar o município nas informações adicionais. No caso, como foi selecionada a Ouvidoria Educacional, é solicitado o nome da escola e o número do telefone do manifestante. Na sequência, são questionados quais são os envolvidos nos fatos, solicitando nomes, órgãos e funções exercidas.

Para conseguir avançar para a próxima etapa, o sistema exige que sejam registrados o município e o texto da manifestação e, clicando em avançar, é apresentado o chamado para que o cidadão revise e conclua a manifestação, sendo apresentado, também, o resumo com a opção de conclusão.

A maneira simplificada dos registros no sistema possibilita que uma gama de conteúdo seja identificada pelo usuário do sistema em qualquer categoria, mesmo que o manifestante não tenha total clareza do que deseja denunciar, reclamar, solicitar, sugerir ou elogiar. Assim, o sistema permite ao usuário, com muito ou pouco nível de conhecimento, com qualquer escolaridade e familiaridade com as ferramentas eletrônicas, formalizar sua manifestação via *Web*. De acordo com Martins (2018), cabe salientar a falta de clareza quanto à categorização da manifestação do usuário, notadamente na diferenciação entre denúncia, reclamação ou solicitação, sendo possível que uma manifestação se enquadre, também, em diversas categorias, mesmo que seja necessária a escolha de uma para prosseguir com a manifestação.

Na próxima seção são analisadas as manifestações recebidas pela SRE Diamantina com ênfase específica no Serviço de Inspeção Escolar, as tipologias e os assuntos mais recorrentes na escolha dos usuários durante o processo de registros no sistema, igualmente quanto aos processos utilizados para apuração dos fatos manifestados.

2.5 AS MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS PELO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR DA SRE DIAMANTINA E A REITERAÇÃO DE DENÚNCIAS E RECLAMAÇÕES NA OUVIDORIA EDUCACIONAL

Conforme explanado anteriormente, o presente tópico apresenta a análise das manifestações recebidas pela SRE Diamantina, área de atuação do pesquisador, com recorte das manifestações dos anos de 2015 a 2018, período em que a OGE passou a realizar a disponibilização de relatórios estatísticos também nos moldes anuais, uma vez que, anteriormente, os relatórios eram trimestrais e semestrais.

A construção do processo de autonomia ocorrido com a descentralização da gestão escolar tem demonstrado que este é um mecanismo difícil, pois pressupõe um nível de conflito nas escolas, que certamente é desejável, já que o conflito pode ser o ponto de partida para a construção dessa autonomia (BURGOS, 2019). Assim, aqueles conflitos não resolvidos, mediados ou gerenciados pela gestão da escola, podem se transformar em denúncias e reclamações na administração pública.

Para subsidiar a construção deste trabalho, foi delimitado um recorte das manifestações nos anos de 2015, 2016, 2017 e 2018, fato necessário devido à necessidade de demarcar o objeto de pesquisa e favorecer a análise das tipologias recebidas, visto que os relatórios estatísticos de manifestações da OGE, nos quatro anos em questão, estão disponíveis para acesso no site da OE. O pesquisador é operador da OE na SRE Diamantina e um dos responsáveis pelo encaminhamento das manifestações da OGE nesta superintendência, o que permitiu fazer um levantamento dos principais assuntos manifestados nos anos em questão, preservando os dados dos manifestantes.

O encaminhamento das manifestações para serem apuradas nos setores internos da SRE Diamantina não requer uma definição de categorias de assuntos, como também não requer o envio de respostas, depois de apuradas. Como os relatórios disponibilizados pela OGE são globais e envolvem todas as manifestações do estado de Minas Gerais, detalhando somente as superintendências, no caso da Ouvidoria Educacional, que apresentam maiores índices de manifestações, foi necessário realizar internamente a categorização dos temas.

Para um melhor entendimento dos dados apurados, estes foram categorizados em reclamações e denúncias apuradas via OGE pela SRE

Diamantina nos anos de 2015, 2016, 2017 e 2018 (MINAS GERAIS, 2015a, 2016b, 2017b, 2018c). Os referidos dados estão apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 - Reclamações apuradas via OGE pela SRE Diamantina

Assuntos	Ano – Quantidade			
	2015	2016	2017	2018
Pagamentos e aposentadoria	15	32	17	11
Composição do quadro de pessoal	14	32	19	4
Demora na expedição de contagem de tempo	3	2	5	1
Cumprimento de calendário escolar	2	0	3	1
Total	34	66	44	17

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Nos dados apresentados na Tabela 2, é possível inferir que nos anos de 2015 a 2016 as principais reclamações estavam relacionadas a pagamentos/ aposentadoria e composição do quadro de pessoal. Esse número elevado, em relação aos anos de 2017 e 2018, pode ser referente ao desligamento dos servidores públicos estaduais de Minas Gerais que foram admitidos sem concurso público e considerados efetivos por estarem designados à época da publicação da Lei Complementar nº 100/2007 (MINAS GERAIS, 2007).

Os servidores amparados pela referida lei foram atingidos pela Ação de Inconstitucionalidade nº 4.876/2014 do Supremo Tribunal Federal e, devido ao acolhimento de embargos de declaração, os ministros da Corte Suprema estenderam o prazo de modulação dos efeitos da lei até o final do ano de 2015 (BRASIL, 2014). Em 2016, os servidores já estavam desligados e voltaram, conforme o caso, a serem designados precariamente para atuarem nas escolas e, os que já haviam implementado os critérios estabelecidos, deram entrada no processo de aposentadoria.

Com o intuito de obtenção do Certificado de Regularização Previdenciária pelo estado de Minas Gerais emitido, à época, trimestralmente pelo Ministério da Previdência Social, a Lei Complementar nº 100/2007 de Minas Gerais arranhou a situação previdenciária de cerca de 98 mil servidores que possuíam vínculo precário com a administração pública estatal (MINAS GERAIS, 2007). Ocorre que, ao corrigir a situação de servidores designados que atingiram os trâmites legais para se aposentar, a lei foi estendida aos demais servidores designados que possuíam até

cinco anos de vínculo precário com o estado, ficando estes com o *status* de servidores estáveis, contrariando o art. 37, inciso II da Constituição Federal que prevê a investidura em cargos públicos somente com a aprovação prévia em concurso público (BRASIL, 1988).

Além de servidores que atuavam na área da educação estadual, nas fundações e nas autarquias, também foram beneficiados pela Lei Complementar nº 100 os servidores do quadro suplementar da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, dos três poderes, dos tribunais e os servidores do Ministério Público, sendo que o volume maior de servidores efetivados ocorreu na área educacional, uma vez que realiza número expressivo de designações anuais para preencher seu quadro funcional.

Diante do provimento de cargos sem a realização de concurso público e a inconstitucionalidade da lei, declarada pelo Supremo Tribunal Federal, depois de anos de batalha na esfera judicial, os servidores que não implementaram os critérios para aposentadoria e os não aprovados em certames vigentes à época, foram desligados do sistema.

Mesmo reconhecendo a necessidade de propiciar o direito aos servidores que eram designados há bastante tempo e que não tinham o direito de se aposentar, os efeitos da Lei Complementar nº 100/2007, criada pelo então Governador de Minas Gerais Aécio Neves, foram maléficos para os servidores atingidos pela Ação Direta de Inconstitucionalidade impetrada junto ao Supremo Tribunal Federal que assegurou o Princípio da Moralidade e da Isonomia como alicerces sustentadores da Constituição Federal. Assim, servidores que gozaram de estabilidade por longos anos voltaram a lutar por designação, muitos sem condições psicológicas e físicas para concorrer em condições satisfatórias com outros candidatos em concursos públicos.

Na época, houve diversas reclamações quanto aos critérios de designação e à demora devido ao volume de processos de aposentadoria que foram protocolados na SRE Diamantina. Assim, foi verificado que, em 2018, o número de reclamações sobre os assuntos de aposentadoria e pagamentos estavam mais baixos em relação aos anos de 2015, 2016 e 2017 (MINAS GERAIS, 2015a, 2016b, 2017b).

É possível observar que muitas das reclamações estão relacionadas a outros setores da SRE Diamantina, como o Setor de Pessoal, porém, quando elas se tornam objeto da OGE e envolvem os estabelecimentos de ensino, passam a ser

averiguadas pelo Serviço de Inspeção Escolar, que recorre aos referidos setores para levantar informações e subsidiar respostas aos interessados. A Tabela 3 apresenta as denúncias apuradas pela SRE Diamantina no período de 2015 a 2018:

Tabela 3 - Denúncias apuradas via OGE pela SRE Diamantina

Assuntos	Ano – Quantidade			
	2015	2016	2017	2018
Irregularidade no funcionamento e gestão da escola	8	18	6	15
Irregularidade na composição e organização do quadro de pessoal	7	10	5	11
Irregularidade no cumprimento quanto ao ano letivo e calendário escolar	4	6	6	4
Suposto assédio moral e sexual	0	0	4	3
Irregularidade em Caixa Escolar e cobranças de taxas	2	4	3	8
Irregularidade na habilitação de professores	1	0	3	0
Não cumprimento de horário de trabalho pelo diretor e servidores	1	3	3	4
Irregularidade e má conduta de diretor de escola	3	3	0	0
Relação conflituosa entre gestores da escola	0	2	0	0
Negação de vaga em escola pública estadual	1	1	0	0
Conflitos de interesses	1	1	0	0
Demora na expedição de contagem de tempo	1	0	1	0
Total	29	48	31	45

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A análise dos dados disponibilizados pelos relatórios anuais através do canal da Ouvidora Geral do Estado (OGE) demonstra, inicialmente, que os assuntos denunciados nos quatro anos em destaque – 2015, 2016, 2017 e 2018 – são muito diversos. Nesse contexto, alguns assuntos relacionados à composição do quadro de pessoal, pagamentos e aposentadorias de servidores e irregularidades quanto às ações praticadas por gestores escolares, repetem-se nos anos pesquisados (MINAS GERAIS, 2015a, 2016b, 2017b, 2018c).

Para realizar projetos e atividades educacionais, bem como a manutenção e a conservação, as escolas públicas do estado de Minas Gerais recebem recursos através das Caixas Escolares, que são associações civis com personalidade jurídica de direito privado.

Ainda com relação aos dados apresentados na Tabela 3, esses demonstram recorrência de assuntos relacionados às possíveis irregularidades no funcionamento e na gestão das escolas; na composição e organização do quadro de pessoal; na

administração de assuntos inerentes à Caixa Escolar e cobranças de taxas; no cumprimento do calendário escolar e carga horária dos alunos; no cumprimento de horário de trabalho pelos diretores e demais servidores; e possível assédio moral e sexual (MINAS GERAIS, 2015a, 2016b, 2017b, 2018c).

Entre as denúncias relacionadas à organização e à composição do quadro de pessoal das escolas, algumas podem ser pertinentes ao processo de designação no início de todo o ano letivo, havendo uma rotatividade de servidores designados nas escolas, o que acarreta divergências quanto ao processo mencionado. Nessa categoria, há também a indicação de possível favorecimento da gestão a alguns servidores, irregularidades em documentação apresentada, não observância da legislação e paternalismo do diretor escolar por ocasião da distribuição de cargos e funções e no cumprimento de horário de trabalho dos servidores.

Também recorrente nos três anos, a categoria de irregularidades da Caixa Escolar apresenta possíveis indícios de irregularidades na contratação de fornecedores, má qualidade da merenda ofertada e cobrança indevida de taxas por parte da direção da escola, questões que são inerentes ao setor de Finanças da SRE Diamantina, que realiza capacitações e orientações quanto ao funcionamento e prestações de contas. Ressalta-se que a categoria “reclamações” que, conforme verificado são, em sua maioria, de outros setores da SRE, ao tornarem-se objetos da OGE, são verificadas *in loco* pelo setor de Inspeção Escolar em razão do SIE ser o setor responsável direto pela organização e funcionamento da escola.

Outrossim, o funcionamento irregular da Caixa Escolar provoca alterações no fornecimento e na qualidade da merenda escolar ofertada a alunos e servidores, além de impedimento na aquisição de materiais para funcionamento regular das aulas e paralisação de obras e reformas de prédios escolares. Assim, tornam-se objetos de discussão na comunidade escolar e situações potenciais de conflitos na gestão da escola, gerando denúncias nos canais de atendimento da SRE Diamantina.

Na categoria de cumprimento do calendário escolar, destacam-se os dias letivos e a carga horária dos alunos previstos em lei, a não reposição de faltas comuns e a falta-greve de servidores, além de possíveis benefícios a alguns por cumprirem de forma irregular as horas destinadas à docência e ao planejamento das aulas.

Quanto às possíveis irregularidades no funcionamento e gestão das escolas que lideraram os três anos em análise, destacam-se: assuntos relacionados ao acúmulo irregular de cargos de servidores para atuação destes em dois empregos públicos; má conduta na gestão da escola na concessão de benefícios a servidores quanto ao cumprimento de horários de forma especial; morosidade na resolução de pendências e documentos; conflitos de interesse; discordância entre gestores, servidores e comunidade escolar; abuso de autoridade por parte do diretor; falta de diálogo e laicidade da gestão da escola; irregularidade na atuação e composição do colegiado; e conduta irregular de professores na gestão da sala de aula.

Assim, a reincidência dos assuntos que permeiam a categoria de irregularidades no funcionamento e na gestão da escola nos anos pesquisados, pode estar relacionada à falta de diálogo da direção da escola com os grupos que compõem a comunidade escolar. Possíveis favorecimentos a determinados servidores, ou seja, a não aplicação da legislação a todos, podem ocasionar conflitos que, por não serem resolvidos, são denunciados, na maioria das vezes, anonimamente na OGE. Dessa forma, o espaço da escola é compreendido em toda sua complexidade “com regras nem sempre bem recebidas, onde ainda se faz presente o jogo do poder, se define como local de transformação e formação, terreno fértil para o conflito” (MARQUES, 2014, p. 54).

Percebe-se também que, em 2016, o número de denúncias foi superior aos anos de 2017 e 2018 (MINAS GERAIS, 2016b, 2017b, 2018c). Uma hipótese para essa superioridade pode ser a realização de eleições para escolha de diretor, que ocorreu na segunda quinzena de dezembro de 2015. Por ser um fator que envolve concorrência entre diferentes chapas, é um contexto propício para a ocorrência de conflitos entre as partes na comunidade escolar, durante e após o processo. Isso pode ter influenciado o aumento das reclamações e denúncias no ano de 2016.

A realização das eleições para a escolha da equipe gestora de escola estadual em Minas Gerais, por ser um processo democrático, transparente e que envolve toda a comunidade escolar, pode fazer surgir conflitos entre as partes. Desse modo, caso esses conflitos não sejam resolvidos, perpassam todos os anos de gestão da equipe gestora vencedora, podendo provocar a recorrência de denúncias e de reclamações na OGE da SRE Diamantina.

Verifica-se ainda pelos dados apresentados, que foram apuradas questões graves nas denúncias e reclamações da OGE, como possíveis casos de assédio

sexual e moral. Além das atribuições determinadas na legislação, a atuação do Inspetor Escolar perpassa situações que requerem cautela e tomadas de decisão sem o uso de discricionariedade.

Para acolher as manifestações de assédio moral entre as ouvidorias especializadas, há, a partir de 2018, a possibilidade de o usuário registrar sua queixa no próprio site da OGE, dada a publicação da resolução conjunta da OGE, Secretaria de Estado de Planejamento e da Gestão e Controladoria Geral do Estado.

Quanto às possíveis manifestações de assédio sexual na esfera educacional, essas são manifestadas como denúncias na OE. Portanto, o Inspetor Escolar, além de apurar as questões ligadas ao âmbito administrativo, pedagógico e financeiro das escolas, também apura casos de assédio moral e sexual. Os casos de assédios, após apurações preliminares e constatada a materialidade, são objetos de Sindicância Administrativa através de Comissão de Inspeção Especial. Para apurar casos de tamanha gravidade, é requerido do Inspetor Escolar muita cautela, pois, muitas vezes, as denúncias são infundadas e podem expor o integrante da comunidade escolar injustamente sem a devida necessidade.

Assim, cabe ao Inspetor Escolar possibilitar a ampla defesa e o contraditório ao denunciado. Se a manifestação for denúncia que envolve alunos menores de idade, requer ainda mais cautela, proporcionando à criança e ao adolescente as garantias necessárias previstas no Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 1990). Importa destacar que em outubro de 2019, por meio de decreto, criaram-se três novas ouvidorias: Prevenção e Combate à Corrupção; Desenvolvimento Econômico, Infraestrutura e Desenvolvimento Social; e Assédio Moral e Sexual (MINAS GERAIS, 2019g).

Quanto à apuração das manifestações da OE, após as averiguações e envio das respostas, em sua maioria pelos inspetores escolares, os operadores do sistema observam inicialmente se as manifestações foram consideradas procedentes, improcedentes ou parcialmente procedentes, bem como se a resposta contém um parecer conclusivo que mensure os levantamentos realizados e os procedimentos utilizados para que seja garantida ao usuário uma resposta clara e objetiva. A partir da análise da Ouvidoria, as respostas sem fundamentação clara e, principalmente, que não contêm as tomadas de decisão com relação às manifestações procedentes, são devolvidas, cabendo ao apurador, no caso, o Inspetor Escolar, reformular e encaminhar nova resposta.

A demanda maior de manifestações recebidas é oriunda de fatos ou de situações inerentes às escolas e, em menor grau, da atuação dos setores internos da SRE, principalmente da Diretoria de Pessoal, que lida com direitos e vantagens dos servidores da própria SRE e das escolas estaduais. Assim, o maior fluxo de manifestações recebidas pela SRE Diamantina é destinado ao Serviço de Inspeção Escolar, que é legalmente o elo de comunicação entre o Órgão Regional e os estabelecimentos de ensino.

Com base nas denúncias e reclamações dirigidas à SRE Diamantina, através da OGE, verificam-se que os números levantados influenciam o desenvolvimento do trabalho do Inspetor Escolar. Assim, mesmo tendo o papel de mediador devido ao tempo dedicado à apuração, há, forçadamente, uma abstenção da sua função de orientação para verificar as possíveis irregularidades e propor ações de correções quando as denúncias são procedentes ou parcialmente procedentes.

Essa reincidência de denúncias nos anos em questão pode estar relacionada à demanda de designação de pessoal para atuar nas escolas, em consequência da legislação que rege o processo ser publicada a cada ano e conter alterações significativas e irregularidades na gestão das escolas que podem produzir possíveis conflitos na comunidade escolar.

As denúncias contumazes podem demonstrar, ainda, que esses possíveis conflitos se perpetuam na gestão escolar e, assim, são reiterados como denúncias e reclamações nos atendimentos da SRE Diamantina, principalmente na OE, causando retrabalho, principalmente ao Inspetor Escolar.

O Inspetor Escolar, profissional responsável pelas apurações e orientações quanto às denúncias, poderá auxiliar os gestores escolares na execução de ações que elevem a qualidade dos serviços ofertados pela escola. Conseqüentemente, poderá haver uma melhoria na qualidade da educação e dos serviços ofertados à comunidade escolar e a possível diminuição das manifestações reincidentes na OE e em outros canais de atendimento da SRE Diamantina.

Os casos de conflitos em escolas da sede da SRE Diamantina corroboram os levantamentos realizados. A dimensão desses conflitos ampliou-se tanto que agressões verbais e morais podem ser constatadas através de oitivas de servidores realizadas pelo Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina, após expedição de Ordem de Serviço pelo Superintendente Regional de Ensino para averiguar a situação e subsidiar possível abertura de Processo Administrativo Disciplinar (PAD).

Nesse contexto, destaca-se um fato em que um professor foi dispensado de suas funções devido à segurança pública ter comprovado que ele colocara substâncias ilícitas no material escolar de um colega, com o objetivo de macular a imagem deste na instituição.

Em determinado município da circunscrição da SRE Diamantina, depois de várias denúncias nos canais de atendimento por cerca de dois anos consecutivos, o Inspetor Escolar que assumira a escola percebeu a necessidade de apuração preliminar, havendo então subsídios que culminou na expedição de Ordem de Serviço para atuação de Comissão de Inspeção Especial. Assim, com as oitivas realizadas pela Comissão de Inspectores Escolares, encaminhamento ao Núcleo de Correição e, posteriormente, ao Chefe de Gabinete da SEE/MG, deliberou-se quanto à instauração de PAD em face de membros da Direção da Escola. Dessa forma, após garantidos ampla defesa e contraditório aos acusados, a apuração e a emissão do relatório pela Comissão Processante apontaram relações desarmônicas entre gestores e professores e conflitos de interesses, havendo conduta inadequada na atuação e aplicação de penalidade aos envolvidos.

Por tudo o que foi dito, salienta-se que o trabalho rotineiro do Inspetor Escolar fica em segundo plano. Em consequência disso, o profissional passa a desempenhar a sua função com base nos problemas que surgem, deixando de exercer a função de orientação às escolas, o que contribui para a reincidência das manifestações na OE, conforme demonstrado pelo estudo.

Todos os dados demonstrados perpassam pela apuração do Inspetor Escolar, mesmo que alguns fatos sejam de competência de outros setores da SRE Diamantina. Isto se deve ao fato de que este é o profissional responsável pela comunicação entre as escolas, SEE e SRE. Nesse contexto, todas as apurações são analisadas primeiramente pelo Serviço de Inspeção Escolar, que é o contato imediato com a gestão das escolas de nossa jurisdição.

Destarte, a descrição realizada demonstra como está organizado o Serviço de Inspeção Escolar no âmbito da SRE Diamantina e discute os assuntos mais frequentes nas reclamações e denúncias nos canais de atendimento, com ênfase na OE. Tal situação, de acordo com o que foi evidenciado, requer a adoção de novas ações pelo Setor de Inspeção Escolar para que as orientações do setor possam contribuir com a gestão da escola e elevar cada vez mais o compromisso com a educação de qualidade aos membros da comunidade escolar.

Por fim, entende-se que uma definição de procedimentos pelo Serviço de Inspeção Escolar e atuação focalizada na orientação regular, no acompanhamento sistemático e na mediação de conflitos pela gestão das escolas estaduais, diminuiria a reincidência dessas manifestações, contribuindo, assim, para a fruição das tarefas do Inspetor Escolar e, conseqüentemente, para dar suporte com maior eficácia às escolas nas questões pedagógicas e administrativas.

3 O PAPEL DO INSPETOR ESCOLAR FRENTE ÀS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: REITERAÇÃO DE DENÚNCIAS E RECLAMAÇÕES NA OUVIDORIA EDUCACIONAL

No terceiro capítulo, é apresentado o referencial teórico a ser utilizado como alicerce na condução das reflexões e propostas inerentes ao trabalho desenvolvido, assim como a metodologia utilizada para a coleta de dados e análise destes em diálogo com discussões propostas pelas leituras e autores apresentados.

Na primeira parte, são realizadas uma discussão e uma breve retrospectiva da evolução dos modelos de administração pública no Brasil e do surgimento dos mecanismos de participação e, conseqüentemente, de responsabilização. São tecidas, também, considerações sobre o papel do Inspetor Escolar frente à gestão e mediação dos diversos tipos de conflitos existentes no trabalho desenvolvido por este profissional frente às escolas da circunscrição da SRE Diamantina. Apresentamos ainda os procedimentos metodológicos e métodos traçados para a coleta e análise dos dados.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O funcionamento da Ouvidoria Educacional de Minas Gerais e a organização do trabalho desenvolvido pelo Serviço de Inspeção escolar estão intrinsecamente correlacionados e perpassam pela evolução e pelo desenvolvimento da administração pública no Brasil. Para compreender o panorama do surgimento e crescimento da importância das ouvidorias, são apresentados a evolução dos modelos de administração pública no Brasil, o incentivo e a necessidade da participação cidadã na regulação dos serviços públicos ofertados pelo Estado.

Nesse contexto, singular e paralelamente, a atuação do Inspetor Escolar, com origem estreita na administração pública, perpassa os diversos modelos utilizados e assume diferentes papéis na evolução da administração pública no Brasil. Para o caso em tela, é destacado o papel desempenhado pelo Inspetor Escolar no funcionamento da Ouvidoria Educacional e na orientação para uma gestão centrada na mediação de conflitos, a qual contará, no presente trabalho, com uma seção teórica e fundamentada sobre o assunto, uma vez que se constitui tema relevante para a dissertação.

3.2 A EVOLUÇÃO E OS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A conceituação de administração pública pode assumir diferentes significados dependendo do contexto em que está inserida. Para Bresser-Pereira (2000, p. 12), ao longo do tempo, a maneira de administrar o bem público não sofreu grandes alterações, havendo substancialmente duas verdadeiras reformas na história do capitalismo: “a reforma burocrática e a reforma do serviço civil”. A primeira estabelece a transição entre a dominação racional-legal⁹ e inicia uma administração profissional, enquanto a segunda permite a criação de diversas instituições e princípios que formam as bases da administração pública gerencial. Por isso, de acordo com Bresser-Pereira (2000, p. 16) “existem três formas de administrar o Estado: a 'administração patrimonialista', a 'administração pública burocrática' e a 'administração pública gerencial’”. Para Torres (2004, p. 140) “esses três modelos convivem e sempre conviveram simultaneamente no âmbito da administração pública brasileira”. Nesse prisma, mesmo convivendo entre si, alguns modelos são marcantes em certos períodos.

No Brasil, desde o Período Colonial até o Republicano, a administração pública foi marcada pela oligarquia patrimonialista na qual se perpetuavam a não diferenciação entre o público e o privado, o clientelismo, o paternalismo e o nepotismo. Os interesses da elite agrária, a qual visava ao aprimoramento da aristocracia ruralista, são contrariados com a expansão da urbanização e o surgimento de novas demandas sociais.

No decorrer do governo de Getúlio Vargas, é implementado um movimento que envolve a preocupação de reformular e profissionalizar o funcionamento da administração pública, incorporando a ampliação do acesso das novas classes sociais, a normatização e a padronização de procedimentos universais para a execução e a organização das atividades da estrutura de administração do Estado. Para possibilitar o controle e a fiscalização, são adotados os princípios do formalismo, da impessoalidade e da hierarquia (TORRES, 2004).

Ainda no período do governo Vargas e no decorrer da existência da administração pública, houve tentativas de outras reformas, mas, segundo Martins,

⁹ Conceito de Max Weber: Uma breve biografia de Max Weber pode ser encontrada na obra GERTH, H. H.; MILLS, C. W. Escorço biográfico. *In*: GERTH, H. H.; MILLS, C. W. (org.). **Max Weber**: ensaios de sociologia. Rio de Janeiro: LTC, 1982. p. 7-24.

(2018, p. 55), “os vícios deixados pelos modelos anteriores [...], o clientelismo, nepotismo e burocratismo não foram abandonados [...]”. Para Torres (2004), essa nódoa do patrimonialismo persistiu e contribuiu para a neutralização de esforços que visava à implementação de modelos com ênfase na impessoalidade.

Já nos anos 1990, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, foi adotada no Brasil a administração pública gerencial, impulsionada pela redefinição de modernidade do Estado em outros países, que ocorrera desde os anos 1970. Com a definição de uma agenda política voltada para a reforma da administração pública, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare). Entretanto, mesmo com as tentativas e enfoque em reformas modernizantes, a administração pública gerencial implantada no país convive, segundo Torres (2004), de forma harmônica com os princípios da administração burocrática. Para Costa (2008) a reforma buscou se pautar nos valores da eficiência e na qualidade da oferta do serviço público focado no controle dos resultados e no interesse comum.

Feita inicialmente a ligeira apresentação das três principais formas de administração pública utilizadas no Brasil, é necessário embrenhar um pouco mais em cada uma delas. Assim, segundo Capobianco *et al.* (2013), é necessário tentar compreender a evolução da administração pública brasileira, já que no Brasil o modelo cultural adotado – representado pelo clientelismo – é entranhado pelas raízes da nossa colonização. Para o autor, os traços desse modelo ainda permeiam a administração pública atual adotada no Brasil, em que o Estado, mesmo com a tentativa de modernização, ainda se coloca a serviço de uma minoria socialmente privilegiada.

A inesperada instalação da Corte Portuguesa no Brasil, em 1808, e a necessidade de atender às demandas da metrópole do Rio de Janeiro, fizeram com que surgissem as organizações públicas, aparelhadas pelo burocratismo e patrimonialismo, e dominadas pelos anseios das elites agrárias (TORRES, 2004).

Para Torres (2004, p. 144), a administração pública patrimonialista é caracterizada em toda a sua existência pela mão forte do Estado, “controlado e espoliado por uma elite dominada pelo autor estamento burocrático, que dá vida e forma à sociedade brasileira”. Para Oliveira (2013), o patrimonialismo carrega consigo o caráter personalista do poder, baseado na lógica subjetiva e minuciosa do sistema jurisprudencial, na irracionalidade da fiscalização e na forte tendência de corrupção dos seus administradores.

As marcas próprias do patrimonialismo, que transformou os ocupantes de cargos públicos em veículos de mobilidade social, permanecem arraigadas na administração pública brasileira em todo o período após a Independência, em 1822, e a Proclamação da República, em 1889. Na era da modernização Vargasista, a partir de 1930, foram implementadas reformas para promover a modernização social do Estado Brasileiro.

Para Paula (2005), a tradição patrimonialista adotada no Brasil colonial permitiu que empregos e benefícios do Estado fossem confundidos com interesses pessoais em detrimento dos interesses públicos. Ainda para a referida autora, essa lógica,

[...] contribuiu para que a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público se tornassem traços distintivos da administração pública brasileira, que persistiram durante a República Velha (1889-1929) e a era Vargas (1930-45). Essas características não impediram as primeiras tentativas de profissionalização do serviço público, que têm sua origem no governo de Vargas. (PAULA, 2005, p. 106).

Segundo Torres (2004), o modelo racional-legal e o objetivo das reformas propostas na Era Vargas carregavam consigo o intuito de criar normas e padronização de instrumentos, visando à profissionalização, princípios da impessoalidade e obediência à hierarquia para organização e funcionamento dos órgãos públicos.

Os exageros nas práticas patrimonialistas e a necessidade de adotar rotinas que colaborassem com a ampliação dos mercados, além de organizações dotadas de métodos impessoais, contribuíram para a adoção de novas práticas pelo Estado que atendessem à crescente demanda da sociedade civil (OLIVEIRA, 2013).

Para Weber (1999), a causa primordial do avanço organizacional da burocracia é justamente pautar em instrumentos processuais. O autor argumenta que a burocracia desenvolvida como na sua essência e outras formas de administração é comparável a um instrumento mecânico e outro manual. O preparo dos funcionários e o conhecimento de causa na burocracia permitem, segundo Weber (1999, p. 212) que, “quando se trata de tarefas complexas, o trabalho burocrático remunerado não apenas é mais preciso, como também muitas vezes mais barato no resultado final do que o formalmente não-remunerado, o honorário”.

Com o crescimento da industrialização e a evolução de outras esferas dominantes devido ao avanço do capitalismo baseado na produção, novos princípios passaram a ser exigidos pelo serviço público. Em 1938, essa profissionalização e a modernização do serviço público são dimensionadas através do “DL nº 579/38, deu origem ao Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), que teve uma longa e importante trajetória na administração pública, sendo extinto apenas em 1986” (TORRES, 2004, p. 147).

Nesse contexto, a criação do Dasp possibilitou implementar princípios norteadores de admissão de servidores via concurso público, treinamento e normatização de atendimento à hierarquia e adoção de regras para aquisição de insumos (COSTA, 2008).

Para Bresser-Pereira (2000, p. 16), “a administração pública burocrática é aquela baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo”. Ainda para o autor, a burocracia, apesar de não romper totalmente com as práticas patrimonialistas, foi um imenso progresso ao permitir a possibilidade de administrar o Estado com eficiência.

Pó e Abrucio (2006) afirmam que houve outros projetos e tentativas de reformas do Vargasismo, sempre com o intuito de promover uma correlação entre as forças políticas existentes e a necessidade de promoção da modernidade no serviço público e no crescimento do país.

Conforme Paula (2005), de 1945 até 1964, ano do Golpe Militar, várias foram as iniciativas de retomar o marco inicial da reforma burocrática, visando ampliar o sistema meritocrático do Estado. Nesse aspecto, impactos na melhoria da administração pública e na atuação racional foram experimentados com nuances de cultura voltada ao patrimonialismo.

Segundo Torres (2004), mesmo no período militar, a partir de 1979, foi sentido o excesso da ênfase na burocracia, sendo criado o ministério da desburocratização, aliando a corrente de pensamento de que o cidadão não é um eterno pagador de impostos, mas sujeito de direito e capaz de exigir a eficiente prestação de serviço pelo Estado.

Nesse período da ditadura militar, também foi instalado no Brasil um cotidiano de violência que anteparava qualquer possibilidade de mobilização política da sociedade. A esse respeito, Rocha (2008) afirma que o predomínio da violência e a

impossibilidade de manifestação transformam a conjuntura política e social do país.

Para a autora:

os canais formais de manifestação e diálogo foram fechados, ficando os movimentos populares e organizados da sociedade à deriva, isto é, sem alternativas consideradas lícitas para a canalização de suas insatisfações e demandas ao Estado. (ROCHA, 2008, p. 133).

No período da Ditadura Militar no Brasil, com seu auge no golpe de 1964, e valendo-se de um estágio de avanço econômico, foram criadas empresas estatais em diversos ramos da economia, sendo que destas, muitas se fortaleceram nos setores produtivos. Desse modo, fusões entre instituições financeiras foram sustentadas pelo Estado através de impostos, e recursos públicos foram utilizados amplamente de forma ambígua, provocando inchaço da economia – herança de uma crise fiscal – o que caracterizou o período no qual a “política social foi amplamente utilizada como compensação ao cerceamento dos direitos civis e políticos, praticados pelo Estado” (PEREIRA, P., 2012, p. 733).

Com o fim do regime militar e outras formas de discussões sobre a atuação burocrática do Estado, foram aplicados mecanismos de controle, através de novas cobranças e monitoramento da sociedade, e da promulgação da Constituição Federal de 1988, mesmo que traços de defesas dos próprios interesses ainda influenciem a norma do sistema nacional (PÓ; ABRUCIO, 2006).

Posteriormente, com a redemocratização do país e a Constituição Federal de 1988, surgiu a necessidade de estabelecer conceitos de cidadania que estivessem alinhados com a realidade promissora e a garantia de direitos promulgados, tornando necessária a adoção de reformas capazes de transmitir aos cidadãos os novos ideais, preconizados nos documentos e na realidade vivenciada. Contudo, apesar das conquistas sociais inéditas, expressas na Constituição Federal de 1988 desde a sua promulgação, movimentos através de dispositivos legais, como emendas à constituição e leis complementares com discurso de desburocratização de ações estatais, conseguiram inviabilizar e desfigurar aquisições sociais. Para Pereira P. (2012, p. 740) “nenhum governo brasileiro pós-ditadura militar, e eleito diretamente pelo povo, rompeu com os mandamentos neoliberais, nem mesmo os que se identificaram com projetos de esquerda”.

Nos anos 1990, com a eleição e posse do presidente Fernando Henrique Cardoso, que em seus discursos apresentava a necessidade de readaptação do Estado, dilatação e ampliação dos interesses de mercado, ordenou o início de uma nova reforma na administração pública com a criação do Ministério da Administração Federal (Mare), nomeando, como ministro, Luiz Carlos Bresser-Pereira, principal articulador da implementação da figura de uma nova administração pública no país (PAULA, 2005).

Para Bresser-Pereira (1996) a reforma gerencial:

É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os órgãos descentralizados é o contrato de gestão. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 10).

Portanto, a reforma proposta representava a lógica de rompimento com o modelo vigente, o burocrático, e a possibilidade de promover uma administração com a capacidade de obter resultados, permitindo a descentralização e a redução da mão forte do Estado, bem como a ampliação das organizações não-estatais, dando menor rigidez ao mercado e, ao mesmo tempo, ampliando o controle das ações através de órgãos descentralizados e suas ferramentas de controle (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Torres (2004, p. 174) destaca que existem dois equívocos quanto à reforma administrativa gerencial, “tendência em perceber que as reformas gerenciais como um processo que ocorreu de forma uniforme ao redor do mundo e, segundo que estas seriam pioneiras e absolutamente inovadoras quanto às práticas de gestão defendidas”. Para o autor, no caso brasileiro, ferramentas intensificadas pela reforma gerencial do governo de Fernando Henrique Cardoso já se faziam presentes em décadas anteriores, e a “crise fiscal e do aumento da pressão cidadã por uma ação estatal mais eficiente e efetiva”, impôs ao governo a necessidade de implementar meios de modernizar e permitir à administração pública a adequação necessária à demanda ora proposta (TORRES, 2004, p. 174).

A esse respeito, Paula (2005) também argumenta que a reforma gerencial foi um desdobramento de ferramentas estruturais exigidas anteriormente, e que o

discurso reformador congregou orientações que propunham a redução da ação estatal e, com isso, críticas quanto ao desmantelamento das forças do Estado.

A autora destaca que:

No entanto, após algumas experiências concretas de ajustes estrutural, cresceram críticas, ao movimento neoliberal que apontavam principalmente para sua tendência de realizar um desmonte do Estado e das políticas sociais. Em consequência, a aliança social-liberal migrou para a esfera da terceira via, abandonando as palavras “redução do Estado” e transferência de suas funções” em desfavor da expressão “reforma dos institutos legais e estatais”, reforma esta que teria como objetivo tornar o Estado mais “administrável pelos burocratas”. (PAULA, 2005, p. 125-126).

A terceira via mencionada pela autora foi proposta por Giddens (1999), baseada na dimensão da integração e participação dos setores influentes da sociedade. A autora defende a interferência moderada do Estado na Economia e no combate à miséria, no fortalecimento da segurança pública, na educação e na previdência. Paula (2005) contesta a proposta de Giddens (1999) que, apesar de propor uma posição contrária aos espectros neoconservadores, para a autora, na verdade, por se basear somente em uma eficiência técnica, a proposta é uma continuidade do modelo neoliberal.

Para Fadul e Silva (2009), a reforma gerencial do Estado no Brasil, que tinha como propósito combater a crise fiscal através da diminuição de gastos, ajustes fiscais e privatizações, conseguiu algum êxito no campo instrumental, porém não conseguiu avançar no campo social.

Paula (2005) afirma ainda que o modelo de gestão pública gerencial no Brasil, implantado por Bresser-Pereira e Fernando Henrique Cardoso, não significou uma extrusão do pensamento tecnocrático, sendo assim, a administração pública continuou a pautar pelo autoritarismo e patrimonialismo. Para a autora, “a reforma perdeu seu ímpeto no que se refere ao redesenho institucional e acabou tornando o ajuste fiscal o elemento preponderante” (PAULA, 2005, p. 136).

Ainda nesse contexto, fatores como a crise fiscal do Estado, a escala e a magnitude dos processos de democratização política e de globalização econômica, além do declínio de desempenho e a *accountability* nas relações Estado-sociedade, forçados pela necessidade de revisão de padrões de intervenção do Estado na

economia e nas políticas sociais, disseminaram decisões de reformas do aparato burocrático do Estado (REZENDE, 2002).

O autor ainda acrescenta que “as reformas gerenciais exibem dilemas cruciais que reforçam a crise sistêmica de implementação. Um dos principais reside na contradição entre desempenho e controle” (REZENDE, 2002, p. 114).

Ainda para Rezende (2002), no Brasil, apesar de algumas mudanças constitucionais promovidas através da reforma gerencialista, a criação de novas organizações para redefinir ações prestadas pelo Estado, foi um fracasso. Ele considera também que, no caso brasileiro, a reforma gerencial implementada foi tipicamente no sentido de promover medidas para a redução de gastos públicos, cortes em programas sociais e reorganização de estruturas administrativas, ou seja, ações voltadas para ênfase no ajuste do controle fiscal em contraponto com as mudanças institucionais.

Assim, dadas a necessidade e a exigência promovida pela crise fiscal, Pó e Abrucio (2006) afirmam que a primeira grande reforma do período democrático brasileiro visava alterar a maneira de atuação deste, com ênfase no seu desempenho e rumo à democracia e, conseqüentemente:

[...] atividades que não fossem consideradas essenciais deveriam ser repassadas à iniciativa privada e reguladas pelo Estado, ao mesmo tempo em que se implantaria a “administração pública gerencial”. Nessa lógica destacavam-se a criação de agências autônomas, divididas em reguladoras e executivas. O plano diretor focava essas últimas. (PÓ; ABRUCIO, 2006, p. 682).

Com a ênfase na atuação de um Estado mínimo, as ferramentas de regulação e controle social destacam-se. Nesse contexto, Prado e Pó (2010) mencionam que a reforma do Estado possibilitou a inserção da *accountability* na atuação do governo e, além disso, consideram positivas as associações de transparência e responsabilização nos processos governamentais.

Pó e Abrucio (2006) não divergem quanto à necessidade dos mecanismos de controle das agências de regulação, e definem *accountability* como um conceito capaz de abranger a efetiva participação dos usuários e cidadãos na avaliação dos serviços prestados pelo governo. Os mecanismos de controle permitem, através das informações divulgadas, caso não sejam demonstrados os resultados adequados e a correta prestação de contas, que elas sejam apreciadas e colocadas em evidência.

Os autores afirmam que os procedimentos de responsabilização, mesmo que não executados em sua totalidade, permitem aos políticos e aos seus reguladores mecanismos de avaliação que podem se consumir através das vias legais e até mesmo por sujeitar ao constrangimento.

Para Ramires e David (2013), a complexidade do setor público e suas características organizacionais requerem atenção diferenciada, o que interfere nas formas de responsabilização de prestação de contas. Para os autores, “o desafio é, então, dentro de cada contexto, determinar princípios e elementos comuns relevantes, considerados numa estrutura de governança” (RAMIRES; DAVID, 2013, p. 70).

Assim, devido à complexidade retratada pelos autores, a responsabilização requer princípios de governança e articulação de responsabilidades. Dessa forma, é tentador atribuir, devido ao fortalecimento de participação popular, fracassos das políticas públicas à ingerência ou omissão dos agentes de ponta da administração pública.

Burgos, Santos e Ferreira (2012) concordam que *accountability* pode ser definida como uma maneira de prestação de contas e responsabilização por meio da publicização de resultados de ações desenvolvidas e dos resultados alcançados. Os autores entendem que para o termo se efetivar é necessário que exista uma sociedade preocupada com os rumos da política pública e interessada em questionar, exaltando que a existência da democracia é essencial para se alcançar a transparência e o controle.

Para os mesmos autores, a responsabilização é um evento com menor evidência técnica, estando relacionada com o grau de crescimento, desenvolvimento e responsabilidade política de uma sociedade. Nessa seara é possível associar que a democracia conquistada é fator determinante para elevar a transparência e a participação dos cidadãos nas decisões políticas.

Assim, para exercer o controle e a responsabilização, o cidadão precisa ter acesso e compreender os dados divulgados para que os números representem, de fato, a legitimação. Para Filgueiras (2011), o conceito de *accountability* requer a existência de vozes que ultrapassem a fronteira dos sistemas preponderantes. “Do ponto de vista dos cidadãos, o conceito deve estar relacionado a processos discursivos de formação da opinião e da vontade pública” (FILGUEIRAS, 2011, p. 92). Para Hirschman (1973, p. 59) também “é preciso voz para resistir à

deterioração”. Ainda a esse respeito, para alcançar a transparência e a efetivação dos mecanismos de controle, Pó e Abrucio (2006) consideram fundamental a disponibilização de informações das ações públicas através de prestação de contas à sociedade.

Nas análises das agências reguladoras estabelecidas no país, os autores situam as ouvidorias como meios de transparência dessas agências, enfatizando a importância do mandato do ouvidor e a divulgação dos relatórios que permitem o acompanhamento das ações desenvolvidas. Enfatizam ainda que devem ser implementadas em todas as esferas de governo a predisposição para disponibilizar os variados relatórios e as consultas públicas, pois ampliam a discussão e a possibilidade de prestação de contas, a efetiva participação dos cidadãos e a exibição dos variados conflitos de interesse, possibilitando a responsabilização. Para os autores, esses mecanismos constituem a configuração do verdadeiro conceito de *accountability*.

Em relação à atuação discricionária do administrador, Daniel (2011) argumenta que esta é permitida quando a lei não consegue prever o rito que deve ser seguido na administração pública, reservando a dose de subjetividade em situações concretas dentro dos limites legais. Para o mesmo autor, isto não significa que a discricionariedade permita ao administrador tomar as decisões de forma totalmente arbitrária, mesmo reconhecendo que o agente público possui conhecimento da realidade administrativa do ente federado (DANIEL, 2013). Já no caso do Inspetor Escolar, Martins (2018) argumenta que o trabalho desse profissional é complexo, possuindo uma gama diversa de funções e que o imenso número de normas manuseadas e adotadas no desenvolvimento do trabalho desse profissional permite o aumento da autonomia e da tomada de decisão em base discricionária.

Imediatamente, os mecanismos de controle e *accountability* são associados à transparência das ações praticadas pelos administradores públicos. A Ouvidoria, nesta perspectiva, constitui um mecanismo capaz de demonstrar as ações arbitrárias e possibilitar a prestação de contas, bem como a participação dos cidadãos na responsabilização dos serviços prestados. Assim, o próximo tópico permitirá uma análise mais detalhada dos mecanismos de controle e responsabilização, e sua associação com as ouvidorias públicas, no caso, a Ouvidoria Educacional.

3.3 OS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

Embora cada organização, sociedade e Estado, com o passar do tempo, consiga conciliar e conviver com partes do funcionamento deficiente de serviços prestados, é necessário que, de algum modo, consiga constranger seus dirigentes para que assumam atitudes e novos métodos de administração de maneira que a atuação deficiente não contamine e leve à degradação de capacidades consolidadas (HIRSCHMAN, 1973).

Para Hirschman (1973), o uso da voz constitui um mecanismo essencial para expressar seus descontentamentos com a administração pública, portanto considera que as pessoas que mais poderiam usufruir dessa perspectiva são as primeiras a utilizar outros serviços e abandonar os prestados pelo Estado. Para o autor, entretanto, existem os bens públicos que são capazes de interferir na sociedade, mesmo que o cidadão se abduque dele, como é o caso da escola. Assim, mesmo que opte por matricular seus filhos em escolas particulares, a educação pública ofertada molda o destino da comunidade na qual vive o cidadão.

O autor reforça que as organizações devem incentivar a participação dos clientes como alternativa para a melhoria da qualidade de bens ofertados, mas, reitera que “quando uma organização levanta voz, mas a ignora, enquanto reagiria à saída, é preciso que instituições apropriadas tornem a saída mais atraente e mais fácil, além de fazer com que a organização seja mais sensível à voz” (HIRSCHMAN, 1973, p. 122).

Assim, os objetivos traçados pela Ouvidoria Educacional – ampliação do uso da voz, do controle e da prestação de contas do poder público aos cidadãos – concorrem com as propostas de Hirschman (1973). Para Campos e Barbosa (2014), cada vez mais é favorável à prática de eventos que propiciam espaços de participação dos cidadãos no exercício do mecanismo de controle e verificação de atos sociais praticados pela gestão dos órgãos públicos. Para os autores, as relações entre Estado e sociedade devem ser compostas de caráter público, e a ouvidoria torna-se um veículo respeitável de comunicação entre a sociedade e o Estado, uma vez que é capaz de concentrar e processar os mais variados assuntos dos diversos segmentos da sociedade, atuando como mecanismo de avaliação da atuação estatal através da participação das pessoas. Assim, a Ouvidoria é considerada como de absoluta relevância e permite “participação aberta a qualquer

indivíduo, configurando-se num complemento aos institutos de proteção do cidadão e de controle da Administração Pública” (CAMPOS; BARBOSA, 2014, p. 140).

Ainda para Campos e Barbosa (2014), as ouvidorias são reconhecidas pelo direito administrativo como órgãos de controle, em que atuam como um poder fiscalizatório da administração pública. “A atuação das Ouvidorias Públicas adquire, pois, um viés de prestação de contas à população, abrindo-se para uma busca imperativa pelo qualificado tratamento de problemas oriundos da (má) gestão por parte de órgãos do Estado” (CAMPOS *et al.*, 2012, p. 43).

Nesse sentido, o papel desempenhado pelas ouvidorias contribui para que a democracia se consolide e se efetive como mecanismos de participação que possibilitem aos cidadãos avaliar e, de fato, auxiliar no funcionamento das políticas públicas (CAMPOS; BARBOSA, 2014).

E esse respeito, as normas de participação dos brasileiros no funcionamento do Estado, como usuários dos serviços por este prestados, são estabelecidos no art. 37, § 3º da Constituição Federal do Brasil. Segundo o referido artigo, a participação do usuário se dá de maneira determinada por lei e assegura reclamações, acesso a informações pelos usuários e representação em desfavor das ações de exercícios negligenciados ou abusivos em razão do cargo (BRASIL, 1988). Assim, para que o apregoado pela lei seja efetivado, é necessário que canais democráticos de participação sejam criados e os espaços de participação dos cidadãos sejam alargados, permitindo o pleno exercício da cidadania. Sendo assim:

A efetiva participação democrática requer, além da captação de informações e de reivindicações dos usuários dos serviços públicos, que essas manifestações interfiram na formulação de políticas públicas e legitimem a atuação estatal. (CAMPOS; BARBOSA, 2014, p. 143).

Os usuários com a participação efetiva na ação estatal podem contribuir para a melhoria e a eficácia dos serviços prestados, bem como permitir à Administração Pública identificar com maior rapidez os descaminhos na implementação e na efetivação das políticas públicas. Dessa maneira, a ouvidoria pública adquire um viés de prestação de contas pelo Estado à população atendida e favorece o combustível necessário à disseminação de uma cultura de direitos adquiridos, valorizando a participação política e emprestando aos cidadãos a faculdade de

interferir positivamente na efetivação das políticas públicas (CAMPOS; BARBOSA, 2014).

Sob essa ótica, a ampliação do número de ouvidorias é apontada por Lyra (2004) como resultado de lutas dos setores da sociedade que, através de experiências de participação cidadã, ressurgiu, aos poucos, como maneira reguladora da atuação do Estado para com os cidadãos. O mesmo autor aponta que também contribuiu para essa ampliação, a

necessidade cada vez mais sentida da população de instrumentos que, assegurando maior transparência no funcionamento do Estado, iniba a corrupção e o desperdício, e aumente, na mesma proporção, a moralidade e a eficiência da administração pública”. A ouvidoria amplia o poder do cidadão, além do voto, e garante que a sua manifestação será processada e utilizada no reordenamento das ações do poder público. (LYRA, 2004, p. 1).

Ainda segundo Lyra (2004), a reforma do Estado no governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 90, conduzida por Bresser-Pereira, inova nas questões sociais e introduz novo espírito e propósito no funcionamento do serviço público. O referido autor afirma que a reforma carregou consigo o efeito da modernização e da participação, atingindo todos os setores da sociedade brasileira.

Para Carvalho (2009), o Estado tornou-se moderador e facilitador dos serviços e, assim, passou a exercer e a criar controle sobre os prestadores de serviços públicos e privados, o que também atingiu o campo educacional. Com isso, a participação passa a ser fator primordial nos processos de regulação das ações estatais sobre os serviços prestados. A esse respeito, Martins (2018, p. 65) afirma que essa participação se consolida com “os novos processos de regulação, cujas bases são as formas indiretas de controle, as novas condições de exercício do poder e a reconfiguração dos papéis nas várias instâncias do sistema educativo”. Dessa forma, a gestão participativa, focada na garantia da gestão democrática das instituições, tendo como leque a democracia e a iniciativa dos cidadãos, constituiu-se na nova forma de controle do Estado sobre a sociedade.

O controle do Estado através da participação, iniciativa e gestão democrática, incrementa o controle dos resultados e, segundo Carvalho (2009), é um mecanismo da administração para potencializar o alcance das metas estabelecidas, sem impulsionar a burocracia e conservar o afastamento dos sistemas do eixo central.

A lógica de mercado proposta pelo sistema gerencialista, segundo Carvalho (2009), enxerga, de um lado, o sistema educacional como um mecanismo de interesse público e a relação com a família imbricada a ações consumistas, de outro, tende a desarticular as decisões do campo da política, tendendo ao privado, deslocando os interesses de luta coletiva. Diante desses discursos, o sistema educacional passa a ser mensurado como uma empresa privada, passando a educação para o campo da prestação de serviços, baseada na satisfação do cidadão-cliente e com ênfase em critérios de eficácia e eficiência.

Com esse pensamento, o sistema educacional passa a pautar as suas ações nas demandas dos usuários em detrimento de compromissos e de regras comuns de interesses coletivos. Destarte, o trabalho desempenhado pela Ouvidoria Educacional também se assemelha a essa lógica de mercado, uma vez que se torna cada vez mais forte quando é eficiente no atendimento, podendo, assim, angariar apoio popular (LYRA, 2004).

Segundo Carvalho (2009, p. 1152), para a integração do indivíduo ao sistema e sua maior participação nas políticas de regulação, é necessário que se ampliem os mecanismos que o permita desempenhar essa função e, por isso, adota-se um “sistema de recebimento de reclamações e sugestões dos cidadãos sobre a qualidade e eficácia dos serviços públicos”. Diante disso, o caso de gestão ora proposto, ao tratar da organização e do funcionamento da OE, que apura as denúncias e reclamações no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, tem intenção de demonstrar como a reiteração dessas denúncias, oriundas de conflitos de gestão, interfere no trabalho regular do Inspetor Escolar e minimiza a sua orientação às escolas nos campos administrativo, pedagógico e financeiro.

Ainda segundo Carvalho (2009), a proposta da descentralização, participação e autonomia do sistema educacional visou ao fortalecimento da sociedade civil, porém, com o tempo, levou a comunidade escolar a arcar com a resolução dos seus problemas. Em consequência disso, o trabalho das instituições tornou-se preponderante no atendimento ao usuário, e seus reflexos interferem no atendimento qualitativo da Inspeção Escolar. O cidadão, ao ser integrado aos sistemas de controle, através de manifestações na OE, pode utilizar a reiteração dessa participação, evidenciando problemas não resolvidos e conflitos interpessoais de servidores com a equipe gestora da escola nesses canais de atendimento.

Na transformação de cidadão em cidadão-cliente, segundo Lotta (2012), a partir do conceito de Lipsky (1980), esses cidadãos passam a sentir suas aspirações e demandas, como dificuldades individuais, em soluções pessoais. Essa ideia leva o cidadão a uma situação conflituosa, pois, de acordo com Oliveira (2009), o enfoque no cidadão-consumidor direcionou os promotores de serviços públicos a dedicarem suas atenções às necessidades destes em desfavor da burocracia, uma vez que essa maneira de pensar ainda é um desafio para a superação dos problemas estatais e para os burocratas da política.

Essa ideia é corroborada por Bresser-Pereira (1998, p. 89), quando menciona que “será um Estado menos voltado para a proteção e mais para a promoção da capacidade de competição”. O autor acrescenta que, por isso, as reformas do aparelho do estado requerem a participação ativa dos cidadãos e uma redefinição da própria cidadania, exigindo do Estado uma redução da atuação paternalista, tornando-o mais competitivo e, ao mesmo tempo, capaz de exercer a administração e o controle através dos mecanismos de participação.

3.4 OS MECANISMOS DE CONTROLE ATRAVÉS DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR

O controle passou a ser fundamental para possibilitar a participação dos cidadãos e, por isso, o Estado exerce a organização desse controle, mesmo através das organizações de seus burocratas. Meneses (1977) corrobora o argumento e pondera que administração racional deve se pautar pelo planejamento e controle. Para o autor, na conjuntura do funcionamento das escolas, o Inspetor Escolar, com o seu conhecimento adquirido e sua formação, é o profissional que possui a responsabilidade da fiscalização das normas e do controle do ensino, mesmo diante dos diversos estabelecimentos de ensino sob sua responsabilidade. Nesta seara, o Inspetor Escolar é o principal identificador dos procedimentos em desacordo com as normas legais e também o responsável por encaminhar as medidas corretivas.

Barbosa (2008) corrobora o explicitado por Meneses (1977) ao defender que a Inspeção Escolar, em contexto democrático, abarca a complexidade política do processo educativo. Outrossim, Martins (2018) entende que o inspetor escolar acaba por se encaixar perfeitamente nessa perspectiva, tornando-se o:

[...] destinatário ideal da Ouvidoria Educacional, uma vez que é o profissional que já tem entre suas funções a realização do controle sobre as ações executadas pelas escolas no sistema educacional estadual, contribuindo para que o controle social exercido pelos cidadãos por meio da ouvidoria se transforme em oportunidade real de aperfeiçoamento dos serviços públicos. (MARTINS, 2018, p. 67).

Diante disso, o trabalho do Inspetor Escolar está intimamente ligado ao controle e ao aperfeiçoamento dos serviços ofertados pelo Estado e, de acordo com Meneses (1977):

A Inspeção Escolar é atividade administrativa correspondente ao “controle administrativo”. Hierarquicamente está colocada no nível médio dos sistemas escolares, intermediária entre os órgãos de administração central e as unidades escolares. Sua função primordial é assegurar a consecução dos objetivos educacionais propostos no planejamento. Realiza essas funções por meio de métodos (procedimentos e técnicas) de controle apropriados para ajustar o funcionamento coerente de pessoas e materiais aos fins propostos. (MENESES, 1977, p. 100).

O Inspetor Escolar sempre assumiu um papel de liderança no sistema educacional, e no decorrer da existência do seu cargo, exerceu isoladamente a realização do controle através da fiscalização do funcionamento do sistema. Mas, de acordo com Martins (2018), com as alterações nos modelos de administração pública e com as novas ações surgidas, o Inspetor Escolar tornou-se destinatário de outras demandas, passando a assumir funções, até então, não exercidas. Para a autora, o fato deste profissional garantir o elo entre os sistemas educacionais o torna responsável por assegurar que escola desenvolva a função social e garanta que as pessoas que dependem desse serviço tornem-se usuários, conforme descreve a cartilha da legislação.

Diante dessa dinâmica, o Inspetor Escolar assume outras formas de atuação e sofre a pressão do sistema ao qual pertence, bem como por parte da comunidade que o considera como o elo capaz de garantir o funcionamento de um sistema educacional comprometido com a satisfação do usuário. Lotta (2012), apropriando-se do conceito de Lipsky (1980), afirma que esses profissionais passam por pressão, tanto pelo aumento dos trabalhos a serem realizados, quanto pelos cidadãos, uma vez que esses burocratas estão imersos em um contexto que requer a garantia do

cumprimento efetivo do trabalho e das suas responsabilidades e, também, comprometidos com a efetividade do seu trabalho.

Lotta (2012) também aponta os conflitos enfrentados pelos burocratas de rua ao se deparar com as metas orientadas e o olhar das questões voltadas para os sistemas organizacionais, coletivos e individuais. O Inspetor Escolar também convive com esses conflitos, ao ser o responsável pelas demandas inerentes à Administração Pública e às oriundas da comunidade escolar. Para Barbosa (2008, p. 25), cada vez mais a escola adquire funções: “além de informar, educar e ensinar, ela continua a manter e reproduzir o *status quo* e ainda recebe a função ideológica de apaziguar possíveis conflitos e tensões sociais”.

Desse modo, o Inspetor Escolar também vivencia essa realidade, pois o seu trabalho não pode se pautar somente pela observação do cotidiano escolar e pela legislação, mas deve ocupar-se da efetivação das ações de demandas das manifestações da Ouvidoria Educacional. Para Martins (2018, p. 68), “o encaminhamento das manifestações passou a contar com um canal legítimo de participação da comunidade no processo de controle da gestão educacional”.

O serviço de Inspeção Escolar, responsável pela observância das normas legais e pela comunicação entre os órgãos de ensino com a gestão escolar e o Órgão Central, está inserida nos anseios da comunidade escolar. Assim, com as demandas, através da OE, as medidas de intervenção na realidade apresentada e na qualidade do serviço educacional ofertado às famílias podem ser planejadas e melhoradas e, de maneira mais ampla, permitir a aproximação, a cobrança e a participação da sociedade na promoção das políticas públicas.

Com o alcance da Ouvidoria Educacional, torna-se necessário que a gestão escolar se faça presente na comunidade para que as demandas recorridas a este canal possibilite a busca da eficiência na prestação de serviços pelos estabelecimentos de ensino, sendo necessário, também, que se estabeleçam mecanismos de apurações das manifestações que culminem em respostas para a construção de soluções de conflitos e mecanismos de responsabilização dos envolvidos. Nesse sentido, Martins (2018) acrescenta que:

Assim, não basta que o inspetor apure a manifestação e providencie a solução pontual, mas é necessária uma ação compartilhada com os órgãos responsáveis pela administração do sistema educacional para que, a partir das manifestações recebidas, sejam identificadas

as manifestações mais frequentes e as temáticas de conflito mais presentes no cotidiano escolar de modo a promover ações de prevenção que cuidem para que os serviços educacionais alcancem maior eficiência, de modo a atender também cada vez melhor aos cidadãos destinatários desse serviço. (MARTINS, 2018, p. 69).

Dessa forma, como menciona a autora, os conflitos pontuais devem ser percebidos e trabalhados para que não se tornem objetos de reiteração de denúncias ou reclamações nos canais de atendimento da OE, necessitando de nova verificação do Inspetor Escolar e interferindo no andamento normal do trabalho, uma vez que esse tempo dedicado à nova verificação poderá ser otimizado e utilizado em outras demandas da gestão dos estabelecimentos de ensino.

Nesse contexto, o presente trabalho se propõe a investigar quais são os fatores que geram manifestações nos canais de atendimento da SRE Diamantina, com ênfase na OE. Dessa maneira, identificados os fatores que geram as manifestações e reiterações de denúncias na OGE, o Inspetor Escolar poderá trabalhar de forma preventiva e não apenas corretiva, bem como desenvolver ações com a gestão da escola que elevem a qualidade dos serviços e da educação ofertada à comunidade escolar.

Para Rodrigues (2017, p. 96), “por muitos anos, a inspeção voltou-se para a verificação, avaliação e orientação na aplicação das normas e correção de falhas e irregularidades verificadas. Inspetores historicamente representam o Estado Junto à comunidade escolar”. Nessa visão, o Inspetor Escolar representa o controle do Estado sobre o sistema educacional. Sob essa ótica, Pereira J. (2014) menciona que a Inspeção Escolar se define, resumidamente, apenas como controle. A autora acrescenta que “falar em Inspeção Escolar é o mesmo que falar em hierarquia, da burocracia, fragmentação, padronização, vigilância, legislação”, e por isso a define como controle (PEREIRA, J., 2014, p. 119). Ainda a esse respeito, mesmo categorizando a Inspeção Escolar como um trabalho extremamente hierárquico, Pereira J. (2014) argumenta que esse controle está relacionado com a ideia de prevenir através de um cuidado rotineiro.

Enfatiza-se que o controle exercido pelos órgãos centrais através da Inspeção Escolar não pode ser linear, e a interação social da comunidade escolar deve ser considerada nas formas de controle (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011). Dessa forma, a atuação do Inspetor Escolar permeia a orientação constante aos estabelecimentos

de ensino, perpassando pela assistência, correção, prevenção e realimentação de dados, contribuindo para a efetivação dos serviços educacionais e melhoria das interações entre a comunidade escolar, permitindo, assim, o controle por parte da sociedade.

Com uma atuação, além das formas de controle tradicionais e lineares, o Inspetor Escolar poderá não apenas identificar e solucionar os problemas postos e denunciados na OE e no controle que é inerente ao seu trabalho, mas atuar de forma cotidiana, não só através da verificação *in loco* como também em missão educativa que permita a ampliação dos espaços de escuta dos diversos membros da comunidade escolar.

Ainda nesse contexto, mesmo exercendo uma função ligada ao controle e que leva à responsabilização de atores do processo educacional, a Inspeção Escolar, a partir da verificação *in loco*, deve auxiliar na execução de medidas que facilitem e aprimorem as ações do sistema educacional. Para Augusto e Oliveira (2011, p. 317), a Inspeção Escolar deve exercer a sua autonomia e controle, “mas no sentido de uma avaliação diagnóstica e formativa, isto é, com o propósito de aprimoramento da ação educacional, de verificar onde há problemas e o que pode ser melhorado”.

Nessa busca por melhoria na qualidade da educação ofertada pelas escolas, Barbosa (2008) acrescenta que o Inspetor Escolar é fundamental nesta perspectiva, desde que baseie a sua atuação na criticidade e no avanço da conduta pedagógica, buscando, assim, fatores que auxiliem a escola no alcance das metas estabelecidas em seu projeto político-pedagógico e que estas possam interferir de maneira positiva no processo de aprendizagem dos alunos. Assim, “o Inspetor Escolar deve buscar uma atuação comprometida com a instrumentalização do saber, de modo que contribua significativamente para a organização e melhoria do processo educativo” (BARBOSA, 2008, p. 93).

Para Martins (2018, p. 71), “essa ação educativa vai além do exercício de funções burocráticas e/ou administrativas”. Por envolver uma atuação variada, a Inspeção Escolar não se limita apenas ao controle e à responsabilização dos envolvidos no processo educacional, uma vez que a Resolução CEE/MG nº 457/2009, citada anteriormente, define que, entre outros aspectos compreendidos pela inspeção regular, a “adoção e determinação de medidas destinadas à solução de conflitos ou ao saneamento de irregularidades apuradas na instituição escolar” também é integrante do rol de atividades desenvolvidas pelo Inspetor Escolar

(MINAS GERAIS, 2009a, p. 2). Nesse sentido, a própria legislação específica da Inspeção Escolar direciona para que os fatos sejam apurados, sempre com a proposição de medidas de solução dos conflitos e, caso identifique irregularidades, medidas correccionais devem ser apontadas com atuação na alimentação do sistema e na intermediação da comunicação entre escolas, Órgão Central e regionais.

A atuação alicerçada na assistência e orientação funciona como elemento essencial para a prevenção de irregularidades nas escolas e, como essas instituições lidam com uma gama de integrantes da comunidade escolar, os conflitos emergem e, muitas vezes, quando não resolvidos na base da escuta ativa e estreita mediação entre os pares, extrapolam à gestão escolar e são apurados pelos Inspectores Escolares após serem denunciados na Ouvidoria Educacional, conforme descrito no Capítulo 2. Assim, além de orientar e dar assistência ao funcionamento das escolas, o Inspetor Escolar, sendo o responsável pela apuração das manifestações da OE, acaba configurando como o mediador de conflitos, além de atuar como proponente de soluções para os conflitos existentes, intenção de discussão da próxima seção.

3.5 GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Os estabelecimentos de ensino estão inseridos na sociedade e influenciam na definição dos arranjos dos indivíduos em que se acham imersos. Stinchcombe (1965, p. 145 apud NEUBERT, 2016, p. 71) afirma que “as organizações são o lugar por excelência do encontro (seja para colaboração ou para o conflito) entre as classes altas e as classes baixas”. Para Neubert (2016), existem diversos estudos sobre organizações que demonstram que os modelos delineados em suas aparências protocolares sofrem alterações quando são confrontados com a realidade dos membros que compõem a sociedade. Assim, a gestão escolar formal, praticada pelo gestor do estabelecimento de ensino, perpassa por resistências e discordâncias. O autor pondera que, mesmo existindo os meios de controle, não se pode limitar as ações dos membros de uma organização social. Destarte, opiniões diferentes causam discussões e, conseqüentemente, o surgimento de conflitos.

Para Assis e Straub (2016, p. 224), “pode-se definir a palavra conflito, grosso modo, como discordância de ideias ou diferentes interpretações a respeito de um mesmo tema”. Também genericamente, Chrispino (2007, p. 15) conceitua que

“conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento”. Ainda para Chrispino (2007, p. 16), o “conflito se origina da diferença de interesses, de desejos e de aspirações”. Para o autor, o conflito é inevitável e natural, e serve como mecanismo regulador da atuação dos atores da sociedade, o que auxilia na sustentação da convivência democrática. Para Bicalho *et al.* (2018, p. 74), “convívio em sociedade pressupõe a responsabilidade da coexistência e interação com a diferença que nos constitui e, assim, os conflitos emergem nas mesmas relações que nos aproximam”.

Assis e Straub (2016, p. 221) também concordam que “as situações conflitantes, quando gerenciadas corretamente, podem representar grande oportunidade de crescimento, aprendizagem e mudanças positivas para a organização”. Assim, o conflito na escola também pode ser aproveitado para promover alterações no seu funcionamento e agregar valor ao ensino-aprendizagem e às relações interpessoais.

Ainda sob esse aspecto, a dificuldade de lidar com o conflito, segundo Chrispino (2007), é dada exatamente pela nossa falta de capacidade de notar as conjunturas oriundas do conflito e as suas derivações. Para Assis e Straub (2016), a palavra conflito contém uma noção de negatividade que impacta as dificuldades que os gestores apresentam no gerenciamento dos conflitos. Para as autoras, é importante perceber que temos características e capacidades distintas que, agregadas, permitem o alcance dos objetivos propostos. Nesse prisma, Marques (2014) cita que,

a escola como espaço de interação, reflete toda a diversidade daqueles que nela coexistem. Complexa, com regras nem sempre bem recebidas, onde ainda se faz presente o jogo do poder se define como local de transformação e formação, terreno fértil para o conflito. (MARQUES, 2014, p. 54).

Dessa forma, sendo a escola um espaço inerente ao conflito, é requisitado dos seus gestores a habilidade de percebê-lo e transformá-lo em oportunidade de aprendizagem. Nesse sentido, importa ressaltar que vivemos em uma sociedade em que o conhecimento tramita em todas as suas direções e, para Marques (2014, p. 56), “as pessoas possuem dificuldade para socializar as informações, tanto as informações gerenciais quanto institucionais”. Assim, a ampliação dos espaços de

diálogo e escuta dos componentes da comunidade escolar tornam-se ferramentas importantes para o gestor escolar. A esse respeito, Moura e Giannella (2016, p. 10) entendem que a escuta ativa “não é apenas ouvir para registrar uma opinião, é compreender o que está por trás, para além da aparência, uma porta para o diálogo e revisão das próprias certezas, uma chance de enxergar outras possibilidades e modos de ser das coisas”.

Assim, a escola pode ser considerada como uma organização na qual os conflitos surgem da divergência, necessária para a construção do conhecimento. Posto isso, quando esses conflitos não são objetos da escuta ativa pelos gestores escolares, a julgar pelas tipologias das manifestações apresentadas na Ouvidoria Educacional (OE), é importante ponderar que esses conflitos não gerenciados nem transformados em momentos de aprendizagens mútuas, podem levá-los a serem recorrentes nos canais de atendimento da OE e a tornarem-se alvos de retrabalho para o Inspetor Escolar.

Ainda sob esse tema, Assis e Straub (2016, p. 229) afirmam que diversas são as correntes de estudos dos efeitos dos conflitos nas organizações, desde “a corrente de pensamento tradicional, que propõe que o conflito deve ser sempre evitado, até a visão interacionista, que encoraja o conflito, mantendo um nível constante de contestação”. Os modelos binários de resolução de conflitos que envolvem um perdedor e um ganhador e que muitas vezes não admitem uma terceira hipótese, contribuem para que o conflito ainda seja sempre visto como algo negativo. Nesse sentido, para Marques (2014), a sensibilidade e a percepção do conflito são importantes nas convivências cotidianas e nos variados interesses sociais, não existindo mais a possibilidade da teoria do negativismo no conflito. Já para Bicalho (2018, p. 74), “existem conflitos que promovem a ruptura da possibilidade de serem encaminhados pelos protagonistas dos mesmos e, por isso, necessitam de interlocução”. Assim, o conflito pode ser um mecanismo de mudanças nas relações interpessoais e, se bem gerenciado, transforma-se em oportunidade para a melhoria da gestão.

Para que o conflito não se torne algo puramente negativo é necessária a valorização do diálogo e da escuta ativa dos atores envolvidos na escola. Para Assis e Straub (2016, p. 225) “das competências exigidas em um ambiente de trabalho, a habilidade de se comunicar é certamente uma das mais importantes. O gestor tem a necessidade de se fazer ouvir pelos seus colaboradores”. Marques (2014) corrobora

a questão quando menciona que deve haver a valorização do diálogo e que todos os envolvidos na comunidade escolar o utilizem como ferramenta nas ocasiões em que os conflitos exacerbem. Para a autora, a gestão pública deve ser pautada em orientação sistemática, dotada de capacidade de produção de mecanismos que possibilitem experiências mediadoras e auxiliem na ampliação de um clima saudável no ambiente escolar.

Neubert (2016), baseado em Max Weber, define a importância do conflito no contexto moderno como “a força motriz do processo de racionalização direcionado à satisfação por atacado das necessidades humanas” (NEUBERT, 2016, p. 16), de forma que, se não atendidas, recorre-se a outros meios, inclusive a formas irracionais de solução de conflitos com uso o de meios violentos. Exatamente por isso, Chrispino (2007, p. 17) argumenta que “o conflito é a manifestação da ordem democrática, que o garante e o sustenta”. O mesmo autor enumera que entre os conflitos educacionais, alguns advêm “dos exercícios de poder, dos que originam das diferenças pessoais, dos que resultam de intolerâncias de toda ordem, os que possuem fundo político ou ideológico” (MARTINEZ ZAMPA, 2005, p. 20). Destarte, de acordo com as tipologias apuradas pela Ouvidoria Educacional da SRE Diamantina, é possível verificar que os conflitos educacionais relatados estão imersos nesta classificação realizada pelo autor.

Destaca-se que a gestão escolar, que administra e gerencia os conflitos, pode transformar essa energia em força motivadora para a busca de soluções conjuntas que terão efeitos positivos na aprendizagem dos alunos. Nesse contexto, no momento em que a administração pública busca os resultados na forma de *accountability*, transformar os conflitos em soluções é uma forma de dividir responsabilidades e promover a responsabilização de todos os atores educacionais. Assim, gerenciar os conflitos existentes é parte integrante das ações a serem desenvolvidas pela gestão escolar, uma vez que “gestor omissivo pode levar seus comandados a se sentirem insatisfeitos e desmotivados, propiciando um ambiente para que cada um tome suas próprias decisões, o que acabará gerando conflitos, na acepção mais negativa da palavra” (ASSIS; STRAUB, 2016, p. 227-228).

Dessa forma, a omissão do gestor pode causar a morosidade nos processos decisórios e ainda acarretar conflitos provocados pelos diferentes grupos que se formam no interior das escolas, sendo que, em muitos casos, essa participação

refere-se a grupos restritos, ferindo o princípio da representatividade (BURGOS, 2019).

Ao invés da omissão, a mediação dos conflitos, para Marques (2014, p. 84), “é uma questão de mudança de postura diante de uma situação, o investimento é muito mais pessoal e comportamental do que de injeção de capital”. Para a autora, é necessária a alteração no posicionamento da visão do acontecimento, devendo-se investir nas atitudes comportamentais em detrimento do investimento monetário. Lyra (2004, p. 19) conceitua a mediação de conflitos como “um mecanismo inédito de reparação do dano, que substitui vantajosamente a aplicação de norma. Aparece como um mecanismo inédito de reparação do dano, que substitui vantajosamente a aplicação de norma”. Assim, com o incentivo da aplicação da mediação dos conflitos, as manifestações da Ouvidoria Educacional contribuirão para o crescimento das relações interpessoais e para a construção do conhecimento.

Dessa forma, as transformações ocorridas através dos conflitos serão de acordo com a postura adotada pelo gestor, e os desafios propostos, através da mediação, aprimoram a colaboração, aumenta o vigor da equipe e enaltece as variadas posturas, gerando motivação para novas conquistas (ASSIS; STRAUB, 2016). Sendo assim, a mediação, se encarada como proposta de prática da cidadania, pode auxiliar o desenvolvimento do trabalho do Inspetor Escolar, uma vez que as denúncias apuradas através da Ouvidoria Educacional e, possivelmente, reiteradas neste canal de atendimento, se mediadas, podem se tornar boas práticas nas relações a serem vivenciadas em toda a comunidade escolar.

O efeito da prática da mediação, segundo Bicalho *et al.* (2018), promove:

[...] o resgate de princípios constitucionais resguardados pela Constituição Federal do Brasil promulgada em 1988, como o da dignidade da pessoa humana, da cidadania e o da livre escolha ao permitir que a condução do processo ocorra através da autonomia dos indivíduos, partes co-construtoras de suas realidades. (BICALHO *et al.*, 2018, p. 79).

Ainda para os mesmos autores, a mediação é a forma de reconhecimento e participação institucional dos sujeitos imersos nos conflitos – uma emancipação capaz de atuar como mecanismo de promoção de justiça que rompa com o ciclo. Assim, a mediação será a forma para que se rompa com a reiteração de denúncias na OE. Nesse sentido, com a orientação da mediação entre os pares envolvidos no

conflito, o Inspetor Escolar da SRE Diamantina poderá planejar seu trabalho junto às escolas, com enfoque maior na área pedagógica e na orientação, de acordo com a legislação.

Dessa maneira, a atuação do Inspetor Escolar perpassa a amplitude do âmbito administrativo, atributo não menos importante, uma vez que possui determinação legal. Contudo, deve permitir o alcance da dimensão pedagógica da escola, contribuindo para que os alunos desenvolvam suas habilidades e que os usuários da administração pública obtenham com êxito os serviços prestados, atuando, dessa forma, como elo para que as propostas educacionais sejam cumpridas. Nesse contexto, o Capítulo 4 do presente trabalho pretende propor alternativas que auxiliem o Inspetor Escolar na orientação às escolas e na mediação de seus conflitos, contribuindo para que estes sejam gerenciados e, conseqüentemente, não reiterados nos canais de atendimento da Ouvidoria Educacional, proporcionado, ainda, que o Serviço de Inspeção Escolar possa se dedicar às causas pedagógicas e ao alcance do sucesso educacional.

No Apêndice A é apresentado um quadro demonstrativo que enumera os principais autores escolhidos, com uma síntese dos eixos teóricos que foram detalhados ao longo do referencial teórico e que são base para respaldar a investigação do problema de pesquisa e os objetivos desta dissertação. Optamos por apresentar o referido quadro nos apêndices devido a sua extensão, em consequência da gama de autores pesquisados e utilizados ao longo do trabalho.

3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, é utilizada a metodologia de estudo de caso, com uma abordagem qualitativa. Para André (2013), se a perspectiva é averiguar fatos educacionais em seu ambiente de ocorrência, o estudo de caso é importante pois constitui-se de:

[...] instrumentos valiosos, pois o contato direto e prolongado do pesquisador com os eventos e situações investigadas possibilita descrever ações e comportamentos, captar significados, analisar interações, compreender e interpretar linguagens, estudar representações, sem desvinculá-los do contexto e das circunstâncias especiais em que se manifestam. (ANDRÉ, 2013, p. 97).

Sobre essa metodologia, Ventura (2007, p. 384) acrescenta que o estudo de caso permite a averiguação de um determinado assunto, “bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”.

Dessa maneira, o trabalho em questão apresenta um caso de gestão percebido no âmbito da SRE Diamantina com relação à reincidência de assuntos nas manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional e as suas implicações no trabalho do Inspetor Escolar. Assim, o objeto de estudo é definido a partir de evidências contextualizadas de acordo com a descrição apresentada no Capítulo 2 deste trabalho.

O levantamento de dados através dos relatórios anuais da OE e de procedimentos internos de apuração e respostas emitidas pela SRE Diamantina, descritas no Capítulo 2, demonstra que houve aumento do número de manifestações nos anos de 2015 a 2017 e um decréscimo no ano de 2018, sendo possível perceber reiterados assuntos nas manifestações nos quatro anos destacados. A pesquisa realizada nos relatórios anuais publicados pela OE e nos documentos de apuração de manifestações apresentados no Capítulo 2 contribui para demonstrar alguns fatores que geram as denúncias apuradas pelo Inspetor Escolar e o cenário de diversos tipos de conflitos que são inerentes à gestão escolar.

Para a pesquisa de campo, em uma segunda etapa da coleta de dados, foi realizada a aplicação de questionários (APÊNDICE B) envolvendo os Inspectores Escolares em exercício na SRE Diamantina, com o objetivo de verificar, na opinião destes indivíduos, os motivos que levam à ocorrência das demandas na OE bem como as principais ações/orientações desenvolvidas pela Superintendência Regional de Ensino de Diamantina na resolução dessas manifestações. Para tanto, excluindo-se o pesquisador, foram encaminhados 30 questionários, uma vez que neste ano de 2020, em vez dos usuais 30 Inspectores, há 31 Inspectores em exercício na SRE Diamantina devido à SEE/MG ter autorizado substituição para afastamento do Coordenador do Serviço de Inspeção Escolar.

Foram aplicados, também, questionários (APÊNDICE C) aos 117 Diretores das escolas estaduais, pois esses profissionais subsidiam, junto aos Inspectores, as respostas das demandas encaminhadas pela OE, sendo também responsáveis pela aplicação de medidas saneadoras propostas pelo Serviço de Inspeção Escolar e pelo Gabinete da SRE Diamantina. Ressalta-se que não foi enviado o questionário

ao Diretor do Colégio Tiradentes¹⁰, pois o referido colégio possui um sistema próprio de apuração de denúncias. A esse respeito, a aplicação dos questionários aos diretores auxilia na identificação dos fatores geradores de manifestações e na busca de respostas quanto à reincidência de denúncias e reclamações apuradas pelo Inspetor Escolar. Segundo Gil (2002, p. 114), “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Para o autor, o emprego do questionário constitui-se na técnica em que o pesquisador estabelece de antemão as questões e consolida as respostas. O autor ainda pondera que, apesar de toda técnica de obtenção de dados apresentar limitações, principalmente no estudo das relações sociais, mesmo assim, a técnica do questionário mostra utilidade na obtenção de informações dos entrevistados (GIL, 2002).

Os questionários foram enviados por *e-mail* no dia 1º de junho de 2020 através de formulários eletrônicos do Google, contendo o *link* para a participação. Quanto ao questionário enviado aos Inspectores Escolares, 29 destes responderam até o dia 4 de junho. Em relação aos Diretores das escolas estaduais, até o dia 6 de junho, 54 diretores haviam respondido. Ressalta-se que, devido ao elevado número de participantes e por ser mais difícil o contato com todos os Diretores, foi enviado um *e-mail* salientando a importância desses sujeitos na pesquisa, tendo sido prorrogado o prazo de respostas para até o dia 10 de junho.

Com a prorrogação, 16 Diretores das escolas estaduais acessaram o *link*, totalizando 70 participantes. Cabe salientar que na aplicação dos questionários e na realização das entrevistas, os participantes firmaram a sua participação através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A), inserido no questionário e encaminhado por *e-mail*, sendo apresentado também, verbalmente, nas entrevistas. Em relação ao questionário, caso não concordasse em participar da pesquisa, o respondente era direcionado para a última seção de agradecimento, não respondendo, portanto, a nenhuma das questões, bem como não tendo a possibilidade de participar da entrevista.

Após a devolutiva dos questionários pelos Inspectores Escolares, foram realizadas entrevistas com três inspetores, com base no roteiro que foi previamente elaborado (APÊNDICE D), a fim de aprofundar os elementos destacados nas

¹⁰ Colégio pertencente à Polícia Militar de Minas Gerais.

respostas. A escolha dos três Inspectores Escolares levou em conta a necessidade de um detalhamento sobre os fatores que geram as manifestações nos canais de atendimento da SRE Diamantina. Assim, para a escolha dos três Inspectores Escolares utilizaram-se os critérios idade e tempo de atuação na função. O critério utilizado buscou cruzar as experiências adquiridas ao longo da atuação do Inspetor Escolar. Após a aplicação dos questionários, foram selecionados a Inspectora Escolar efetiva com maior experiência e tempo de atuação na função; uma outra profissional, na condição de designada, em uma faixa intermediária de idade e tempo de atuação; e a última Inspectora Escolar a ingressar no cargo como efetiva, constituindo-se a mais nova em idade e também em atuação no Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina.

Nesse contexto, Yin (2001, p. 112) afirma que “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Segundo o autor, o entrevistado fornece ao pesquisador outras percepções e explicações que podem levar à busca por outras evidências. Já para Gil (2002, p. 115), a entrevista “pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’, em que uma delas formula questões e a outra responde”. Diante disso, nota-se que as entrevistas realizadas enriqueceram o trabalho, uma vez que permitiram ao pesquisador a complementação dos dados extraídos das análises documentais e dos questionários aplicados.

As entrevistas foram realizadas através do *Google Meet*, ferramenta disponibilizada pela SEE/MG no *e-mail* institucional dos Inspectores Escolares. A escolha dessa ferramenta para a realização da entrevista deve-se às recomendações das autoridades de saúde e legislações que dispõem sobre o regime de teletrabalho no âmbito do Sistema Estadual de Educação, enquanto durar o estado de calamidade pública em decorrência da pandemia de Coronavírus – COVID-19, em todo o território do estado e do país (MINAS GERAIS, 2020a).

Para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, foram considerados os objetivos do trabalho descritos no Capítulo 2; as categorias identificadas no levantamento de manifestações e dados extraídos dos relatórios publicados pela OE nos anos de 2015 a 2018; e os autores descritos no referencial teórico metodológico, em consonância com as possibilidades de possíveis ações de melhoria dos serviços prestados pelo Setor de Inspeção da SRE Diamantina. De posse dos dados, realizou-se a tabulação deles em forma de planilhas, gráficos e tabelas, o que

permitiu a melhor observação, a comparação e a extração de variáveis. Os resultados foram subsídios para apresentar o Plano de Ação Educacional proposto no Capítulo 4, com detalhamento em quadros elaborados com base na adaptação da ferramenta de gestão 5W2H, de maneira a garantir clareza e objetividade. Assim também, a análise dos dados coletados que se apresenta na próxima seção permitiu ainda a construção do aprimoramento de ações que possam garantir não a diminuição das manifestações da OE, mas sim evitar as seguidas reincidências de denúncias que já foram apuradas anteriormente pelo Inspetor Escolar.

3.7 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA APLICADOS AOS INSPETORES E DIRETORES ESCOLARES DA SRE DIAMANTINA

São apresentadas, nesta seção, as análises dos questionários aplicados aos Inspectores Escolares da SRE Diamantina, que como demonstrado no Capítulo 2, são servidores que realizam a apuração das denúncias, e os diretamente responsáveis pela orientação administrativa, pedagógica e financeira da escola. Também são analisados nesta seção os questionários aplicados aos Diretores das escolas estaduais da circunscrição da SRE Diamantina, uma vez que estes profissionais subsidiam dados junto aos Inspectores Escolares para que ocorram a apuração e as respostas das manifestações. Dessa forma, as análises realizadas procuram compreender o perfil dos sujeitos da pesquisa, as razões que levam o manifestante a acionar a OE, os fatores geradores de denúncias, as causas que motivam o cidadão a reiterar a sua manifestação e os possíveis instrumentos que auxiliem os Inspectores Escolares e Diretores a promoverem ações que elevem a qualidade dos serviços prestados pelos estabelecimentos de ensino à comunidade escolar.

São apresentadas, também, as análises das entrevistas realizadas com três Inspectores Escolares da SRE Diamantina. Ressalta-se que, diante da gama de atribuições deste profissional, como demonstrado no Capítulo 2, ouvir a opinião dos envolvidos no sistema é de fundamental importância para compreender o problema de pesquisa, o desenvolvimento dos objetivos e a proposição do plano de ação. Na próxima seção é apresentado o perfil dos Inspectores Escolares da SRE Diamantina.

3.7.1 Perfil dos Inspectores Escolares da SRE Diamantina

Os Inspectores Escolares trazem, intrinsecamente à sua atuação, a função de monitoramento, correção e realimentação das ações das instituições escolares, ações estas determinadas pela legislação, como na Resolução do Conselho Estadual de Educação – CEE/MG nº 457/2009 (MINAS GERAIS, 2009a). Assim, por estarem diretamente arrolados na apuração de manifestações, trazem consigo a responsabilidade de análise de situações ocorridas no âmbito escolar. Por sua vez, os Diretores das escolas estaduais, entre diversas funções, devem cientificar a Superintendência Regional de Ensino, sistemática e tempestivamente, sobre a condução das ações desenvolvidas na escola, além de auxiliar os Inspectores Escolares em respostas à apuração de manifestações dos usuários na Ouvidoria Educacional, entre outros canais disponibilizados pela Administração Pública.

Na SRE Diamantina, o Setor de Inspeção Escolar é composto por servidores com vínculo efetivo e temporário. Assim, para a realização das entrevistas, conforme demonstra o Quadro 1, foram selecionados, após a aplicação dos questionários, três Inspectores Escolares, levando em conta os critérios mencionados anteriormente.

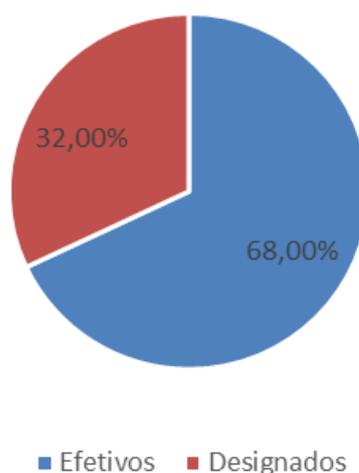
Quadro 1 - Perfil dos Inspectores Escolares entrevistados

Entrevistados	Perfil dos Inspectores Escolares entrevistados
Entrevistada 1	Inspetora Escolar efetiva, Pós-graduada <i>Lato Sensu</i> , com 33 anos de idade e 3 anos de atuação no Serviço de Inspeção Escolar.
Entrevistada 2	Inspetora Escolar efetiva, Pós-graduada <i>Lato Sensu</i> , com 65 anos de idade e 31 anos de atuação no Serviço de Inspeção Escolar.
Entrevistada 3	Inspetora Escolar designada, Ensino Superior, com 51 anos de idade e 16 anos de atuação no Serviço de Inspeção Escolar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Pelo Quadro 1 percebe-se que a entrevistada 1 ingressou no Serviço de Inspeção Escolar há pouco tempo, sendo a mais nova efetiva em atuação na função, enquanto a entrevistada 2, também efetiva, possui 31 anos de experiência. Já a entrevistada 3, está há 16 anos como designada na carreira de Inspetor Escolar. No Gráfico 3, a seguir, é apresentada a situação funcional dos Inspectores Escolares respondentes do questionário.

Gráfico 3 - Situação funcional dos Inspetores Escolares da SRE Diamantina



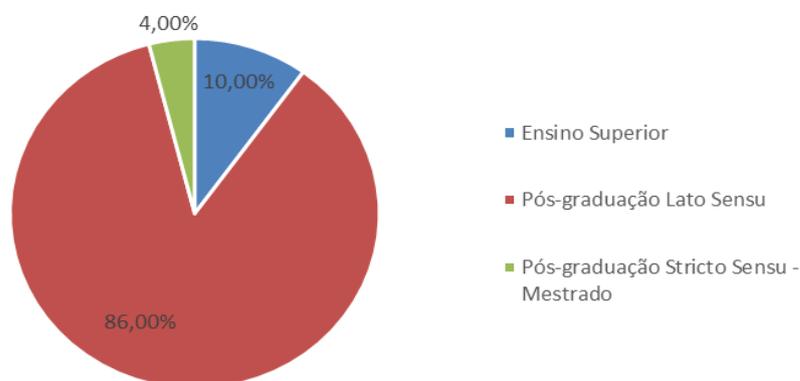
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 68% dos Inspetores Escolares da SRE Diamantina são efetivos, o que possibilita assegurar uma sequência no desenvolvimento do trabalho de um ano para o outro, havendo, de acordo com o gráfico demonstrado, uma rotatividade de 32% no número dos profissionais designados que atuam no setor de Inspeção Escolar.

Ainda de acordo com os dados, sendo os Inspetores Escolares, em sua maioria efetivos, essa relação pode inserir positivamente injeção de experiência no desenvolvimento de apuração de manifestações de um ano para o outro, entre outras atribuições. A composição do quadro também demonstra o esforço que a Administração Pública estadual tem implementado nos últimos tempos, organizando ações de promoção das carreiras e demonstrando que a prática do Serviço de Inspeção Escolar permanece entranhada no contexto escolar (PEREIRA, J., 2014).

Ainda com relação aos Inspetores Escolares respondentes do questionário, a média de idade é de 50 anos e, embora haja servidor com 31 anos de experiência, existe profissional designado que ingressou na carreira há um ano, o que contribui para uma média de 10 anos de atuação no Serviço de Inspeção Escolar. No Gráfico 4 são descritos os níveis de escolaridade dos Inspetores Escolares da SRE Diamantina.

Gráfico 4 - Nível de escolaridade dos Inspectores Escolares da SRE Diamantina



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em se tratando de formação profissional, 86% dos Inspectores Escolares da SRE Diamantina possuem formação em nível de Pós-graduação *Lato Sensu*, dados que corroboram o explicitado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996) art. 64, ao mencionar que a formação para atuação em Inspeção Escolar deve contemplar Graduação em Pedagogia ou nível de Pós-graduação (BRASIL, 1996). Nesse contexto, a legislação estadual, também em consonância com a lei maior, exige, no mínimo, o ensino superior em Pedagogia estruturada pela Resolução CNE/CP nº 1/2006 para se ingressar na carreira de Inspetor Escolar em Minas Gerais (BRASIL, 2006).

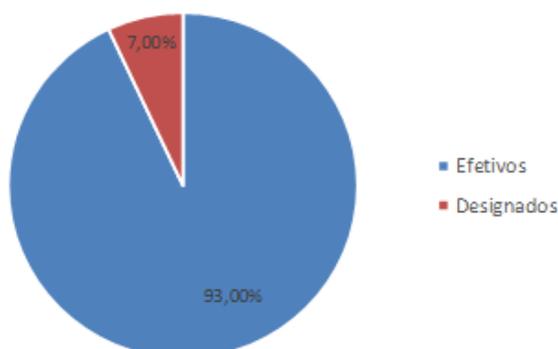
Nota-se, pelos dados, que os Inspectores Escolares são profissionais capacitados em termos de formação inicial, o que requer investimento por parte da Administração Pública em Pós-graduação *Stricto Sensu*, principalmente na dimensão da gestão, uma vez que, pelos números apontados, somente 4% dos Inspectores Escolares da SRE Diamantina alcançaram esse nível de escolarização. Na seção a seguir é demonstrado o perfil dos Diretores Escolares da SRE Diamantina.

3.7.2 Perfil dos Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina

A função de Diretor de escola estadual é exercida em regime de dedicação exclusiva por Professor de Educação Básica ou Especialista em Educação Básica, ocupante de cargo efetivo ou de função pública estável, ou designado, e é responsável por responder integralmente pela escola, enquanto durar a investidura

no cargo comissionado. No Gráfico 5 é demonstrada a situação funcional dos diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina.

Gráfico 5 - Situação funcional dos Diretores Escolares da SRE Diamantina

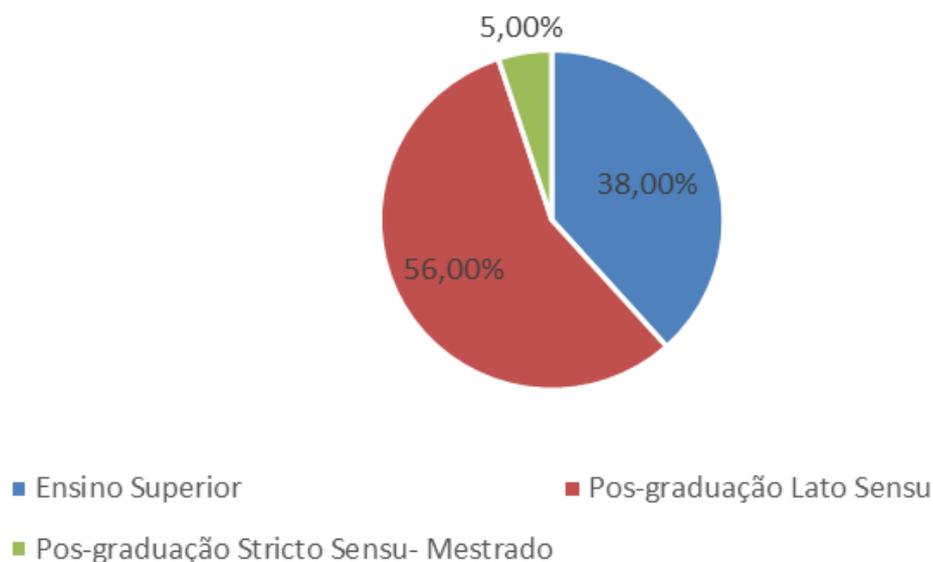


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dos respondentes do questionário que exercem o cargo comissionado de Diretor de escola estadual, 93% possuem cargos efetivos em carreira da educação básica na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e somente 7% são servidores com vínculo precário na administração pública e que foram indicados pela comunidade escolar para atuar por três anos como gestor escolar.

Também em relação aos Diretores Escolares, estes apresentam, em média, 35 anos de idade e 6 anos de experiência em atuação na direção da escola. É fato que, pelas análises, temos diretores que contam com 20 anos de experiência na função, enquanto outros ingressaram no cargo há menos de 1 ano. No Gráfico 6 é apresentado o nível de escolaridade dos Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina.

Gráfico 6 - Nível de escolaridade dos Diretores Escolares da SRE Diamantina



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quanto ao nível de escolaridade dos Diretores Escolares, 56% possuem Pós-graduação *Lato Sensu*, 38%, formação em curso superior, e 6%, formação em Pós-graduação *Stricto Sensu* – Mestrado. Em termos de formação, atende-se ao previsto na legislação para atuar nas funções que possibilitam o acesso ao cargo comissionado de Diretor de escola estadual em Minas Gerais.

Ainda com relação à formação, pode-se verificar, pelos dados coletados no questionário aplicado aos Diretores, que 80% destes possuem licenciatura plena em outra área de conhecimento e apenas cerca de 20% são pedagogos.

E esse respeito, percebe-se que a busca por evolução na carreira, em consonância com a política remuneratória em vigor e, conseqüentemente, por remuneração elevada, tem feito com que os servidores busquem o desenvolvimento profissional, investindo em formação na carreira. Assim, nota-se a importância de aprofundamento dos gestores em temas de gestão, uma vez que, de acordo com a Resolução SEE/MG nº 4.127/2019, basta ter licenciatura plena em qualquer área do conhecimento para que o professor ou o especialista em educação básica esteja apto a concorrer ao cargo de Diretor de escola estadual em Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2019h).

Nota-se, pelos dados apresentados, que um considerável número de Inspectores e Diretores Escolares possuem experiências nas funções desenvolvidas, e que tais condicionantes corroboram as tomadas de decisão na condução de ações

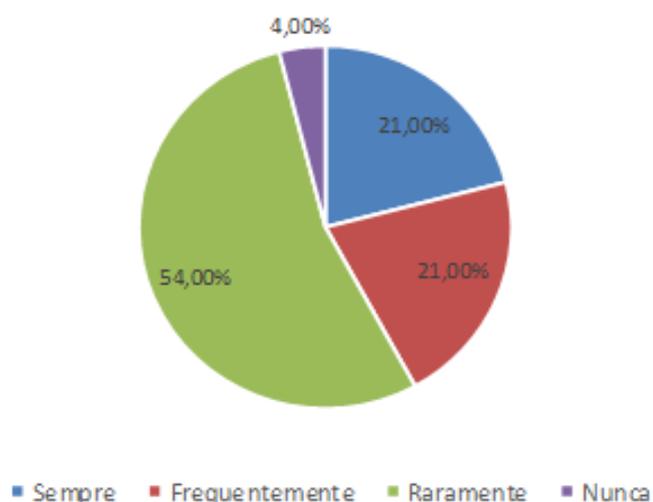
no âmbito da gestão escolar, o que não afasta a necessidade de formação contínua, pois a formação continuada e o aprimoramento profissional podem contribuir para a elevação da qualidade na gestão das escolas da SRE Diamantina. Na seção a seguir são apresentados os dados sobre formação continuada e treinamento em serviço.

3.7.3 Treinamento e formação continuada para Inspectores e Diretores Escolares da SRE Diamantina

A formação continuada e o aprimoramento auxiliam o servidor público a atuar com lisura em suas ações e, com a Administração Pública, evocar os princípios emanados da Constituição Federal. Com relação aos Inspectores e Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina, essa ação é primordial, uma vez que são servidores que lidam diretamente com o funcionamento e com a regularidade dos estabelecimentos de ensino e que, paulatinamente, evocam normas e leis.

O Gráfico 7 demonstra a frequência de ações de formação continuada dos Inspectores Escolares da SRE Diamantina, obtida dos questionários destes respondentes:

Gráfico 7 - Frequência de promoção de ações de treinamento ou formação continuada para os Inspectores Escolares da SRE Diamantina



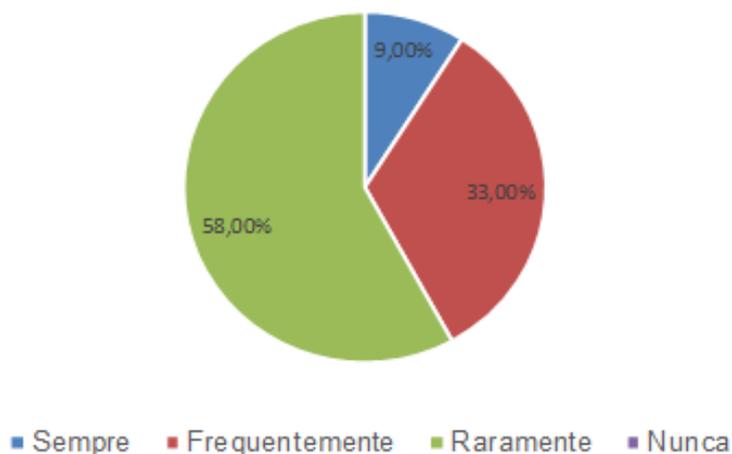
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que, para 54% dos Inspectores Escolares consultados, raramente são realizadas ações de treinamento para o Serviço de Inspeção Escolar, enquanto para 21% dos respondentes são realizadas formação continuada de forma frequente e outros 21% afirmam que sempre ocorrem treinamentos e formações.

Nesse sentido, percebe-se que a divisão de opiniões nos dados apresentados no Gráfico 7 podem ser reflexos da publicação do Decreto nº 47.686/2019 que redefiniu a estrutura orgânica dos órgãos do Poder Executivo do Estado e criou a Assessoria de Inspeção Escolar na Subsecretaria de Articulação Educacional no Órgão Central (MINAS GERAIS, 2019b). A esse respeito, ações de alinhamento com todo o Serviço de Inspeção Escolar das 47 superintendências regionais de ensino já são perceptíveis. Contudo, ainda se espera uma maior articulação no âmbito de formação continuada e em ações de apuração de manifestações, o que dará suporte para tomadas de decisão em sintonia com a legislação.

O Gráfico 8 demonstra a opinião dos Diretores Escolares quanto à frequência de formação continuada:

Gráfico 8 - Frequência de promoção de ações de treinamento ou formação continuada para os Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina



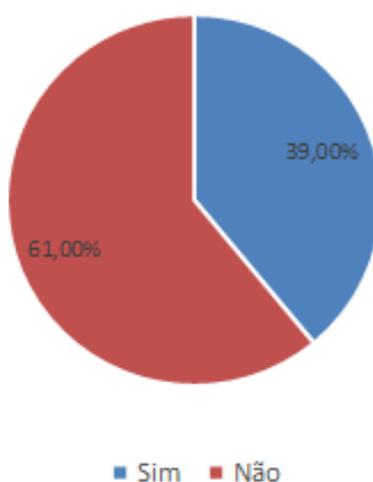
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quando se analisam as respostas dadas pelos Diretores Escolares quanto às ações de treinamento, 58% deles afirmam que raramente ocorre formação, e para 33%, essas ações ocorrem frequentemente. Importa destacar que nenhum Diretor Escolar consultado afirma nunca ter ocorrido formação continuada pela SRE Diamantina.

Nesse contexto, Lopes (2015, p. 62) entende que “muitas vezes, por encontrar dificuldades no recebimento de orientações ou por não obter oportunidades de sanar dúvidas e ampliar seu aprendizado, o servidor público não consegue realizar de maneira eficiente as funções que lhe são atribuídas”. Portanto, a atualização constante é uma das consonantes para que Inspetores Escolares e Diretores das escolas estaduais desenvolvam suas atribuições em consonância com a legislação e, com isso, promovam a qualidade da aprendizagem ofertada aos estudantes.

Em relação à participação em formação específica para apuração de manifestações, o Gráfico 9 demonstra as respostas dos Inspetores Escolares da SRE Diamantina:

Gráfico 9 - Formação continuada ao Inspetor Escolar para apuração de manifestações na SRE Diamantina



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

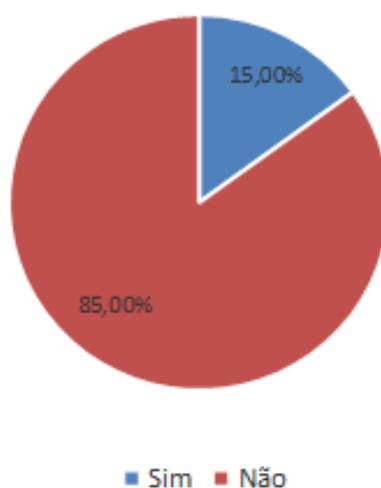
Destaca-se que a maioria dos Inspetores Escolares menciona a ausência de formação continuada para apurar manifestações (denúncias, reclamações, elogios e sugestões). Entre os 61% que alegam não ter recebido treinamento para apuração de manifestações, 75% deles são Inspetores Escolares efetivos. Ou seja, como as últimas nomeações para o cargo de provimento efetivo de Inspetor Escolar ocorreram há mais de três anos, é de se supor que não houve formação específica para apurar as manifestações da OE no período delimitado para este estudo de caso, conforme demonstrado no Capítulo 2 deste trabalho.

Com relação ao treinamento para apuração de manifestações, e questionada sobre o assunto, a entrevistada 1 (Inspetora Escolar 1 – IE1) menciona que “não tem uma formação específica para trabalhar atuando na questão da análise e apuração de denúncias” (IE1, entrevista concedida em 12 jun. 2020).

Os dados das análises demonstram que a maioria dos Inspectores Escolares da SRE Diamantina não foi formada para apurar denúncias e manifestações. Outrossim, Martins (2018, p. 108), pesquisadora da SRE Metropolitana B, também chega a mesma conclusão e acrescenta que “67,74% dos respondentes disseram considerar importante a definição de um procedimento padrão para apuração de denúncias e manifestações no âmbito da SRE”. Frisa-se que o procedimento de apuração de denúncias será discutido na próxima seção.

Destarte, verifica-se que é necessária uma articulação da Assessoria de Inspeção Escolar para a criação de procedimentos práticos de apuração de manifestação, importando salientar que, em 2019, houve a adoção de um formulário, constante no Anexo B, em que são descritos tópicos que devem ser respondidos pelo Inspetor Escolar ao enviar resposta à manifestação na OE. Contudo, tal formulário foi disponibilizado sem orientação e treinamento para uso. O Gráfico 10 a seguir, demonstra o grau de suficiência para aqueles Inspectores que receberam formação continuada para apurar manifestações:

Gráfico 10 - Suficiência de treinamento ao Inspetor Escolar para apurar manifestações na SRE Diamantina



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dos 39% dos Inspectores Escolares que receberam treinamento e formação continuada, quando questionados se esse treinamento foi suficiente para conduzir com segurança a apuração, 85% responderam negativamente. Pelos dados, é possível perceber que a atuação na apuração de manifestações, denúncias e ilícitos administrativos, constitui-se como um entrave devido à formação exigida pelo Inspetor Escolar para assumir o cargo não contemplar aspectos evidenciados por ocasião da realização do trabalho. Na verdade, pela vivência prática do próprio pesquisador, a aprendizagem surge com a troca de experiência com demais servidores e principalmente na atuação como membro de comissão processante, em que o Inspetor Escolar adquire conhecimento com os demais membros e passa a conviver com algumas ações de treinamento realizadas pela Controladoria Geral do Estado (CGE) e pelo Núcleo de Correição Administrativa (Nucad). Importa salientar que isso leva tempo e, devido à legislação requerer servidor estável, poucos Inspectores podem participar da referida comissão. Sendo assim, torna-se necessário ofertar formação continuada ao Inspetor Escolar para apurar os diversos tipos de manifestações.

Dessa maneira, para que o Inspetor Escolar desenvolva uma de suas atribuições que perpassa pela adoção e determinação de medidas destinadas à solução de conflitos ou saneamento de irregularidades apuradas nas instituições escolares, é necessário a constante formação e aprimoramento. Nesse contexto, nas entrevistas realizadas, todas as Inspetoras Escolares mencionaram a necessidade de se promover ações de formação continuada para todos os servidores, inclusive das escolas. Alegaram que, assim, conhecedores de seus direitos e deveres, os servidores poderiam executar melhor as suas funções, atuando de acordo com a legislação e sabedores dos direitos e deveres dos usuários e membros da comunidade escolar.

A esse respeito, a entrevistada 2, menciona que sempre quando identifica conflitos nas escolas, aciona o gestor para uma formação geral com todos os servidores. A entrevistada 3 menciona que o respaldo e atualização pela legislação é o caminho para que o Inspetor e o Diretor Escolar desenvolvam a boa convivência com o público, a impessoalidade e a sensatez nas tomadas de decisão. Nesse aspecto, a entrevistada 1 corrobora e acrescenta que, por não ter uma formação específica para apurar denúncias e manifestações, o Inspetor Escolar deve ser treinado para tal e, ao mesmo tempo, deve formar de maneira contínua a

comunidade escolar para que compreendam seus direitos e deveres. Com isso, a OE poderia ser um meio para resolver as situações que não foram respondidas nas escolas. A seguir, a próxima seção explana a apuração de denúncias e manifestações.

3.7.4 Apuração de denúncias e manifestações na SRE Diamantina

Esta seção trata dos fatores geradores de denúncias e manifestações e dos procedimentos para apuração. Cabe ressaltar que, por ser o Inspetor Escolar o responsável pelas informações entre o Órgão Central da SEE e os estabelecimentos de ensino, cabe a este profissional apurar as manifestações e as denúncias, a orientação e a proposição de medidas saneadoras quando estas forem julgadas procedentes.

Na visão dos inspetores da SRE Diamantina, alguns procedimentos devem ser seguidos para realizar a apuração das denúncias, conforme ilustrado na Tabela 4:

Tabela 4 - Procedimentos a serem seguidos para apurar denúncias, segundo os Inspetores Escolares da SRE Diamantina

Procedimentos a serem seguidos	Quantidade de respostas
Estudos e embasamento legal	10
Escuta ativa	9
Verificação <i>in loco</i>	9
Análise documental	8
Emissão de relatórios	7
Ética profissional	3
Imparcialidade	3
Medidas saneadoras	2
Formação continuada	2
Ampla defesa e contraditório	1
Veracidade das denúncias	1
Encaminhamento à OE	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A Tabela 4 demonstra que, na visão dos Inspetores Escolares, o estudo, o embasamento legal, a escuta ativa e a verificação *in loco* constituem a base dos procedimentos de apuração de manifestações e de denúncias. A tabela evidencia, ainda, a necessidade de implementação de procedimentos padrão para a apuração de manifestação pelos Inspetores Escolares. Importa destacar, ainda, a necessidade

apontada da escuta ativa dos envolvidos e da emissão de relatórios para serem encaminhados à OE.

Nota-se que dois Inspectores Escolares mencionaram a implantação de medidas saneadoras após a apuração da manifestação. Conforme demonstrado no Capítulo 2, algumas manifestações repetem-se nos anos subsequentes nos canais de atendimento da OE da SRE Diamantina. Assim, torna-se importante, caso a manifestação seja procedente, que os procedimentos incluam a adoção de medidas saneadoras para que o gestor escolar aprimore suas ferramentas de gestão e que o manifestante não tenha que registrar uma nova manifestação na OE, demandando nova apuração pelo Inspetor Escolar.

Como o objetivo da pesquisa é identificar quais fatores causam a reincidência de manifestações na OE da SRE Diamantina, os dados das Tabelas 5 e 6 são de suma importância, pois apresentam a síntese da visão dos sujeitos da pesquisa sobre as razões que levam os usuários a recorrerem à Ouvidoria Educacional.

A seguir, a Tabela 5 apresenta as razões que levam os usuários a recorrerem à OE, na visão dos Inspectores Escolares:

Tabela 5 - Razões, segundo os Inspectores Escolares, que levam os usuários a recorrerem à OE

Razões	Quantidade de respostas
Transparência e comunicação com a comunidade escolar	6
Irregularidades e insatisfação com os serviços prestados	6
Conflitos e questões de ordem pessoal	6
Falta de diálogo com a comunidade escolar	5
Falta de esclarecimento da legislação	2
Falta de tomada de decisão do gestor	2
Solicitação não atendida presencialmente	1
Negação de direitos	1
Processo de designação	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Os dados demonstram que, para os Inspectores Escolares, os manifestantes recorrem à OE por falta de transparência e comunicação da gestão escolar com a comunidade, por irregularidades e insatisfação com os serviços prestados, por conflitos e questões de ordem pessoal e por falta de diálogo com a comunidade escolar. Ainda de acordo com os Inspectores Escolares, constituem razões para que

os usuários registrem suas manifestações: falta de esclarecimento da legislação, falta de tomada de decisão do gestor escolar, falta de atendimento da solicitação, negação de direitos e processos de designação de servidor.

Para complementar a Tabela 5, apresentam-se algumas respostas, na íntegra, dos Inspetores Escolares quando questionados quanto às razões que levam o usuário a recorrer à OE.

Falta de transparência e, principalmente, de comunicação para a comunidade escolar.

Falta de confiança devido à falta de clareza, ou até de transparência, por parte dos gestores, bem como a confusão que concerne às relações profissionais e pessoais daqueles que trabalham juntos.

Injustiça, falta de esclarecimento e diálogo que, muitas vezes, pode evitar uma denúncia. Falta de respeito. Arrogância e autoritarismo com as pessoas. (INSPETORES ESCOLARES, questionário aplicado no período de 1º jun. 2020 a 5 jun. 2020).

A entrevistada 1, quando questionada em relação aos fatores geradores de denúncias na SRE Diamantina, relata que

No meu ponto de vista, em específico, por já ter trabalhado com gestão de pessoas, vejo que o problema maior são as indiferenças, são as empatias ou antipatias entre as pessoas. Às vezes, por que eu não vou com a cara de fulano, ou por que eu não tenho afinidade com sicrano, ou por questões pessoais, eu tenho dificuldade de me dar como gestor, por exemplo. Sendo assim, em vez de eu buscar um diálogo entre essas duas pessoas, eu prefiro seguir pelo caminho da denúncia. (IE1, entrevista concedida em 12 jun. 2020).

A entrevistada 2 (Inspetora Escolar 2 – IE2), acrescenta que “acha que é mais de designação. Com esse processo que nós estamos vivendo hoje, a gente vê que já melhorou bastante” (IE2, entrevista concedida em 20 jun. 2020).

Para a Inspetora, com o processo de designação on-line, houve evolução em algumas funções da educação, entretanto, é importante destacar que, para as funções de Auxiliar da Educação Básica e professores regentes de aulas, as designações ainda ocorrem de forma presencial nas escolas.

A entrevistada 3, quando questionada quanto aos fatores que levam o usuário a recorrer à OE, menciona o interesse pessoal e os erros nas tomadas de decisão

pelos gestores que, segundo ela, levam à má administração na gestão dos serviços públicos.

Dessa forma, as três entrevistadas mencionam elementos que estão entranhados nas respostas dos questionários e auxiliam na elucidação de fatores que levam os manifestantes a recorrerem à OE.

As respostas dos Diretores Escolares da SRE Diamantina quanto às razões que levam os usuários a recorrerem à Ouvidoria Educacional estão sintetizadas na Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 - Razões, segundo os Diretores Escolares, que levam os usuários a recorrerem à OE

Razões	Quantidade de respostas
Falta de esclarecimento e descumprimento da legislação	22
Desrespeito à legislação	20
Irregularidades e insatisfação com os serviços prestados	16
Negação de direitos	11
Conflitos e desafetos pessoais	8
Interesse pessoal e má fé	6
Morosidade por parte da escola ou da SRE	6
Falta de suporte e orientação da SEE e SRE	2
Não procurar, primeiramente, a escola para resolver a questão	5
Desconfiança e conduta inadequada na atuação do Diretor	4
Confirmação de informações e busca de direitos	3
Sentimento de prejuízos financeiros	2
Excesso de trabalho do diretor	1
Urgência de prazos para expedição de documentos	1
Falta de capacitação para a escola	1
Atraso na assinatura de contagem de tempo pelo Inspetor	1
Prejuízo pedagógico dos alunos e agressões	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Pela Tabela 6, é possível inferir que os Diretores Escolares consideram que, por falta de esclarecimentos dos usuários e descumprimento da legislação por gestores e servidores, manifestantes registram demandas na OE. Elencam, ainda que, desrespeito à legislação; irregularidades e insatisfação com os serviços prestados; negação de direitos; conflitos e desafetos pessoais; interesse pessoal; má fé; morosidade por parte da escola e da SRE; entre outros, são as razões que levam o usuário a recorrer à OE.

Os dados apresentados nas Tabelas 5 e 6 apontam que tanto Inspetores quanto Diretores Escolares indicam que irregularidades nos serviços; insatisfação; falta de transparência nas ações da gestão; falta de orientação e diálogo; conflitos e desafeitos pessoais; desrespeito às normas e negação de direitos; e concessão de privilégios, entre outros, são as principais razões que levam o usuário a recorrer à OE.

Importa destacar que na Tabela 5, para os Inspetores Escolares, as duas principais razões que levam os usuários a recorrerem à OE estão diretamente imbricadas com o relacionamento da escola com a comunidade escolar à qual atende. Já para os Diretores Escolares, conforme a Tabela 6, essas razões se referem ao descumprimento da legislação.

A fim de ilustrar os dados da Tabela 6, são transcritas algumas respostas dos Diretores Escolares em relação às razões que levam o usuário a recorrer à OE:

Muitas vezes, pelo grau de insatisfação em relação a algum tipo de serviço prestado, podendo ser por falta de comunicação entre as partes envolvidas, uma maior aproximação pautada no diálogo. Acontece também quando se trata de algum prejuízo financeiro, por decisões emanadas de superior que não são amplamente discutidas, que acabam sendo distantes da realidade, e acontece também denúncias até mesmo por rivalidades entre servidores, gestão escolar ou governo.

Muitas reclamações surgem por interpretações equivocadas da legislação, por isso, é indispensável capacitações frequentes para a equipe gestora da escola.

Insatisfação e picuinha.

Falta de informação do reclamante; desavenças pessoais e/ou políticas no ambiente de trabalho. Ações em desacordo com a legislação.

Para apurar eventual erro de conduta profissional cometido por algum servidor ou simplesmente para prejudicar algum servidor em função de questões de cunho pessoal.

A não resposta ou resolução do seu problema, iniciando pela primeira instância em que ocorreu o problema, exemplo: primeiro a escola, depois a SRE, depois a SEE e, por fim, a Ouvidoria. (DIRETORES ESCOLARES, questionário aplicado no período de 1º jun. 2020 a 10 jun. 2020).

De acordo com as respostas dos sujeitos da pesquisa, percebe-se uma semelhança com os dados levantados através dos relatórios anuais publicados pela OE, demonstrado no Capítulo 2 – Tabela 3 – em que aparecem manifestações com as razões elencadas pelos respondentes.

Nesse contexto, Lyra (2004) argumenta que a Ouvidoria Pública se torna um instrumento autêntico da democracia participativa, pois concede ao cidadão o acesso ao âmbito da administração pública.

Evidenciam-se pelos dados apresentados que são diversos os assuntos que podem levar o usuário a acionar a OE para registrar sua manifestação. Nesse caso, a atuação na prevenção de ilícitos; decisões pautadas na legislação; descentralização de ações pela gestão escolar; adoção de mecanismos de escuta; e atuação e envolvimento da comunidade escolar nas ações da escola, são mecanismos a serem incorporados.

Em pesquisa realizada na SRE Metropolitana C, que se assemelha a este trabalho, Martins (2018) aponta a falta de transparência, diálogo e/ou comunicação, a condição dos relacionamentos interpessoais na gestão de conflitos e a falta de conhecimento sobre as normas e legislações como fatores que geram manifestações e levam o usuário a recorrer à OE. A pesquisadora aponta que as condutas elencadas estão imbricadas com o caráter personalista da administração pública. A esse respeito, nota-se que os resultados de uma SRE localizada na capital não diferem dos encontrados no interior do estado mineiro. Os conflitos perpassam todas as esferas da administração pública e, mesmo com a evolução das legislações democráticas, tecnologia e conhecimento, ações paternalistas estão englobadas nas condutas inadequadas de servidores públicos.

A Tabela 7, referente às repostas de Inspetores e Diretores das escolas estaduais, demonstra percepções e sentimentos desses profissionais da educação quanto às manifestações relacionadas à OE:

Tabela 7 - Opinião dos Inspetores e Diretores das Escolas Estaduais da SRE Diamantina sobre manifestações na OGE

Afirmativas	Sujeitos	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Percebo que a maioria das manifestações da OE são conflitos que poderiam ser mediados diretamente nas escolas.	Inspetores	57,15%	39,29%	0,0%	3,56%
	Diretores	62,33%	33,33%	4,34%	0,0%
Tenho a impressão de que a maioria dos manifestantes não procura diretamente a escola para tentar resolver o problema.	Inspetores	35,72%	50,0%	7,14%	7,14%
	Diretores	50,72%	37,68%	7,25%	4,35%
Sinto que a maioria das manifestações são conflitos interpessoais oriundos da falta de diálogo da gestão escolar.	Inspetores	42,86%	42,86%	10,72%	3,56%
	Diretores	28,98%	2,03%	17,40%	11,59%
Penso que o trabalho da Ouvidoria Educacional contribui para a melhoria da qualidade da educação ofertada pelas escolas.	Inspetores	53,59%	39,29%	3,56%	3,56%
	Diretores	55,07%	24,64%	17,39%	2,90%
Penso que a maioria das manifestações recebidas auxilia o Diretor Escolar na antecipação de problemas na gestão escolar.	Inspetores	46,42%	28,58%	17,86%	7,14%
	Diretores	39,13%	34,78%	21,74%	4,35%
Imagino que a maioria das manifestações recebidas auxilia na identificação de conflitos na gestão escolar.	Inspetores	60,72%	35,72%	3,56%	0,0%
	Diretores	36,23%	40,58%	18,84%	4,35%

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Pela Tabela 7 é possível apontar que 57,15% dos Inspetores Escolares e 62,33% dos Diretores afirmam concordar totalmente que a maioria das manifestações são conflitos que poderiam ser mediados na própria instituição.

Quanto à opinião da impressão de que a maioria dos manifestantes não procuram diretamente as escolas para tentar resolver seus problemas, 35,72% dos Inspetores concordam totalmente, enquanto para os Diretores, esse percentual chega a 50,72%.

Em relação à questão de que a maioria das manifestações da OE são conflitos interpessoais devido à falta de diálogo da gestão escolar, 42,86% dos Inspetores dizem concordar totalmente, sendo que, quanto aos Diretores, esse percentual cai para 28,98%.

Quando os Inspetores e Diretores são questionados sobre a contribuição do trabalho da OE para a melhoria da qualidade da educação, 53,59% e 55,07% concordam respectivamente.

Enquanto 46,42% dos Inspetores Escolares afirmam pensar que a maioria das manifestações auxilia o Diretor Escolar na antecipação de problemas na gestão, para os diretores esse índice é de 39,13%.

Por fim, para 60,72% dos Inspetores Escolares, a maioria das manifestações recebidas auxilia na identificação de conflitos na gestão escolar, enquanto que 36,23% dos Inspetores afirmam concordar totalmente com a questão.

Ao comparar as opiniões apresentadas pelos Inspetores Escolares com as opiniões dos Diretores, cabe destacar que todos os pesquisados concordam que as manifestações contribuem para a qualidade da educação ofertada pelas escolas. Ressalta-se, ainda, que é expressivo o percentual de Inspetores Escolares que imaginam que a maioria das manifestações auxilia na identificação de conflitos na gestão escolar e, além disso, mesmo em menor percentual, Diretores também demonstram concordar com essa expressão.

Merece destaque o percentual de Inspetores que percebem que a maioria das manifestações são conflitos que poderiam ser mediados diretamente nas escolas, sendo ainda mais perceptível quando os respondentes são os próprios Diretores, entre os quais, 62,33% afirmam concordar totalmente.

Outro fator da Tabela 7 merecedor de destaque é o quesito de que as manifestações são conflitos interpessoais resultantes da falta de diálogo da gestão escolar. A esse respeito, Inspetores concordam com maior ênfase que os Diretores Escolares, que são os responsáveis diretos pela execução das ações nas escolas estaduais. O Diretor Escolar, por estar sempre no convívio diário e ser o implementador das ações pautadas na legislação, caso não tenha o perfil de

mediador, acaba por desgastar as relações interpessoais e da gestão frente aos membros da comunidade escolar.

A entrevistada 1 corrobora esses dados, ao relatar sobre manifestações apuradas, mencionando: “então, no final das contas da apuração, a gente identificou que o problema não era de assédio. O problema era de relacionamento. O problema era de sentar, era de conversar, entendeu?” (IE1, entrevista concedida em 12 jun. 2020).

Ainda segundo a entrevistada, através da apuração de uma manifestação intitulada como assédio moral, possibilitou a identificação de problemas de relacionamento entre as partes e na gestão escolar. De fato, os conflitos extrapolam e tendem-se a abarcar outras dimensões da gestão escolar.

Por isso, ao apropriar-se de dados, torna-se necessária a intervenção do Inspetor Escolar na prática de ilícitos ou conflitos que estejam interferindo no desenvolvimento das ações escolares. A esse respeito, a Inspeção Escolar, para Meneses (1977), é uma atividade que tem como foco o controle de ajuste do funcionamento escolar. Ao identificar conflitos entre as partes, esse controle de funcionamento deve ser utilizado pelo Inspetor Escolar para atuar na interação dos conhecimentos e na socialização de informações, na ampliação das formas de diálogo e na escuta ativa dos membros da comunidade escolar (MARQUES, 2014).

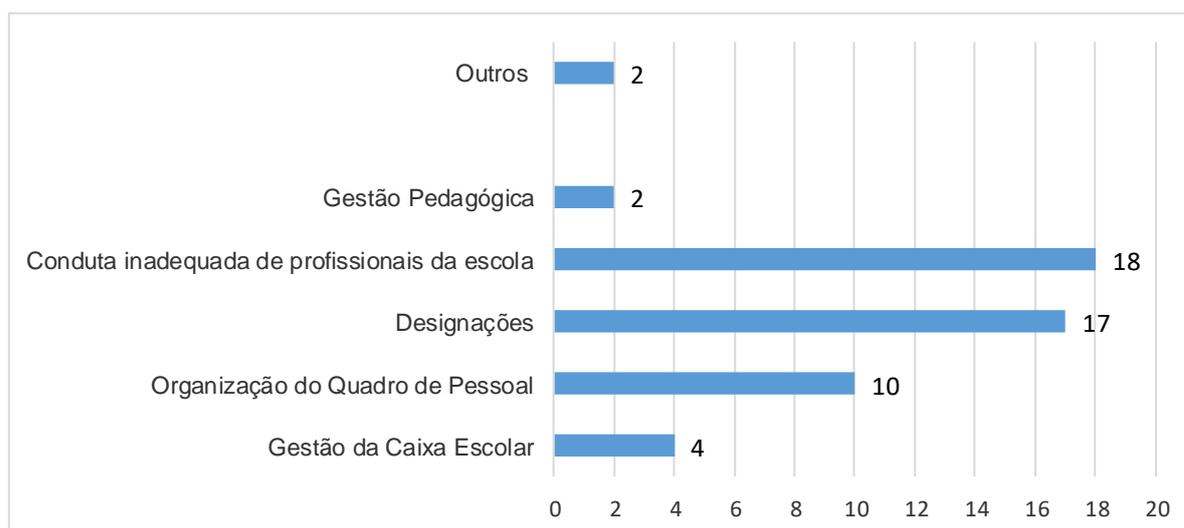
Destarte, os conflitos tendem a aumentar devido à descentralização, com a participação da sociedade civil, o que, segundo Carvalho (2009), levou a comunidade escolar a tentar resolver seus próprios problemas, voltando-se preponderantemente a somente atender seus usuários. Com isso, a gestão da escola situa-se numa linha tênue entre o atendimento escolar com qualidade, o anseio do cidadão pertencente à comunidade escolar e a complexidade da administração pública que, segundo Ramires e David (2013), requer atenção e pode interferir na responsabilização e nos princípios da estrutura governamental.

Nesse sentido, uma gestão pautada na democracia permite que os conflitos venham à tona, porém, torna-se necessário que o debate seja canalizado para ações concretas e que a escuta seja levada em consideração. Assim, caso não ocorram, os conflitos podem se tornar crescentes e, aos poucos, interferirem nos relacionamentos e, conseqüentemente, no trabalho de cada ator da comunidade escolar.

Os dados descritos na Tabela 7 corroboram a descrição utilizada por Martinez Zampa (2005 apud CHRISPINO, 2007), ao afirmar que os conflitos se originam em ambientes democráticos e que, entre os conflitos educacionais, alguns são resultados do exercício do poder, da intolerância às diferenças pessoais e, alguns, até de cunho político e ideológico. Nesse contexto, conflitos originários de ambientes democráticos e educacionais, como demonstrados nos instrumentos de pesquisa, podem ser resolvidos na própria instituição de ensino e servirem para aprimorar relações pessoais e conseqüentemente positivar o desempenho e o resultado de trabalhos realizados. Os casos mais graves que extrapolam condutas, a exemplo de assédio sexual e moral, devem ser apurados com rigor e aplicadas medidas saneadoras. Assim, as ações sancionadoras funcionam como ferramentas educativas para que casos graves não se repitam e que outros servidores não pratiquem tais ações, prejudicando ambientes democráticos e participativos.

No Gráfico 11, é apresentada a visão dos Inspectores Escolares em relação aos assuntos comuns na OE:

Gráfico 11 - Visão dos Inspectores Escolares quanto aos assuntos mais comuns tratados nas manifestações da OE



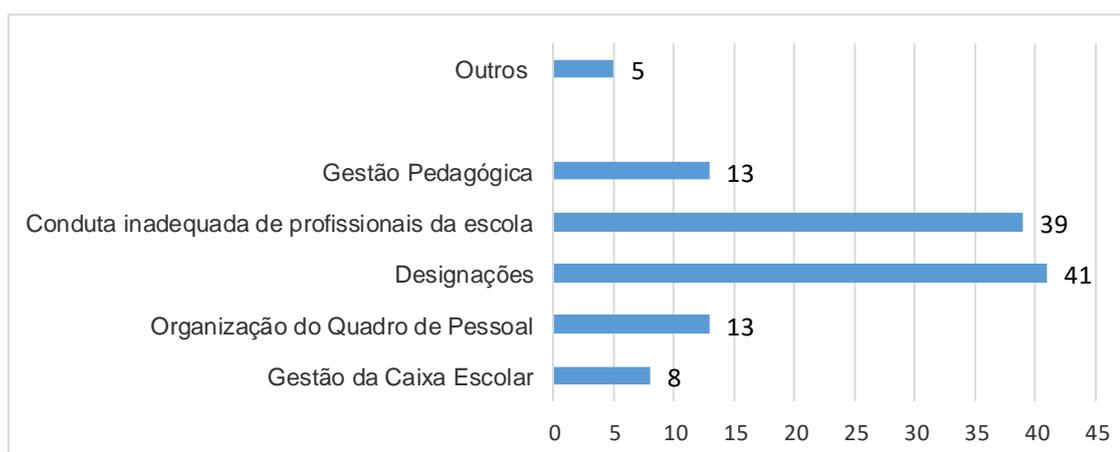
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na análise inicial do Gráfico 11, é notável que os Inspectores Escolares destacam a conduta inadequada dos profissionais da escola e as designações como os assuntos mais comuns apurados nas manifestações da OE. Listaram, ainda,

assuntos relacionados ao funcionamento da Caixa Escolar e à condução da gestão pedagógica da escola, bem como os conflitos escolares.

O Gráfico 12 enumera a visão dos Diretores Escolares quanto aos assuntos mais comuns tratados nas manifestações:

Gráfico 12 - Visão dos Diretores Escolares quanto aos assuntos mais comuns tratados nas manifestações da OE



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No que se refere à visão dos Inspetores e Diretores Escolares quanto aos assuntos mais comuns tratados nas manifestações da OE na SRE Diamantina, nota-se um destaque para a conduta inadequada de profissionais da escola, designações e organização do quadro de pessoal. Na categoria “outros”, os respondentes citaram os conflitos interpessoais, mesmo estes encontrando-se imersos no item “conduta inadequada de profissionais da educação”. Sob essa ótica, nota-se que os assuntos listados estão em consonância com os dados da Tabela 2 apresentados na seção 2.5 – Capítulo 2, em relação às reclamações apuradas nos anos de 2015 a 2018, e da Tabela 3, em que são apresentadas as denúncias nos referidos anos.

Dentro da temática de conduta inadequada de servidores, encontra-se uma variedade de assuntos que podem envolver conflitos de interesse; morosidade na expedição de documentos; negação de vagas para alunos nas escolas; relação conflituosa de gestores com servidores e entre os próprios servidores; supostos assédios sexuais e morais; discrepância em decisões por ocasião de designações presenciais de servidores; entre outros. Destaca-se, ainda, entre as condutas inadequadas, a falta de transparência das ações.

Com relação às transparências em ações da gestão escolar, a entrevistada 2 enumera:

De acordo com a minha experiência desde que eu comecei a trabalhar, as pessoas não confiam nos gestores. Eu acho que falta mais transparência na escola. Falta estudo com o professorado e com as pessoas para acreditar no gestor. É preciso acreditar no trabalho, por que às vezes o gestor até fala, mas as pessoas não acreditam. Não sei se é por causa de um passado que existe e, hoje, vivemos numa era em que o pessoal tem a liberdade de expressar. Viemos de um passado em que a gente só ouvia e ficava calado. (IE2, entrevista concedida em 20 jun. 2020).

A entrevistada esclarece que todos os membros da comunidade escolar possuem o direito à expressão que antes não existia. Nesse contexto, vivemos em um ambiente democrático e, com isso, as ações devem ser realizadas com transparência, o que possibilita a credibilidade da comunidade na gestão escolar. Procedimentos adotados com ênfase na legislação podem parecer doloridos e injustos no primeiro momento, mas com o tempo, conferem ao Diretor escolar a confiabilidade necessária para implantar correções e realizar ajustes que favoreçam o diálogo e a convivência democrática. Dessa maneira, o Inspetor Escolar, por não atuar na escola todos os dias, desenvolve um olhar diferenciado e constitui peça fundamental na observação do ambiente escolar e na proposição de ferramentas para a melhoria da qualidade do ensino.

A Resolução SEE/MG nº 3.428/2017 reproduz a Resolução CEE/MG nº 457/2009, que no art. 6º, entre outras atribuições do Inspetor Escolar, menciona a garantia de regularidade do funcionamento das escolas em todos os aspectos (MINAS GERAIS, 2009a, 2017a). Desta feita, o Inspetor Escolar é o responsável direto pelo controle do funcionamento das instituições de ensino. Assim, a formação continuada de servidores, com base nos direitos e deveres emanados pelas leis norteadoras; a abertura ou ampliação dos canais de diálogos; e a mediação de conflitos fazem-se extremamente necessárias e podem alavancar ações que interfiram positivamente na conduta inapropriada de servidores e que auxiliem a gestão a publicizar seus atos norteados pela legislação.

Importa destacar que, corroborando Paula (2005), a reforma gerencial acabou sendo extremamente voltada para os resultados e, com isso, perdeu seu arrojo institucional, o que pode ter causado uma pressão por melhores índices na

educação, provocando até mesmo conduta de servidores não permitidas na legislação. Essa ideia reforça a fala de Torres (2004) de que, no Brasil, as reformas têm seus períodos próprios, mas que ainda convivem entre si.

A seguir, são descritas as ações avaliadas pelos Inspectores e Diretores Escolares quanto à efetividade na redução de manifestações na OE.

3.7.5 Ações e sugestões dos Inspectores e Diretores Escolares da SRE

Diamantina quanto à redução da reincidência de manifestações na OE

Nesta seção, são apresentadas sugestões dos Inspectores e Diretores Escolares da SRE Diamantina quanto ao trabalho para a redução da reincidência de manifestações na OE, cientes que as manifestações apuradas pelo Inspetor Escolar, muitas vezes o desperta para problemas que ocorrem nos estabelecimentos de ensino que não foram observados e permitem o estreitamento do olhar e a correção de possíveis irregularidades e condutas inadequadas.

A Tabela 8 demonstra a avaliação de ações por Inspectores e Diretores Escolares quanto à efetividade na redução de reincidência de manifestações na OE da SRE Diamantina:

Tabela 8 - Listagem de ações pelos Inspectores e Diretores Escolares quanto à efetividade na redução de reincidência de manifestações na OE

(continua)

Afirmativas	Sujeitos	Pouca efetividade	Moderada efetividade	Muita efetividade
1- Treinamento e capacitação de diretores escolares, equipe pedagógica e pessoal administrativo nas dimensões pedagógicas e administrativas.	Inspetores	21,43%	32,15%	46,42%
	Diretores	10,15%	28,98%	60,87%
2- Ampliação do atendimento e orientação à comunidade escolar pelo Inspetor Escolar.	Inspetores	7,14%	53,57%	39,29%
	Diretores	10,15%	36,23%	53,62%
3- Orientação às escolas sobre como mediar os conflitos na própria instituição.	Inspetores	10,71%	39,29%	50,0%
	Diretores	7,25%	36,23%	56,52%
4- Ampliação da participação do Colegiado Escolar no atendimento às demandas da comunidade.	Inspetores	28,57%	42,86%	28,57%
	Diretores	14,49%	39,13%	46,38%

Tabela 8 - Listagem de ações pelos Inspectores e Diretores Escolares quanto à efetividade na redução de reincidência de manifestações na OE

(conclusão)				
Afirmativas	Sujeitos	Pouca efetividade	Moderada efetividade	Muita efetividade
5- Ações de retorno à escola pelo Inspetor Escolar quanto às manifestações procedentes e assuntos com maiores incidências na OE.	Inspetores	17,86%	35,71%	46,43%
	Diretores	8,70%	34,78%	56,52%
6- Ações de capacitação, ampliação e ênfase do Inspetor Escolar na orientação dos direitos e deveres dos servidores.	Inspetores	7,14%	32,15%	60,71%
	Diretores	8,70%	33,33%	57,97%
7- Ações de monitoramento do Inspetor Escolar quanto ao cumprimento de calendário e dias letivos.	Inspetores	21,43%	32,14%	46,43%
	Diretores	14,49%	31,88%	53,63%

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Preliminarmente, pode-se inferir que, para os Inspectores Escolares – sujeitos da pesquisa –, ações de formação para Diretores, equipe pedagógica e administrativa são elementos efetivos na redução de reincidência de manifestações na OE da SRE Diamantina. Outra ação destacada é a orientação para que as escolas realizem a mediação de seus conflitos internamente, assim como ações de formação com ênfase nos direitos e deveres dos servidores das escolas.

Pelos dados apresentados na Tabela 8, é possível perceber que 46,42% dos Inspectores Escolares participantes da pesquisa manifestaram que as capacitações para os servidores das escolas possuem muita efetividade. Para os Diretores, o índice chega a 60,87%, sendo que os Diretores Escolares são os responsáveis diretos pelo funcionamento das escolas e, como chefia imediata, lidam com os afazeres pedagógicos, administrativos e financeiros e, portanto, podem analisar com profundidade as capacidades e limitações dos seus servidores. Nesse sentido, avaliam a formação continuada como elemento de muita efetividade na redução de reincidência das manifestações na OE.

A entrevistada 1, quando questionada em relação à redução das reincidências de manifestações, sugere um trabalho organizado e acrescenta:

Primeiro deveria haver um trabalho bem organizado, talvez uma capacitação com todos os servidores no sentido de conhecer todas as legislações que tratam sobre o assédio, que trata sobre o Código

de Ética e Conduta, que tratam a respeito da promoção de paz na escola e que trata sobre a violência. Então, na verdade, primeiro a gente teria que estudar, estudar mesmo todas as legislações, em todas as escolas, senão com todos os servidores, por parte da Superintendência Regional de Ensino. (IE1, entrevista concedida em 12 jun. 2020).

A entrevistada aponta que a formação contínua é fundamental, e que para funcionar, precisa ser realizada com todos os servidores. Segundo ela, não podemos acreditar que as pessoas funcionam sempre como multiplicadoras. Assim, no cenário atual, diante de tantas tarefas, o servidor pode não ter tempo de repassar, por isso, avalia que, para funcionar e produzir benefícios, a formação deve ser realizada com todos os servidores das escolas. Além disso, ela enfatiza a promoção da paz e a cultura do diálogo.

Para a entrevistada 3, a objetividade, a clareza e a orientação frequente aos servidores sobre variados assuntos com ênfase na legislação por parte do Inspetor Escolar e Diretores, constituem-se como caminho para reduzir as reincidências de manifestações.

Nesse contexto, a entrevistada 2 acha importante a reunião com todos os servidores e uma formação através da legislação, sugerindo ênfase nos princípios elencados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Principalmente os princípios da LDB. Eles não podem ficar esquecidos. Não podem ficar só em uma leitura. É a base de tudo na educação. Se colocar em prática é um espetáculo para a escola. Quando assumo uma escola pela primeira vez, logo reúno com todos os servidores. (IE2, entrevista concedida em 20 jun. 2020).

Nota-se que as Inspetoras Escolares entrevistadas concordam entre si que a formação continuada para todos os servidores é importante, e que esta deve ser planejada e estudada, de maneira a abranger os temas relacionados a direitos, deveres e conduta de servidores. Assim, servidores estariam a par das situações e poderiam desenvolver com segurança as suas atribuições, e que, conhecedores das legislações, os servidores passariam a atuar de maneira equânime e, conseqüentemente, haveria uma redução nas reincidências de manifestações.

Ocorre que, para Barbosa (2008), o Inspetor Escolar não se deve pautar somente pela observação do cotidiano e pelas legislações. A autora esclarece que,

por pertencerem a organizações burocráticas, as escolas tornam-se terrenos férteis para a proliferação de burocracias, acrescentando, ainda, “que a educação se configura como um dos principais agentes do Estado para o seu engajamento na ordem capitalista” (BARBOSA, 2008, p. 82).

Importa destacar que as organizações não se firmam somente através das legislações. Para Selznick (1948 apud NEUBERT, 2019), as ações dos membros das organizações são delineadas também por critérios racionais e estão ligadas à sobrevivência dos indivíduos. Assim, somente as normas descritas nas legislações não seriam capazes de resolver todas as ocorrências da gestão escolar, haja vista que as pessoas possuem sentimentos e estes interferem na maneira de ser e de agir no desenvolvimento de seu trabalho.

Na Tabela 8, quando questionados sobre a ampliação do atendimento e a orientação à comunidade escolar pelo Inspetor, 53,57% destes consideram como de moderada efetividade, enquanto para os Diretores, 53,62% consideram essa ação com efeitos de muita efetividade. Neste sentido, Inspetores e Diretores apresentam perspectivas significativas e diferenciadas, e que denotam o papel destes no âmbito das escolas.

Com relação à orientação às escolas sobre como mediar conflitos na própria instituição, metade dos Inspetores Escolares afirma ser de muita efetividade e 39,29%, de moderada efetividade, enquanto apenas 10,71% consideram como sendo de pouca efetividade. Para os Diretores, o índice de muita efetividade atingiu 56,52% dos participantes.

Para a entrevistada 2, essa ação de mediação e escuta ativa são fundamentais, e acrescenta:

Uma das atribuições que eu mais desenvolvo na escola é saber ouvir, observar para depois dialogar. Todas as escolas que tive repetidas manifestações na ouvidoria, meu trabalho foi colocar o pessoal para acreditar no gestor. Esse é o papel mais difícil de desenvolver na escola. Muitos são desconfiados, desconfiam de tudo. Acreditam na minha fala, então trabalho para que a escola tenha a mesma fala. (IE2, entrevista concedida em 20 jun. 2020).

Destarte, é perceptível a importância do diálogo nas pactuações de ações a serem desenvolvidas no âmbito escolar. Nesse sentido, ao mediar os conflitos na instituição, transmite-se a noção de transparência nas ações e, assim, fortalecem-se

as decisões da gestão. Para tanto, uma das maneiras é ampliar as ações colegiadas, dar voz e vez aos atores que estão inseridos na comunidade escolar.

Ainda em referência à Tabela 8, quando consultados sobre a ampliação da participação do Colegiado Escolar no atendimento a demandas da escola, 42,86% dos Inspetores consideram de moderada efetividade e 28,57% responderam ser de muita e pouca efetividade. Para 46,38% dos Diretores Escolares, essa ação é considerada de muita efetividade, e 39,13% responderam que são ações de moderada efetividade.

Diante da afirmativa 5, em que foram questionados quanto à efetividade de retorno à escola pelo Inspetor Escolar em relação às manifestações procedentes e assuntos com maiores incidências na OE, 46,43% dos Inspetores Escolares consideram de muita efetividade, 35,71% de moderada, e 17,86% de pouca efetividade. Para 56,52% dos Diretores, a afirmativa constitui-se de muita efetividade, e somente para 8,70%, de pouca efetividade.

Em relação ao assunto, a entrevistada 2, relata “eu faço questão de visitar a escola, observar tudo. Qualquer palavrinha, para poder ver o que está acontecendo e deixar o povo se manifestar dentro da escola e assim poder resolver”.

A afirmativa 6, descrita nas duas tabelas, questiona quanto à ação de formação contínua, à ampliação e à ênfase do Inspetor Escolar na orientação dos direitos e deveres dos servidores. Nesse aspecto, para 60,71% dos Inspetores e 57,97% dos Diretores, a mencionada ação é de muita efetividade.

Quanto à afirmativa concernente às ações de monitoramento pelo Inspetor Escolar sobre o cumprimento dos dias letivos descritos no calendário escolar, e aprovado pela comunidade escolar, 46,43% dos Inspetores consideram de muita efetividade, enquanto essa ação possui 53,63% de eficácia para os diretores.

Assim, os dados apresentados atentam para a importância da formação continuada aos servidores da SRE Diamantina e das escolas estaduais, e com isso, a ampliação dos canais de diálogo e a melhoria do atendimento às escolas, como explicitados pelos Diretores das escolas estaduais da circunscrição. Quanto à ampliação do atendimento, é necessário que este se torne cada vez mais educativo, transparente e baseado em preceitos legais.

Em relação ao número elevado de respondentes que consideram eficiente a ação de formação de servidores com ênfase nos direitos e deveres, esse nos mostra a urgência da inserção das legislações nas ações, mesmo que elas estejam

disponíveis a qualquer cidadão. Dessa forma, não basta disponibilizar a legislação, é preciso praticá-la, conhece-la e incorporá-la.

A preocupação dos sujeitos da pesquisa quanto à formação contínua dos servidores também é verificada nos dados. A esse respeito, Passos (2019) demonstra essa necessidade na SRE de Araçuaí, em que menciona que a devolutiva dos participantes possui fundamento, devido aos gestores exercerem atribuições complexas.

Através das respostas, percebe-se também que não basta que o Inspetor Escolar promova o retorno à escola das manifestações procedentes, mas que atue de maneira que estas sirvam para identificar ações a serem implementadas e desenvolvidas, visando à amplitude da busca diária por uma educação de melhor qualidade. A esse respeito, Martins (2018) entende que é preciso que o Inspetor Escolar não simplesmente apure a manifestação e aponte as soluções plausíveis, mas que deve haver tomadas de decisão e compartilhamento de ações junto aos demais órgãos responsáveis pelo sistema educacional. Segundo a autora, é necessário, ainda, a identificação de conflitos e a atuação na sua prevenção visando à melhoria dos serviços aos cidadãos.

Ao final do questionário dos Inspectores Escolares, foi apresentada, além dos itens citados nos instrumentos de pesquisa, a opção de sugestão para que houvesse redução na reincidência das manifestações apuradas pelo Serviço de Inspeção da SRE Diamantina, como demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 - Consolidado de sugestões, de acordo com os Inspectores Escolares da SRE Diamantina, para diminuir a reincidência de manifestações na OE

Dimensão	Consolidado
Gestão Escolar	Trabalho de conscientização pelo Serviço de Inspeção junto ao Diretor e estes com os servidores.
	Participação efetiva da gestão da escola na solução de conflitos em consonância com a legislação.
SRE e Serviço de Inspeção Escolar	Retorno das manifestações e respostas ao ambiente escolar através de reuniões com a comunidade escolar.
	Capacitação à comunidade escolar esclarecendo as atribuições de cada carreira de servidores, de acordo com a legislação.
	Ações de capacitação e prevenção.
	Elaboração e divulgação de cartilhas contendo casos concretos de manifestações e resoluções.
	Comunicação à direção da escola da reincidência de manifestações e busca por soluções conjuntas.
	Ampla divulgação das normas e orientações emanadas pela SEE/MG.
	Equipe de apoio qualificada na SRE para apoio às escolas com maior número de reiterações de manifestações na OE.
Ampliação dos canais de diálogo da SRE com os servidores das escolas.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Pela análise do Quadro 2, percebe-se que foram sugeridas ações que envolvem a dimensão da gestão escolar perpassando pelo trabalho do Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina. Nesse sentido, foram elencadas propostas de trabalho de conscientização de servidores e participação efetiva do Diretor Escolar, em consonância com a legislação, na solução de conflitos.

A entrevistada 2, ao analisar a reincidência de denúncias, menciona:

Acho que tem que ter denúncias. É uma maneira das pessoas se manifestarem, mas as denúncias partem das mesmas pessoas. Então, acho importante o Inspetor Escolar trabalhar o ambiente da escola. Têm pessoas que não se abrem. Às vezes, até sabemos quem são. Sempre são as mesmas pessoas. Então, a reunião e explicações sobre a legislação com todos é o caminho para dar voz a essas pessoas e melhorar o ambiente na escola. (IE2, entrevista concedida em 20 jun. 2020).

Para a entrevistada, umas das maneiras de melhorar o ambiente da escola é dar voz às pessoas, transformando as angústias e desgastes em elementos de valorização dos conflitos.

Ainda nesse contexto, para que o conflito não se perdesse como algo puramente negativo, a valorização do diálogo é o caminho. A esse respeito, Moura e

Giannella (2016) acrescentam que a escuta ativa não deve ser usada somente para ouvir literalmente, mas para compreender e enxergar o que motiva aquele desconforto.

Observa-se que as divergências surgidas na gestão escolar devem se tornar o combustível de modernização das ações, principalmente na formação continuada para o trabalho e para o conhecimento dos direitos e deveres de cada um.

Quanto às sugestões de ações que envolvem diretamente a SRE Diamantina, os Inspectores Escolares elencam: retorno das manifestações à comunidade escolar através de reuniões; formação com ênfase nos direitos e deveres de servidores; elaboração e distribuição de cartilhas e dados gerais das manifestações; cientificação por parte da direção da escola acerca da ocorrência de reincidência de manifestações; busca conjunta por soluções; criação de equipe qualificada para apoiar as escolas; e ampliação dos canais de diálogo da SRE com as escolas que tiveram destaque no número de manifestações.

A Inspectora Escolar, entrevistada 1, corrobora o elencado nos questionários e acrescenta:

Na verdade, primeiro a gente teria que estudar, estudar mesmo todas as legislações, em todas as escolas senão com todos os servidores, por parte da Superintendência Regional de Ensino. Depois, identificar os tipos das denúncias e fazer um trabalho minucioso em cima dessas denúncias e nas determinadas escolas. (IE1, entrevista concedida em 12 jun. 2020).

A entrevistada 2 expressa-se no mesmo sentido: “acho muito importante, saber ouvir. São as reuniões, o diálogo mesmo. O mais importante é um diálogo. É entender o outro. É ter coragem de pedir desculpas. Errei e eu acho que isso é normal”. Ainda para a entrevistada 2, para haver a diminuição de manifestações, é preciso que o gestor escolar coloque em prática as ações pautadas nas legislações, principalmente no Regimento Interno da Escola, e acrescenta que “não tem mais lugar para autoritarismo. Não adianta o gestor impor mais nada. As pessoas sabem que tem uma legislação. É estudar e colocar em prática os princípios que estão no próprio regimento da escola” (IE2, entrevista concedida em 20 jun. 2020).

Por sua vez, a entrevistada 3 entende que o incentivo à gestão democrática e participativa dentro do contexto educacional, o conhecimento real das situações

vivenciadas nos estabelecimentos de ensino e o foco na gestão das pessoas é o caminho a ser trilhado pelos gestores e inspetores escolares.

Pela fala da entrevistada 3, cabe destacar que o trabalho do Inspetor Escolar deve ser pautado pelas normas, mas, ao mesmo tempo, é importante dimensionar que as organizações são compostas por pessoas, e estas agem, muitas vezes, em desconformidade com a regras propostas. Assim, a entrevistada sugere o aprofundamento do olhar para a gestão de pessoas e para o incentivo de ações oriundas da gestão democrática.

Nesse contexto, Barbosa (2008) cita que o Inspetor Escolar é o profissional que deve aprofundar o saber e buscar alternativas para a melhoria do processo de aprendizagem.

Para Assis e Straub (2016), as pessoas possuem características distintas e cada competência deve ser valorizada e somada, levando ao ápice dos direcionamentos, mas, caso contrário, contribuem para que cada um atue isoladamente e, com isso, amplie os conflitos e reduza o alcance dos objetivos almejados.

Destarte, as sugestões dos Inspetores Escolares estão alinhadas com as legislações que regem a carreira deste profissional em Minas Gerais. Nota-se que são ações simples de serem implementadas e que podem contribuir, e muito, com a redução de manifestações repetidas na OE na SRE Diamantina. Ações como a formação contínua de servidores, associada à convivência democrática e com foco na gestão de pessoas trarão frutos à comunidade escolar e ao desenvolvimento da cidadania ativa.

Ao final do questionário dos Diretores Escolares, também foi apresentada, além das ações citadas nos instrumentos de pesquisa, a opção de sugestão para que houvesse redução na reincidência das manifestações apuradas pelo Serviço de Inspeção da SRE Diamantina, como demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 - Consolidado de sugestões, de acordo com os Diretores Escolares da SRE Diamantina, para diminuir a reincidência de manifestações na OE

Dimensão	Consolidado
Serviço de Inspeção Escolar	Presença do Inspetor Escolar nos municípios por ocasião das designações no início do ano letivo.
	Aumento da presença e das visitas do Inspetor Escolar com qualidade nas orientações.
	Escuta ativa dos gestores por ocasião de apuração de manifestações.
	O Inspetor Escolar ser o elo entre as escolas e o Órgão Central.
	Filtro e comunicação aos formuladores das manifestações infundadas.
	Escuta ativa de todos os envolvidos no processo e resolução amigável.
	Atuação da Inspeção Escolar nos assuntos interpessoais, humanizando a comunicação com a gestão e servidores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme apresentado no Quadro 3, é possível analisar que os Diretores Escolares consultados sugeriram que o Inspetor Escolar esteja presente nas designações no início de cada ano letivo; aumento da presença e de suas visitas, com qualidade nas orientações; bem como sirva de elo entre escolas e o Órgão Central. Sugeriram, ainda, que os Diretores Escolares sejam ouvidos por ocasião das apurações de manifestações; que sejam filtros de comunicação aos manifestantes que realizarem manifestações reiteradas e infundadas; escuta ativa de todos os envolvidos e resolução amigável; além da atuação da Inspeção Escolar nos assuntos interpessoais, humanizando a comunicação com a gestão e com os servidores.

Entre as sugestões dos Diretores Escolares, a questão das designações para iniciar os trabalhos do ano letivo rende manifestações na OE, e isso pode ser melhorado com a presença do Inspetor Escolar nos polos de designações presenciais dos municípios. Essa presença do Inspetor Escolar, assim como citado, precisa ser com ênfase na qualidade e na eficácia, transmitindo confiança e assessoramento ao gestor escolar. Para isso, é necessário, cada vez mais, o aperfeiçoamento, as decisões conjuntas pautadas nas legislações e a ampliação ou criação de canais de diálogos entre gestores e comunidade escolar.

Nesse sentido, Lotta (2012) argumenta que os burocratas que estão imersos na linha de frente convivem com pressão e que estes devem estar comprometidos com o seu trabalho. Por sinal, Martins (2018) corrobora o mencionado e acrescenta

que devido às mudanças nas formas de administração pública, o Inspetor Escolar foi um dos profissionais que herdaram demandas até então não assumidas.

Com o intuito de sintetizar os dados obtidos na aplicação dos questionários, bem como na realização das entrevistas com os sujeitos da pesquisa, apresenta-se, a seguir, o Quadro 4 com os eixos de análise:

Quadro 4 - Síntese dos dados coletados nos instrumentos de pesquisa

Eixos de análises	Resultados da pesquisa
Potencialidades do Serviço de Inspeção e da Ouvidoria Educacional.	Orientação e garantia do direito à educação de qualidade aos alunos. Identificação de possíveis problemas na gestão escolar e proposição de medidas saneadoras que busquem o aprimoramento de ações.
Fragilidades na atuação de apuração de denúncias e manifestações.	Falta de procedimento padronizado nas apurações de manifestações. Falta de controle dos assuntos apurados e monitoramento das medidas saneadoras. Falta de retorno das apurações aos gestores escolares, para que modifiquem suas ações, caso necessário.
Pontos a serem melhorados para que ocorra uma diminuição da reincidência de manifestações.	Definição de procedimentos padrão de apuração de manifestações. Formação continuada aos inspetores escolares. Controle da implementação de medidas saneadoras propostas. Incentivo ao diálogo e à escuta ativa. Decisões pautadas nas legislações. Formação continuada para todos os servidores das escolas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Diante dos dados coletados no Capítulo 2 e na pesquisa de campo, no próximo capítulo é apresentado o Pano de Ação Educacional (PAE) para a diminuição da reincidência de manifestações na OE da SRE Diamantina.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): DESAFIOS E PROPOSTAS

O presente capítulo apresenta as propostas do Plano de Ação Educacional no intuito de contribuir para o enfrentamento dos resultados obtidos frente ao problema de pesquisa aqui retomado: “que fatores geram reincidência de manifestações nos canais de atendimento da SRE Diamantina, com ênfase na OE?”.

Assim, conforme exposto, a pesquisa em tela apresentou o objetivo geral de analisar quais são os fatores causadores das reincidências de manifestações e, como objetivos específicos, além de descrever a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina e o Serviço de Inspeção Escolar, propor um plano de ação que possibilite ao Inspetor Escolar atuar de maneira preventiva e, com as escolas, desenvolver ações que elevem a qualidade dos serviços ofertados, além de criar ou ampliar os instrumentos de diálogos existentes para que as demandas mais simples sejam resolvidas diretamente nos estabelecimentos de ensino.

No decorrer do tempo de atuação do pesquisador no Serviço de Inspeção Escolar e na Comissão Processante, foi possível perceber que muitas das manifestações estão voltadas para assuntos rotineiros e que não há uma padronização nas apurações de manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina e, ainda, que a dificuldade de trabalhar com os dados das manifestações não permite que ocorra uma prevenção das ocorrências. Assim, destaca-se a necessidade de identificar as causas e propor soluções que possam interferir na rotina de trabalho, tal como acontece até o momento.

Diante dos resultados da pesquisa, percebe-se que a SRE Diamantina, a Inspeção Escolar e os Diretores das escolas estaduais devem desenvolver ações conjuntas que resultem no aprimoramento de ferramentas que busquem a formação dos servidores; a valorização, a criação e ampliação dos canais de diálogo; a escuta ativa; a transparência nas decisões; a divulgação e a execução de ações pautadas nas legislações; e as práticas dos direitos e deveres dos servidores envolvendo toda a comunidade escolar.

Dessa forma, as ações propostas no Plano de Ação Educacional (PAE) estão voltadas para a definição de procedimentos pelo Serviço de Inspeção Escolar na apuração de manifestações, formação continuada para os Inspetores Escolares quanto à apuração de manifestações, criação de mecanismos de controle das respostas das manifestações e para a proposição de medidas saneadoras que

possibilitem a identificação de assuntos manifestados por municípios e setores da Inspeção Escolar, bem como da atuação pormenorizada dos Inspectores Escolares, com ênfase nos dados levantados. Nesse sentido, verificou-se a pertinência da formação contínua para todos os servidores das escolas com ênfase no diálogo, na mediação de conflitos, na noção dos direitos, deveres e conduta ética, no incentivo e uso dos canais de registros de denúncias com responsabilidade e prestação de contas, e na ampliação de momentos de valorização do diálogo com a comunidade escolar. As ações mencionadas são apresentadas nas próximas seções deste Plano de Ação Educacional.

4.1 DEFINIÇÃO DE PADRÕES PARA APURAÇÃO DE DENÚNCIAS E MANIFESTAÇÕES

Como foi demonstrado ao longo da pesquisa, a função desempenhada pelo Inspetor Escolar envolve diversas atribuições e, devido ao tema da pesquisa, destacam-se a apuração de denúncias, manifestações e proposição de medidas saneadoras, quando forem identificadas irregularidades nas apurações. Nota-se a importância do rigor na apuração de manifestações para que ocorra uma correção de decisões que possam contrariar as regras da administração pública e, principalmente, os princípios democráticos estabelecidos pela Constituição Federal de 1988.

A apuração de denúncias e de manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina não ocorre de forma padronizada e, pelo descrito nos resultados das pesquisas, de fato, os Inspectores Escolares acabam uns consultando aos outros, sem se basear em um manual padronizado. Analisou-se, ainda, que com a criação da Assessoria de Inspeção Escolar no Órgão Central da SEE, em 2019, experimentaram-se evoluções, e foi criado um formulário padrão a ser utilizado nas apurações, contudo, não houve nenhuma formação e discussão sobre as tomadas de decisão nas apurações. A esse respeito, uma definição de procedimentos, mesmo sabendo das realidades diferentes de cada escola e também de cada manifestação, traria segurança, transparência e maior agilidade às apurações e proposição de aplicações de medidas saneadoras, que é também dever do Serviço de Inspeção Escolar.

Na análise dos dados, os sujeitos envolvidos apontaram, como uma das causas da reincidência de manifestações na OE, a inexistência de treinamento dos Inspectores para apurar e sugerir medidas saneadoras em caso de procedência das manifestações. Ficou também evidente a necessidade de monitoramento da implantação e execução das medidas saneadoras propostas e aceitas pelo Gabinete da SRE Diamantina.

Nesse contexto, para que haja uma padronização nas apurações de denúncias e de manifestações, torna-se necessário não somente a sugestão de parâmetros norteadores, mas também de estudos e orientações constantes, com ênfase em casos ocorridos nas escolas estaduais da circunscrição da SRE Diamantina.

Assim, a proposta de treinamento para apurar denúncias constitui-se como primórdio no estudo do Manual de Apuração de Ilícitos, lançado em junho de 2020 pela Controladoria Geral do Estado (CGE) e disponibilizado aos servidores (MINAS GERAIS, 2020b). Também é proposta a parceria da Assessoria de Inspeção Escolar instalada no Órgão Central com a Ouvidoria Educacional, em consonância com o Gabinete e Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina, na busca por cooperação entre esses setores para que haja uma formação que norteie a apuração de manifestações e principalmente a indicação de medidas saneadoras e o monitoramento das ações.

A proposta de criação de mecanismos comuns para a apuração de manifestações é apresentada considerando que a Assessoria de Inspeção Escolar no Órgão Central possui capacidade deliberativa e poderá, diante da anuência da SEE, promover a formação a todos os Inspectores Escolares das 47 superintendências regionais de ensino, uma vez que, como detalhado no decorrer do trabalho, essa é uma necessidade demonstrada por outros pesquisadores e constitui-se em uma reivindicação confirmada nos achados deste estudo. Considera, ainda, que como comprovado, o Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina possui, em sua maioria, Inspectores Escolares efetivos que reproduzirão os procedimentos adotados por um longo período aos demais colegas que, por ventura, trilhem caminhos na função.

Nesse contexto, o Quadro 5 apresenta a proposta de definição de padrões para apuração de manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina:

Quadro 5 - Proposta de definição de padrões para apuração de denúncias e manifestações na SRE Diamantina

Ações	Implementação de procedimento padrão para apuração de manifestações com base em formulário disponibilizado pela Assessoria de Inspeção Escolar do Órgão Central.
Justificativa	Necessidade de procedimento único para apuração de manifestações visando garantir a ampla defesa, indicação de medidas saneadoras, acompanhamento e monitoramento de ações.
Local	Superintendência Regional de Ensino de Diamantina.
Quando	Uma única vez, no início do ano letivo.
Responsável	Assessoria de Inspeção Escolar do Órgão Central da SEE e Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar.
Como	A Assessoria de Inspeção Escolar expede orientações, conjuntamente com a CGE, padronizando a apuração de manifestações pelos Inspectores Escolares. Em seguida, a Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar promove plantão de estudos relacionados ao assunto. Após o estudo, será alimentado banco de dados para acesso dos Inspectores Escolares e Diretores das escolas estaduais.
Custos	Sem custo adicional para a administração pública.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A proposta é que, como a Assessoria de Inspeção Escolar tem a atribuição de padronizar as diretrizes legais para garantir o fluxo correto e regular de informações entre Órgão Central, SRE e escolas, aquela normatize orientações para a implementação de procedimento padrão para apuração de manifestações pelos Inspectores Escolares. Dessa forma, para a padronização, a Assessoria de Inspeção Escolar poderá celebrar convênio com a CGE através do Núcleo de Correição Administrativa (Nucad) para subsidiar a construção dessas orientações.

Após a expedição de orientações pela Assessoria de Inspeção Escolar no Órgão Central, a Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina, em parceria com a Comissão de Processo Administrativo Disciplinar, coordenará os plantões de estudos virtuais ou presenciais dos Inspectores, com base no Manual de Apuração de Ilícitos – versão 2020, bem como o preenchimento do formulário de apuração de manifestações e outras legislações correlatas. Ressalta-se que, antes da realização dos plantões de estudos, a Coordenação é responsável por solicitar aos Inspectores Escolares exemplos de manifestações apuradas, as dificuldades encontradas, além das medidas saneadoras propostas e seus efeitos.

A realização do estudo de caso acerca de manifestações alinhadas às orientações, perguntas e respostas, e às legislações correlatas, compor-se-ão um banco de dados alimentado pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar com

o auxílio do Inspetor operador do Sistema MGouv. O sistema poderá ser acessado pelos Inspectores por ocasião das apurações, nos casos de manifestações recorrentes, ou em outras formações durante o ano de trabalho, ou por ocasião do ingresso de novos Inspectores Escolares. Os dados dos manifestantes envolvidos nos casos descritos no sistema serão preservados, permitindo o acesso dos Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina para subsidiar decisões administrativas da gestão acerca do tema.

Os plantões de estudos propostos permitem a leitura, o estudo e a uniformização dos procedimentos descritos na orientação padrão expedida pela Assessoria de Inspeção Escolar, além de permitirem a troca de relatos e de experiências entre os Inspectores Escolares ao apresentarem estudo de caso sobre o assunto. O estudo conjunto das legislações permite a uniformização de ações na apuração de manifestações e, com isso, poderia evitar a recorrência dessas manifestações na Ouvidoria Educacional.

A Comissão de Processo Administrativo Disciplinar, além da função de apuração de ilícitos em processos administrativos, possui a atribuição legal de ofertar orientações/formações no que tange à prevenção de ilícitos administrativos, por isso auxiliaria a Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar na realização da formação aos Inspectores Escolares.

A partir de uma definição de procedimentos, cabe à Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina monitorar e garantir que eles sejam implementados por todos os inspetores escolares da jurisdição e que, a cada ano, ocorra uma sequência no trabalho e, ainda, que inspetores que ingressem no Serviço de Inspeção Escolar como designados utilizem os procedimentos

Como foi descrito no decorrer do trabalho, uma manifestação pode conter outros indícios que não foram os registrados no sistema. Assim, cabe ao Inspetor Escolar diagnosticar as nuances em que estão imersas naquela denúncia. Com a definição de procedimentos básicos, facilitaria esse olhar ampliado do Inspetor Escolar que, ao verificar outras situações, pode auxiliar a gestão da escola a implementar ferramentas que corrijam a direção das decisões e, com isso, aumentar a qualidade da educação com eficiência. A seguir, é apresentada a sugestão de formação continuada para Inspectores, Diretores e demais servidores das escolas estaduais da circunscrição da SRE Diamantina.

4.2 FORMAÇÃO CONTINUADA PARA INSPETORES ESCOLARES, DIRETORES E DEMAIS SERVIDORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE DIAMANTINA

Com a urgência de resultados satisfatórios e a nova dinâmica da administração pública visando à qualidade dos serviços prestados e à necessidade de diminuição de custos, é necessário conhecer as atribuições das funções desempenhadas e os direitos e os deveres do servidor público, como foi demonstrado nesta pesquisa.

Nesse sentido, para reduzir as condutas inadequadas na atuação do servidor público, não basta que este seja conhecedor das legislações, mas também que ocorra monitoramento, correção, realimentação das ações, criação e ampliação dos canais de comunicação e diálogos com a comunidade escolar. Essas dimensões perpassam a atuação do Inspetor Escolar. Assim, não basta ao Inspetor Escolar conhecer as legislações, direitos e deveres, é necessário, portanto, que ocorram momentos de formação para toda a comunidade escolar.

Desse modo, para efetivar esta proposta, é necessário que o Serviço de Inspeção Escolar seja o mediador da formação, com incentivo ao diálogo e à participação em temas relacionados à OE, demonstrações dos direitos e deveres dos servidores, bem como dos demais membros da comunidade escolar. Assim, a proposta de formação inicia-se com o Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina, conforme demonstrado a seguir.

4.2.1 Formação para os Inspetores Escolares

Como demonstrado nas análises dos resultados da pesquisa, foi indicada a necessidade de a SRE Diamantina incrementar a formação continuada para todos os Inspetores Escolares. Foi sugerido, ainda, que essa formação perpassasse o Serviço de Inspeção Escolar e posteriormente os demais servidores das escolas estaduais da SRE Diamantina. Considerando que a SRE Diamantina realiza formação e treinamento para Inspetores e servidores das escolas, a proposta é inserir nestas ações assuntos inerentes aos direitos e deveres expostos no Estatuto do Servidor Público de Minas Gerais e no Código de Conduta Ética dos Servidores.

Portanto, mesmo que seja uma ação que pareça repetitiva, constitui-se de extrema relevância, de forma a contribuir para o conhecimento e esclarecimentos *in*

loco das legislações e normas dos direitos, deveres e condutas do servidor público por todos os membros da comunidade escolar. Nesse contexto, o Inspetor Escolar pode atuar como disseminador e multiplicador dessas vivências nas escolas em que atua.

A proposta de formação continuada para os Inspetores Escolares é apresentada considerando que este profissional desempenha, ao longo do ano, diversas atividades e, por isso, abrangeria os servidores efetivos e designados. Assim, a formação teria início logo após as designações de servidores, em fevereiro de cada ano, o que possibilitaria a todos os Inspetores Escolares participarem. O Quadro 6 demonstra a mencionada proposta:

Quadro 6 - Proposta de atualização da formação em serviço para os Inspetores Escolares

Ações	Inserção de temas e legislações que subsidiem as apurações de manifestações nas formações realizadas pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar por ocasião dos estudos das legislações que norteiam as funções que devem ser desempenhadas pelo Inspetor Escolar no decorrer do ano.
Justificativa	Necessidade de aprofundar as normas que norteiam a atuação do Inspetor Escolar e atualização constante, para agir na regularidade do funcionamento dos estabelecimentos de ensino, na inserção de temas relacionados à apuração de manifestações e na criação de materiais que auxiliem os Diretores Escolares em suas formações e atuação cotidiana.
Local	SRE Diamantina e setores de Inspeção Escolar nos municípios.
Tempo	Durante a primeira semana de trabalho e no decorrer do ano, de acordo com o cronograma de plantão de estudos que constam no Calendário dos Inspetores Escolares, ou com a urgência de demandas durante o ano letivo.
Responsável	A Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, com auxílio da Assessoria de Inspeção Escolar, será a responsável por organizar, dividir as tarefas e propor os temas que abrangem as dimensões administrativa, pedagógica e financeira.
Como	A Coordenação do SIE insere nas formações que norteiam o desenvolvimento da atuação do Inspetor Escolar, temas ligados à apuração de manifestações, legislações que regem os direitos e deveres dos servidores, materiais e relatos de mediações de conflitos. Divide previamente os temas e os participantes que terão a incumbência de apresentação e de redação das discussões e, posteriormente, haverá a disponibilização de cartilhas por meios virtuais para acesso dos Inspetores e Diretores das escolas estaduais.
Custos	A proposta é utilizar as ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela SEE. Sem custos adicionais para a administração pública.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para desenvolver a ação proposta, é necessário que a Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, também com a parceria da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar, inclua nas formações realizadas no decorrer do ano, o estudo das legislações e estatutos que estabelecem os direitos, deveres e conduta ética dos servidores públicos; legislações que regem as ações administrativas; prevenção de ilícitos administrativos; relatos de mediação de conflitos; e a socialização de casos pontuais de apuração de manifestações ocorridas em escolas da circunscrição da SRE Diamantina. Propõe-se, ainda, que se dividam previamente os participantes em grupos e, de acordo com cada tema proposto, faça-se a separação da legislação e a seleção de outros documentos.

Assim, em estudos virtuais ou presenciais, cada grupo de Inspectores Escolares, coordenados pelo Serviço de Inspeção Escolar, escolhe o mediador, produz sua apresentação em documento com formato PDF, organiza a apresentação, a discussão e a inferência, incluindo-as nos materiais que, posteriormente, serão revisados e disponibilizados em banco de dados para acesso pelos Inspectores. Nesse processo, outro grupo de Inspectores fica com a incumbência de redigir a memória dos assuntos discutidos e estudados.

Ao final das apresentações e discussões sobre os temas e materiais, e de posse da memória escrita por cada grupo, o Coordenador da Inspeção Escolar realizará uma nova redistribuição dos Inspectores Escolares para elaborarem cartilhas e realizarem a inserção em sistema informatizado que seja acessível também pelos Diretores das escolas estaduais.

Ressalta-se que ações, como a demonstrada no Quadro 6, já são desenvolvidas pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina nos chamados Plantões de Estudo da Inspeção Escolar, assim, a proposição é que ocorra a produção de materiais que possam alicerçar decisões *in loco* pelos Inspectores e Diretores e, ainda, que nessas formações desperte-se um olhar diferenciado para estudo dos temas geradores, apurações das manifestações e acompanhamento das ações saneadoras.

Os referidos plantões de estudos são desenvolvidos presencialmente na SRE Diamantina e, muitas vezes, ficam inviabilizados por falta de recursos e pelo surgimento de outras demandas. Assim, a adoção de uma programação fixa que garanta a realização das formações e que permita ao grupo de Inspectores Escolares estudarem em grupo, prepararem o material e a apresentação, garantiria maior êxito

ao Serviço de Inspeção Escolar e a consulta permanente dos materiais pelos Diretores das escolas estaduais. Por isso, a proposta contempla também o uso de *webconferência*, o que garantiria a formação e o treinamento sem o deslocamento dos Inspetores Escolares do seu município de atuação, ou seja, mesmo sem recursos para viagens e hospedagens. Ademais, ações presenciais poderiam ocorrer normalmente, já que promovem o convívio e a troca de experiências, porém, quando não houver a possibilidade de recursos de diárias, os encontros poderiam ser realizados por meio de recursos tecnológicos para que não houvesse interrupção das ações.

Assim, além da formação continuada dos Inspetores Escolares, com ênfase nas suas diversas atribuições e nas legislações que regem e norteiam os estabelecimentos de ensino, é necessária a formação específica para aprimorar a apuração de denúncias e manifestações, promovendo o acompanhamento, a solução das demandas e o incentivo às escolas para criar e/ou ampliar seus canais internos de diálogos de modo a resolver os conflitos na própria instituição. A proposta de formação para os Diretores Escolares é demonstrada a seguir.

4.2.2 Formação para os Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina

O Diretor Escolar é o responsável pela implantação das ações visando à correção de medidas adotadas que foram identificadas como procedentes nas apurações de manifestações. Destarte, as medidas saneadoras permitem a correção no fluxo de ações, evitam a reincidência de manifestações na OE e que o Inspetor Escolar tenha que apurar novamente a demanda.

O Diretor também é o responsável por conduzir e implementar as ações pedagógicas, administrativas e financeiras nas escolas estaduais de Minas Gerais e, como estão na linha de frente com a comunidade escolar, precisam conhecer suas atribuições e a legislação, estabelecer diálogos, parcerias, tomar decisões pautadas nos direitos e deveres dos servidores, entre uma gama de outras deliberações, sempre visando à qualidade da educação ofertada à comunidade escolar.

Após a disponibilização dos materiais produzidos nos plantões de estudos aos Diretores Escolares, cada Inspetor Escolar realizará a formação com os gestores escolares de seu setor de trabalho.

A proposta descrita é estruturada no conhecimento da legislação, na conduta ética de direitos e deveres, nas vantagens da Ouvidoria Educacional e nas tomadas de decisão colegiadas pautadas na legislação e no diálogo. O Quadro 7 apresenta a proposta de formação para os Diretores Escolares da SRE Diamantina:

Quadro 7 - Proposta de formação continuada para os Diretores Escolares da SRE Diamantina

Ações	Inspetor Escolar incentiva os Diretores das escolas estaduais a acessarem o banco de dados disponibilizado pelo Serviço de Inspeção Escolar para que se apropriem dos temas e participem da formação continuada.
Justificativa	Necessidade de constante atualização para garantir os direitos e deveres de todos os membros da comunidade escolar e trocas de experiências em ações de valorização do diálogo e gestão de conflitos internos.
Local	Polos dos municípios ou nas escolas estaduais.
Tempo	No início do ano letivo e conforme cronograma das formações realizadas pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar.
Responsável	Cada Inspetor Escolar será o responsável por incentivar o acesso, o estudo e a realização do fórum de discussão com os Diretores Escolares do seu setor de trabalho.
Como	O Inspetor Escolar, ao participar dos Plantões de Estudos promovidos pela Coordenação da Inspeção Escolar após cada formação continuada, realiza o aprofundamento do material disponibilizado, sanando as possíveis dúvidas existentes. Em consonância, incentiva o acesso e a leitura dos materiais pelos diretores. No prazo de 10 dias, com um roteiro definido, dando ênfase aos temas que, em sua opinião, estão presentes em seu setor, promove, de forma presencial, fórum de discussão envolvendo os materiais.
Custos	Sem custos adicionais para a administração pública.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Inspetor Escolar, devidamente inteirado dos assuntos discutidos nos plantões de estudos realizados pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, incentiva seus diretores a acessarem o banco de dados e a realizarem a leitura dos materiais que contêm temáticas relacionadas às legislações e estatutos que estabelecem os direitos, deveres e condutas éticas dos servidores públicos, normas que direcionam as ações de correições administrativas, mediação de conflitos, relatos de experiências e casos pontuais sobre apuração de manifestações ocorridas em escolas da circunscrição da SRE Diamantina.

Através de estudos presenciais ou virtuais, o Inspetor Escolar coordenará a formação dos Diretores das escolas estaduais do seu setor de trabalho com base no material disponibilizado no banco de dados.

Além do elencado, o Inspetor Escolar incluirá na formação momentos de relatos de experiências dos Diretores no dia a dia da gestão escolar. A esse respeito, a pesquisa demonstrou que as escolas estaduais da SRE Diamantina possuem gestores com larga experiência na direção de escola, enquanto outros desempenham a função há pouco mais de um ano. Assim, durante a formação, e de maneira alternada, será escolhido um Diretor escolar para apresentar relatos de experiência sobre a gestão de conflitos internos e a valorização de canais de diálogos, de forma a promover a troca de experiências entre os gestores escolares.

Para que produzam os efeitos desejados, é necessário que o Inspetor Escolar esteja a par, não somente dos temas discutidos e disponibilizados aos Diretores, mas sim de todas as legislações e normas que regem o serviço público estadual. Por isso, a ação pode ser realizada em conjunto com outros Inspectores Escolares, visto que em certos municípios da SRE Diamantina, devido ao maior número de escolas, atuam dois ou três Inspectores Escolares. Nesse sentido, a atuação conjunta permite a troca de experiência, o aprofundamento nos temas e a colaboração mútua na realização da formação.

Por fim, sugerida a formação para os diretores escolares, é apontada, ainda, a necessidade dessa para todos os servidores das escolas, visando à ampliação do diálogo e ao conhecimento dos direitos e deveres dos servidores públicos do estado de Minas Gerais. Dessa forma, dada a formação dos Diretores, estes, com a supervisão e a participação dos Inspectores Escolares, coordenam a formação aos demais servidores das escolas estaduais. Nesse contexto, a proposta de formação continuada para os demais servidores das escolas é apresentada na seção a seguir.

4.2.3 Formação para os demais servidores das escolas estaduais

Os resultados apresentados nos instrumentos de pesquisas indicam que, além da formação para Inspectores e Diretores Escolares, é necessário que os demais servidores que atuam nas escolas também participem de momentos de formação continuada.

De acordo com a Lei Estadual nº 21.710, de 30 de junho de 2015, que dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica nas escolas, atuam nestas, além dos cargos em Comissão de Diretor, Secretário de Escola e na Função de Vice-Diretor, Professor de Educação Básica,

Especialista em Educação Básica, Assistente Técnico de Educação Básica e Auxiliar de Serviços de Educação Básica (MINAS GERAIS, 2015b).

Assim, o Inspetor Escolar, após realizar os fóruns de discussão com os Diretores Escolares, orienta a realização da formação continuada pelo Diretor Escolar. No Quadro 8 é apresentada a proposta de formação continuada para os demais servidores das escolas:

Quadro 8 - Proposta de formação para os demais servidores que atuam nas escolas estaduais da SRE Diamantina

Ações	Adequação do material utilizado na formação dos Diretores de acordo com as atribuições de cada seguimento para que os demais servidores da escola possam ser formados. No espaço destinado às reuniões agendadas pela gestão, serão encaixados os temas disponíveis nos materiais que serão disponibilizados pelos recursos tecnológicos.
Justificativa	Necessidade de constante atualização para garantir os direitos e deveres de todos os membros da comunidade escolar e evitar decisões que não sejam emanadas pelas legislações que norteiam o funcionamento dos estabelecimentos de ensino, além de orientar os servidores quanto aos seus direitos, deveres e conduta no serviço público.
Local	Polos dos municípios nas escolas estaduais.
Tempo	No início do ano letivo e em demais reuniões, de acordo com o cronograma de cada carreira de servidores.
Responsável	Inspetor Escolar e Diretores das escolas estaduais.
Como	Em até 15 dias após a realização da formação do Diretor da escola, o Inspetor Escolar auxilia na adequação do material e nas visitas às escolas, comunica e reforça, junto aos servidores, a necessidade da formação. O material será enviado previamente aos servidores através dos meios tecnológicos existentes. O diretor será o responsável por conduzir a formação, as rodas de conversa, os relatos de experiência e a ampliação do diálogo dos servidores.
Custos	Sem custos adicionais para a administração pública.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A formação prevista para o Diretor, e realizada pelo Inspetor Escolar, é ampla e envolve todas as normas que regem os estabelecimentos de ensino nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Assim, para utilizar os mesmos materiais nas formações dos demais servidores da escola, é necessária uma adequação das atribuições e separação por dimensões.

O Inspetor Escolar, com o Diretor da escola, realiza a adequação no material ora utilizado na formação dos demais diretores e seleciona os temas de acordo com cada seguimento a ser formado. A seleção realizada deve manter as temáticas que envolvem as legislações e estatutos que estabelecem os direitos, deveres e

condutas éticas dos servidores públicos, normas que norteiam as ações de correções administrativas, mediação de conflitos e relatos de experiências, além de casos pontuais sobre apuração de manifestações ocorridas em escolas da circunscrição da SRE Diamantina. Realizada a adequação do material, haverá previamente a disponibilização desses materiais através dos grupos de conversação e dos *e-mails* institucionais dos servidores.

A formação dos demais servidores das escolas aproveitará os espaços nos cronogramas das reuniões realizadas pela gestão. De posse do material devidamente preparado e após ter participado da formação realizada pelo Serviço de Inspeção Escolar, o Diretor Escolar coordena a formação dos outros seguimentos da escola. Na formação, deverá ser realizada rodas de conversa e momentos de esclarecimento sobre os materiais e outras dúvidas inerentes ao trabalho de cada seguimento e reflexão sobre prevenção de ilícitos administrativos, permitindo espaços de relatos de experiências dos participantes sobre ações de valorização do diálogo e de mediação dos conflitos internos.

Para a realização da formação, não é necessário que o Inspetor Escolar esteja presente em todas as ações, mas é fundamental que auxilie o Diretor na preparação, na execução e no monitoramento, e que reforce aos servidores a importância e a necessidade da participação na formação. As visitas do Inspetor Escolar, sempre que possível, devem coincidir com as formações para que participe, apoie, pratique e incentive o diálogo nas rodas de conversa e avalie todo o processo.

Para oferecer momentos de formação para os servidores das escolas, é necessário tempo, preparação e disponibilidade destes na participação. Porém, como relatado nas entrevistas dos Inspectores Escolares e nos resultados da pesquisa, é viável envolver todos os atores envolvidos. Deve se considerar, ainda, o surgimento de outras demandas urgentes, mas diante de um planejamento rigoroso e articulado pelo Inspetor Escolar com os Diretores das escolas estaduais, e aproveitamento dos espaços em formações que ocorrem no início do ano e no decorrer deste, é possível desenvolver a proposta apresentada.

As desvantagens quanto ao possível acúmulo de trabalho, mesmo que a proposta seja utilizar os espaços das formações já executadas, poderiam ser suprimidas com o aumento da produtividade e a diminuição no retrabalho de demandas devolvidas às escolas pelos Setores da SRE Diamantina e,

consequentemente, aumentaria as ações positivas desenvolvidas pelas escolas, o que impactaria na qualidade dos trabalhos executados e nos resultados de aprendizagem dos alunos.

Para conhecer os dados das manifestações da Ouvidoria Educacional, são disponibilizados relatórios. Entretanto, tais relatórios retratam a realidade de maneira global, o que torna difícil a análise das situações vivenciadas no dia a dia com relação à apuração de manifestações. A seguir, é proposto um sistema de monitoramento para demonstrar números, apurações e, principalmente, sugestão, implementação e acompanhamento de medidas saneadoras por ocasião de manifestações procedentes. A proposta de criação de mecanismo de monitoramento é descrita na próxima seção.

4.3 CRIAÇÃO DE MECANISMOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DAS RESPOSTAS E PROPOSIÇÃO DE MEDIDAS SANEADORAS

Com o intuito de evitar a reincidência de manifestações com o mesmo assunto na Ouvidoria Educacional, é necessário ter acesso às informações das manifestações apuradas na SRE Diamantina para se conhecer as origens, o teor, os resultados e as propostas, além de implementar e monitorar medidas saneadoras, realizar estudo detalhado, identificar problemas de gestão e adotar medidas em tempo hábil para realimentar procedimentos. Como relatado anteriormente, cada Inspetor Escolar, ao receber uma manifestação, procura ajuda de outro Inspetor para fornecer subsídios na apuração. Nesse sentido, a consulta ao sistema forneceria dados e meios de apuração, principalmente, acerca de manifestações que, por ventura, já foram apuradas.

Com a definição de procedimentos padronizados para a apuração de manifestações e para a formação dos Inspectores Escolares e demais servidores da SRE Diamantina, com ênfase nas atribuições de cada seguimento, direitos e deveres e conduta ética, as manifestações servirão como caminho para identificar ações que possam desvirtuar das orientações emanadas pela legislação.

Ainda nesse contexto, entende-se que a consulta a um sistema de informação também possibilita a atuação, a orientação e a intervenção em escolas ou municípios que demostrem reiteração de assuntos em denúncias e manifestações, além da correção e realimentação do sistema, como é dever do Serviço de Inspeção

Escolar. Importa salientar que o intuito não é diminuir as manifestações, mas sim, a repetição dessas, o que pode ser resultado da não resolução do problema. Com o acesso e a identificação das reincidências, a coordenação do Serviço de Inspeção Escolar e Inspetores da SRE Diamantina realizam a identificação de situações e a preparação de intervenção para correção de decisões que causam as reincidências.

Nesse sentido, a alimentação de um sistema informatizado com dados das manifestações pode proporcionar a tomada de decisão de intervenção com uso de formações e esclarecimentos à comunidade escolar sobre os assuntos demandados. O sistema permitiria, ainda, a avaliação das medidas saneadoras sugeridas pelo Serviço de Inspeção Escolar, acolhidas pela Coordenação e Gabinete da SRE, implementadas e monitoradas pelos Diretores Escolares.

Na SRE Diamantina, o operador do Sistema da Ouvidoria Educacional, através do MGouv, verifica as manifestações e realiza o encaminhamento destas ao *e-mail* do Serviço de Inspeção Escolar e, em menor índice, aos outros setores da SRE Diamantina. Após a realização das apurações, os Inspetores Escolares preenchem o formulário proposto pela Assessoria de Inspeção Escolar e encaminha ao *e-mail* da OE da SRE Diamantina com cópia para o Serviço de Inspeção Escolar. Em seguida, o operador do sistema MGouv verifica o arquivo e encaminha ao sistema da Ouvidoria Educacional, ou seja, nenhum acompanhamento é realizado na SRE Diamantina após a apuração. O Diretor, por exemplo, pode não implementar as medidas saneadoras propostas e, conseqüentemente, não haver a correção das ações.

A proposta é que, após a apuração, o sistema informatizado seja alimentado e, assim, possa fornecer informações básicas dos municípios, escolas, assuntos, apuração, procedência ou improcedência, orientação dos Inspetores e proposição de medidas saneadoras. A alimentação do sistema informatizado ficaria a cargo do Inspetor Escolar, Operador do MGouv, com a supervisão e o controle da Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar e do Gabinete da SRE Diamantina.

A consulta ao sistema por parte do Gabinete, Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar e Inspetores Escolares da SRE Diamantina, possibilitaria a verificação dos dados e a atuação focalizada no assunto. O Quadro 9 apresenta a proposta de mecanismo de monitoramento e controle das manifestações:

Quadro 9 - Mecanismo de controle e monitoramento de manifestações

Ações	Criação de um sistema informatizado de controle e monitoramento de manifestações contendo informações que preservem a identidade dos manifestantes e forneçam dados dos municípios, escolas, assuntos, se a manifestação foi considerada procedente ou improcedente, propostas de medidas saneadoras e execução.
Justificativa	Acesso rápido às manifestações apuradas para monitoramento de medidas saneadoras e verificação da reincidência de assuntos.
Local	SRE Diamantina.
Tempo	Ao longo de todo o ano.
Responsável	Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE), Operador do MGouv e Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar.
Como	A Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, em parceria com o setor de informática da SRE Diamantina e com o Operador do MGouv, discutiria e criaria um sistema de controle das manifestações apuradas. Toda vez que o Inspetor Escolar apurar uma manifestação e enviá-la através do formulário, as informações deverão ser alimentadas no sistema informatizado. O sistema deve ser compartilhado com o Gabinete da SRE, Coordenação e Inspetores Escolares para consulta das ações e verificação de dados que servirão para apurar novas manifestações e acompanhar a execução das medidas sugeridas pelos Inspetores e validadas pelo Gabinete.
Custos	Sem custos adicionais para a Administração Pública, pois serão utilizadas ferramentas tecnológicas que são disponibilizadas pela SEE/MG.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O controle de fácil acesso permite a emissão de pequenos boletins cumulativos mensais, enviados aos Inspetores Escolares para que, em conjunto com a Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, definam mecanismos que possam interferir em situações que demonstrem que há necessidade de correção do trabalho desenvolvido pelo Inspetor Escolar ou das ações emanadas pela gestão das escolas.

Os Inspetores Escolares responsáveis pelos municípios, escolas ou setores de trabalho podem atuar de maneira pormenorizada em situações evidenciadas em setores de trabalho e, com a Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, definir formações e outras maneiras de intervenção nas orientações ao gestor, demais servidores e comunidade escolar.

Ainda, o Gabinete da SRE Diamantina, na pessoa do Superintendente Regional de Ensino, pode realizar a verificação de reincidência de manifestações em um setor de Inspeção Escolar ou município, e em conjunto com a Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar e Inspetor Escolar responsável, sugerir ações, como

refazer as orientações, verificar a situação e, se for o caso, implementar ações de reorientação para aquele setor.

Ações de correção de tomadas de decisão no decorrer do processo podem se antecipar aos possíveis problemas que causam manifestações reincidentes na OE e evitar que servidores sejam sancionados, assinem Termos de Ajustamento Disciplinar (TAD), ou respondam Processo Administrativo Disciplinar, além de evitar dano ao erário¹¹ e gastos da Administração Pública na instauração de sindicâncias e PAD.

No decorrer do trabalho e nos resultados da pesquisa, também ficou evidenciado que o Inspetor Escolar precisa estar atento às observações nos estabelecimentos de ensino, pois muitos servidores e membros da comunidade escolar não recorrem à OE, mas em conversas informais, demonstram insatisfação e necessidade de intervenção em decisões da gestão escolar.

Além disso, evidenciou-se que o Inspetor deve apoiar decisões da gestão escolar, que estão fundamentadas no cumprimento da legislação e, principalmente, em tomadas de decisão colegiadas e pautadas no diálogo com a comunidade escolar. Um exemplo dessas decisões são as que estão respaldadas no Regimento Escolar que rege a instituição de ensino e que foram referendadas pela própria comunidade da escola.

A próxima seção apresenta a proposta de fortalecimento de ações da gestão democrática e participativa na escola.

4.4 FORTALECIMENTO DE AÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS

Muitas vezes, as manifestações refletem tomadas de decisão de gestores escolares que abarcam benefícios pessoais de servidores até então concedidos e que não estão em conformidade com a legislação. Cabe ao Inspetor Escolar,

¹¹ De acordo com o art. 10 da Lei Federal nº 8.429/92, o dano ao erário é caracterizado por qualquer ação ou omissão, dolosa ou culposa, que enseje perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres da administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território e empresa incorporada ao patrimônio público (BRASIL, 1992).

identificar essas condutas e respaldar aquelas que emanam da legislação e de decisões colegiadas.

No caso de identificação de manifestações que retratam descontentamento por tomadas de decisão que visam à correção de privilégios e benefícios ao bem comum, o Inspetor Escolar poderá atuar como ponto de apoio ao gestor da escola, contribuir com a disseminação das ações de gestão democrática e fortalecer os canais de diálogo. O Quadro 10 apresenta a proposta de fortalecimento da gestão democrática e participativa:

Quadro 10 - Ação de fortalecimento da gestão democrática e participativa e das instâncias colegiadas

Ações	Monitoramento da atuação, criação e o fortalecimento dos órgãos colegiados da escola.
Justificativa	Necessidade de respaldar e fortalecer a gestão democrática e incentivar ações pautadas na legislação e nas decisões colegiadas.
Local	Escolas estaduais da SRE Diamantina.
Tempo	Ao longo de todo o ano e nas visitas realizadas às escolas pelos Inspetores.
Responsável	Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar e Inspetor responsável pelo município ou setor de trabalho.
Como	O Inspetor Escolar, ao iniciar o ano letivo, realiza, em conjunto com o Diretor, o mapeamento de quais órgãos colegiados a escola possui. Incentiva, orienta e acompanha a criação e/ou ampliação de órgãos, ações e parcerias relacionadas à gestão democrática. Auxilia o Diretor a elaborar ou retomar o plano de convivência democrática, envolvendo todos os órgãos existentes ou a serem criados. Orienta a elaboração de cronograma junto à gestão da escola com previsão das reuniões. Realiza leituras das atas das reuniões e sugere ações de alinhamento para os próximos encontros. Orienta a adoção de boletins informativos a serem divulgados para a comunidade escolar.
Custos	Sem custos adicionais para a Administração Pública.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Durante a visita do Inspetor Escolar, ao iniciar o ano letivo ou em reuniões virtuais, este realiza, junto ao Diretor, o mapeamento dos órgãos colegiados existentes nas escolas. Após o mapeamento, o Inspetor Escolar orienta o Diretor a elaborar um cronograma mensal de reuniões com os órgãos colegiados, como é feito com as reuniões do Colegiado Escolar. Feito o cronograma, o Inspetor acompanha, através das atas, o teor das discussões, orientando quanto aos alinhamentos das ações. Além disso, incentiva a criação e/ou ampliação de órgãos e

as parcerias relacionadas à gestão democrática, colocando em prática o plano de convivência democrática estabelecido pela SEE/MG.

No desenvolver do seu trabalho, o Inspetor Escolar incentiva e acompanha a participação dos membros do Colegiado, órgão consultivo e deliberativo da escola, e a atuação deste junto às decisões da gestão escolar. Incentiva os representantes de turmas a atuarem nos temas educacionais e no Conselho de Classe bimestral e a criação ou ampliação das ações do Grêmio Estudantil como previsto no Regimento Escolar, bem como a atuação das associações de pais e mestres e/ou associações de bairros.

Ao final de cada mês, a escola, com o auxílio dos membros do Colegiado Escolar, produzirá boletins informativos sobre as ações desenvolvidas e/ou discutidas pelos órgãos colegiados e disponibilizará aos demais membros da comunidade escolar, por meio de *e-mail* ou nos grupos mensageiros de alunos, professores e pais.

Ao mapear, realizar e difundir ações de fortalecimento de convivência democrática, as decisões da gestão escolar são fortalecidas, pois compreendem a garantia dos direitos humanos, o respeito às identidades e às diversidades no ambiente escolar. Assim, estimular a convivência democrática, além de respaldar as decisões dos servidores das escolas, contribui para a prevenção de ilícitos e de conflitos interpessoais.

Envolver na gestão as ferramentas democráticas e participativas, aumentaria o envolvimento da comunidade escolar nas atividades da escola e diminuiria a desconfiança em decisões tomadas pela gestão escolar. Diante disso, as ações sugeridas contribuirão para que as manifestações da OE sejam, de fato, evidências de ilícitos e de irregularidades na conduta de servidores e, se apuradas corretamente pelo Inspetor Escolar, podem permitir à administração pública a correção das ações e a melhoria na qualidade da educação.

Vale ressaltar que praticar gestão com base em decisões democráticas pode, a curto período, parecer trabalhoso, pois exige a escuta ativa de todos os envolvidos e a necessidade de consulta à legislação para implementar propostas sugeridas. Mas ao mesmo tempo, é importante salientar que a gestão democrática possibilita tomar ações respaldadas pela comunidade escolar e com menores riscos de rejeições, uma vez que foram construídas coletivamente. A construção de medidas coletivas requer o uso do diálogo, a escuta ativa e a valorização das manifestações

construtivas da comunidade escolar. A proposta de ação para valorizar o uso do diálogo, mediação de conflitos e valorização de manifestações construtivas é apresentada a seguir.

4.5 AÇÃO DE VALORIZAÇÃO DO DIÁLOGO E MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS

Assim como demonstrado ao longo do trabalho, o conflito é inerente à pessoa humana e faz parte das organizações. A gestão de pessoas é tema largamente discutido, e cada gestor deve buscar a melhor maneira de transformar os conflitos em mecanismos que possibilitem a impulsão de ações que elevem a qualidade do trabalho desenvolvido e, conseqüentemente, no caso da área educacional, dos direitos e garantias da aprendizagem dos alunos.

Nesse contexto, os sujeitos da pesquisa manifestaram a dificuldade na gestão de pessoas e entenderam que esta interfere no trabalho rotineiro dos servidores, bem como no acesso aos canais da OE para registrar manifestações recorrentes.

Os resultados permitem inferir, ainda, que as relações pessoais intervêm sobremaneira nestas reincidências de manifestações, e que os conflitos levam os servidores a agir de forma inadequada nos estabelecimentos de ensino. Assim, a mediação dos conflitos permite ao gestor conhecer os problemas e antecipar as ações. Nesse sentido, Assis e Straub (2016), acrescenta:

O desafio maior dos gestores é fazer com que os conflitos tenham papel construtivo, fortalecendo a confiança, tanto entre os colaboradores entre si como entre o colaborador e o gestor, enaltecendo o espírito de equipe e propiciando um ambiente saudável para a discussão produtiva. (ASSIS; STRAUB, 2016, p. 229).

Sob esse aspecto, a mediação de conflitos permite, ainda, transformar forças, possivelmente contrárias, em forças positivas para o aprimoramento de ações, e com isso, o gestor escolar poderá se dedicar a outros problemas da gestão que, no final, farão a diferença no resultado educacional dos alunos e no bem-estar dos servidores da escola. O Quadro 11 apresenta a proposta de ação de valorização do diálogo e mediação de conflitos:

Quadro 11 - Ação de valorização do diálogo e mediação de conflitos

Ações	Criação de um núcleo gestor em cada escola, composto por profissionais integrantes do Ministério Público e da comunidade escolar que tenham experiência em algum tipo de mediação.
Justificativa	Necessidade de ofertar à comunidade escolar maneiras de lidar com os conflitos, transformando-os em combustível para fortalecimento de instrumentos e evitar reincidência de manifestações e judicialização de ações no Conselho Tutelar e no Ministério Público.
Local	Escolas estaduais da SRE Diamantina.
Tempo	No decorrer do ano letivo.
Responsável	Articulação da Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar e Inspectores com os Diretores das escolas estaduais.
Como	A Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, durante os plantões de estudos com os Inspectores Escolares, coloca o assunto em pauta com estudo sobre a Lei de Mediação de Conflitos e retomada de materiais disponibilizados pela SEE. Em seguida, o Inspetor Escolar apresenta a proposta para o diretor da escola que fica a cargo da criação do Grupo Gestor. O Inspetor Escolar fará as orientações para início das ações e participará das reuniões por ocasião de visitas à escola, na qual fará a avaliação do andamento dos trabalhos. A proposta inicial seria somente com servidores e, no decorrer do ano, a partir da formação destes, alcançar os alunos da escola.
Custos	Sem custos adicionais para a Administração Pública.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A partir da formação realizada pela Coordenação do Serviço de Inspeção, o Inspetor Escolar pesquisa outros materiais, realiza o aprofundamento sobre o assunto e apresenta a proposta ao gestor da escola, demonstrando como a mediação dos conflitos na própria instituição pode interferir de maneira positiva no andamento das atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

As comunidades em que estão inseridas as escolas estaduais contam com pessoas que apresentam condições de compor um núcleo gestor de conflitos. A partir de uma busca ativa destes membros, que podem ser oriundos da Secretaria Municipal de Saúde, do Centro de Referência Social (Cras), do Centro de Referência Especializado de Assistência Social (Creas), dos Membros do Conselho Tutelar e do Ministério Público, entre outros, o gestor escolar, com auxílio do Inspetor da escola, divulga a proposta e envia os convites aos membros da comunidade escolar.

O Diretor da escola fará a divulgação da proposta e o envio de convites de participação nas reuniões para os servidores e a comunidade escolar, presencialmente, através de grupos de mensagens ou por outros meios eletrônicos disponíveis. Caso os convites não sejam atendidos de forma que possam criar o

grupo, haverá reiteração de convite e a sugestão, de forma individual, para que se convença membros da comunidade escolar a participarem do projeto.

Criado o grupo, o Inspetor Escolar fará as orientações para início das ações e participará das reuniões por ocasião de visitas à escola na qual procederá a avaliação do andamento dos trabalhos. Posteriormente, haverá reuniões com os servidores para apresentação do grupo e divulgação da proposta, além de convite para a formação de grupos voluntários de conversa com o Núcleo Gestor.

Na atuação do grupo gestor de conflitos, haverá a realização de rodas de conversa com a participação de voluntários e servidores da escola com base em cartilhas disponibilizadas pela SEE/MG como prevenção e enfrentamento à violência escolar, entre outras. Com o decorrer das reuniões, os participantes podem criar subgrupos, que farão a identificação e convites a outros servidores e a alunos que queiram e apresentem necessidade de socializar seus problemas e sentimentos nas rodas de conversa.

Cabe ao Inspetor Escolar fazer o monitoramento e avaliação do andamento dos trabalhos, aproveitando as visitas *in loco* para participar dos grupos de conversa e realizar o incentivo à participação de todos os membros da comunidade escolar. Assim, a proposta apresentada permite ao gestor escolar ampliar a sua capacidade de mediar os conflitos e fazer com que os envolvidos em litígios consigam solucionar as suas disputas através da busca do consenso, do respeito, da confidencialidade e da imparcialidade. Diante da isonomia entre as partes, promove-se o empoderamento dos envolvidos e a simplicidade nas soluções de controvérsias entre membros da comunidade escolar.

A gestão com decisões monocráticas pode parecer, à primeira vista, a maneira mais fácil de resolver as situações. Ocorre que, com o passar do tempo, os conflitos emergem e torna-se mais difícil para o gestor contornar a situação. Muitas vezes, a saída para umas das partes é recorrer reiteradas vezes à OE. Assim, as manifestações podem ser apuradas pelo Inspetor Escolar e este pode refazer as orientações, mas a “ferida continua aberta”. O caminho é dar voz e vez aos indivíduos na própria escola, no próprio local de trabalho, mesmo que os frutos das ações sejam colhidos a longo prazo.

Assim, as propostas apresentadas não têm somente o propósito de diminuição das reincidências nas manifestações na OE da SRE Diamantina, mas ao serem implementadas, contribuirão para que os servidores das escolas atuem de

maneira que saibam quais são seus direitos e deveres, com amenização dos conflitos e condutas inadequadas e, assim, ofertar à comunidade escolar um serviço cada vez melhor e garantir o direito de aprendizagem aos alunos.

Como síntese, demonstra-se no Quadro 12, um esquema das ações elencadas no Plano de Ação Educacional com as suas possíveis potencialidades e fragilidades:

Quadro 12 - Síntese das ações do Plano de Ação Educacional com suas potencialidades e fragilidades

(continua)

Ações propostas	Potencialidades	Fragilidades
Definição de padrões para apuração de denúncias e manifestações	Possibilidade de que todas as manifestações sejam apuradas com o mesmo rigor, permitindo, quando procedente, a correção dos fatos, a melhoria na oferta dos serviços e a menor reincidência destas na OE.	Padronização de ações e ofuscamento do olhar diferenciado do Inspetor escolar pela ocasião da visita <i>in loco</i> nas escolas, não permitindo que outros problemas que possam estar por trás das manifestações sejam revelados.
Formação continuada para Inspectores Escolares	Possibilidade de que os Inspectores Escolares aprofundem sua atuação nas normas dos direitos, deveres e condutas probas do servidor público em benefício da comunidade escolar.	Possibilidade de que, por se tratar de matéria subjetiva, mesmo com a formação, o Inspetor Escolar continue a reproduzir o rancho autoritário da burocracia.
Formação continuada para Diretores Escolares	Possibilidade de que os Diretores conduzam as ações ligadas à gestão escolar com ênfase na legislação, no diálogo e na firmamento de parcerias com a comunidade escolar.	Se a escola não for gerenciada da forma correta, mesmo ocorrendo formações em serviço, existe a possibilidade de que o Diretor Escolar responsabilize a administração pública como elo principal das ações não desenvolvidas.
Formação continuada para demais servidores das escolas estaduais	Possibilidade de que todos os profissionais das escolas desenvolvam seu trabalho baseado no estatuto dos servidores, nos direitos e deveres dos membros da comunidade escolar.	Se a escola não for gerenciada da forma correta, a participação em formação não garante que o trabalho seja realizado com êxito, uma vez que certos servidores podem agir de forma inadequada, mesmo sendo conhecedores dos seus deveres.
Mecanismo de Monitoramento e controle das respostas das manifestações e medidas saneadoras	Acesso rápido e fácil aos resultados das manifestações apuradas e as medidas propostas para a correção de possíveis falhas.	Se não forem conduzidas da forma correta, com o passar do tempo, a alimentação dos dados e o acesso ao sistema podem não ser efetivamente realizados, devido às diversas demandas dos servidores envolvidos.

Quadro 12 - Síntese das ações do Plano de Ação Educacional com suas potencialidades e fragilidades

(conclusão)

Ações propostas	Potencialidades	Fragilidades
Fortalecimento de ações da gestão democrática e participativa nas escolas	Fortalecimento da gestão democrática da escola e chancelamento de ações do gestor escolar.	Risco de ocorrer possível esvaziamento da autoridade e controle do Diretor Escolar e este deixar de tomar as providências necessárias ao desenvolvimento de ações educacionais.
Valorização do Diálogo e mediação de conflitos	Possibilidade de que a comunidade escolar exponha seus conflitos e canalizem ações que incrementem a qualidade dos trabalhos prestados pela escola.	A falta de mediação e resolução de conflitos pode levar ao envolvimento de membros externos à comunidade escolar e pode alargar os problemas bem como provocar a judicialização de causas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

É notório que, para a implementação do Plano de Ação Educacional, é essencial a participação do Coordenador do Serviço de Inspeção Escolar, dos Inspectores Escolares, dos Diretores das escolas estaduais e dos demais servidores destas, para que as ações propostas sejam implementadas. Assim, a eficácia do plano depende do perfil do gestor, principalmente dos diretores das escolas estaduais que são, no caso da rede estadual mineira, os implementadores de política pública e estão no controle final das ações educacionais.

Outro ponto a ser destacado é que as ações podem não ser implementadas em sua totalidade. Posto isso, ações de monitoramento parecem ser de fácil implementação, mas se não houver correção de possíveis falhas, podem não produzir as potencialidades elencadas. Destarte, implantar somente ações de monitoramento, sem a preocupação com ações de valorização do diálogo, fortalecimento da gestão escolar e interferência na conduta inadequada dos servidores, podem não surtir os efeitos previstos no Plano de Ação Educacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso estudado buscou apresentar, entre as diversas atribuições do Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, uma observação ao longo da atuação do pesquisador como Inspetor Escolar e membro de Comissão de Processo Administrativo Disciplinar quanto à reincidência de manifestações com mesmo teor na Ouvidoria Educacional desta SRE.

Entre as atribuições do Inspetor Escolar, e de acordo com a legislação que regulamenta a sua carreira em Minas Gerais, este é o responsável pela garantia da regularidade do funcionamento das escolas e carga, em sua função, intrinsecamente a ação de monitoramento nos estabelecimentos escolares da rede estadual e, conseqüentemente, arrolados na apuração de manifestações e denúncias.

A Ouvidoria Educacional, como demonstrado no decorrer do trabalho, é uma das ferramentas da Administração Pública que possibilita verificar a aplicação das políticas públicas no seu ponto extremo: o usuário do serviço público e, no caso em tela, os serviços ofertados pelas escolas estaduais à comunidade escolar. Cabe salientar que ao longo do tempo a ouvidoria tornou-se um canal legítimo de prestação de contas dos serviços públicos, e que as manifestações permitem ao Estado exercer ações de *accountability* através do Serviço de Inspeção e, ao cidadão, representa a possibilidade de avaliação das políticas públicas. Portanto, as manifestações são instrumentos legítimos que devem ser incentivadas, porém, as reincidências de denúncias na OE da SRE Diamantina podem demonstrar falhas na condução das apurações, na aplicação de medidas saneadoras e na identificação de aprofundamento de relações conflituosas nas instituições escolares.

Com a identificação dos principais fatores geradores de manifestações reincidentes na OE, o presente trabalho buscou propor ações para que ocorra uma diminuição destas repetições e, assim, possibilitar ao Inspetor Escolar dedicar-se às outras atribuições que são inerentes à sua função.

Além da hipótese inicial de que os conflitos educacionais contribuem para que o usuário acesse à OE e registre suas manifestações por reiteradas vezes, os resultados das pesquisas apontaram, ainda, outros fatores, como as condutas inadequadas dos profissionais das escolas, irregularidades e insatisfação com os serviços prestados, inconsistência na organização do quadro de pessoal, problemas

relacionados às designações presenciais nas escolas, falta de esclarecimento aos servidores e demais membros da comunidade sobre decisões da gestão, falta de transparência e discrepância nas ações dos gestores, negação de direitos, descumprimento de deveres, erros formais e morosidade na expedição de documentos ou concessão de benefícios relacionados à carreira dos servidores das escolas.

A identificação dos resultados exploratórios e da pesquisa de campo subsidiou a construção de um Plano de Ação Educacional (PAE) que buscou apresentar ações de fácil execução e que visam solucionar o problema de pesquisa. Assim, ações de formação continuada para os Inspectores Escolares quanto à apuração de manifestações; formação para Diretores e demais servidores das escolas; criação de um sistema de monitoramento das apurações; criação ou ampliação dos canais de diálogos; e mediação dos conflitos, contribuirão para que membros da comunidade escolar não retornem à OE para registrar manifestações já apuradas e com o mesmo teor.

Nesse contexto, a ampliação dos canais de diálogos e a mediação dos conflitos internos permitirão que as escolas resolvam seus problemas mais simples na própria instituição e, dessa maneira, o Inspetor Escolar pode se dedicar a outras atribuições, principalmente na atuação e no fortalecimento do trabalho pedagógico, de forma que os alunos alcancem seus direitos de aprendizagem e melhorem os resultados da educação básica no estado.

No decorrer do trabalho, foi identificado, ainda, que pesquisadores, também Inspectores Escolares de outras Superintendências Regionais de Ensino têm se dedicado ao estudo dos efeitos das manifestações da OE no desenvolvimento do trabalho do Inspetor Escolar. Na SRE Diamantina, mesmo com a reincidência das manifestações, os Inspectores Escolares, sujeitos da pesquisa, assim como os Diretores de escolas estaduais, consideram que as manifestações funcionam como mecanismos de antecipação de problemas na gestão e fornecem a possibilidade de repensar e corrigir os direcionamentos.

Com alteração na estrutura organizacional da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e com a criação da Assessoria de Inspeção Escolar no Órgão Central da SEE/MG no ano de 2019, pode se propor no PAE parceria com a referida assessoria para a oferta de formação continuada aos Inspectores Escolares da SRE Diamantina e a adoção de padronização de

instrumentos para apuração de manifestação, aliados ao formulário padrão existente.

A proposta de formação e adoção de procedimentos únicos para apuração de manifestações podem ser ampliadas para as outras 46 Superintendências Regionais de Ensino, o que garantiria uma atuação conjunta, situações que, de acordo com outros pesquisadores, também despertam preocupação de outras regionais do estado.

Dessa forma, sugere-se a realização de outras pesquisas sobre o assunto, envolvendo não somente Inspetores e Diretores Escolares, mas outros servidores e setores das SRE que lidam com as manifestações da Ouvidoria Educacional ou ainda, o envolvimento de outros canais de atendimento, como o Fale Conosco, RH Responde, denúncias por *e-mail*, atendimentos presenciais na SRE e nas escolas, entre outros.

Importa salientar, ainda, que as ações propostas no Plano de Ação Educacional, constante no trabalho, foram elaboradas de maneira que não seja necessária a injeção de recursos financeiros, devido à escassez de investimento na educação nos tempos atuais. É fato, também, que as propostas evitariam que servidores das escolas estaduais se tornem formalmente acusados e respondam Processo Administrativo Disciplinar, rito que, mesmo oferecendo ampla defesa e contraditório ao servidor, é oneroso aos cofres públicos, demanda tempo e provoca desgaste à gestão e aos servidores. Dessa maneira, essas medidas sancionadoras passariam a ser aplicadas aos casos graves, como dano ao erário, abuso sexual e moral, bem como a condutas inadequadas e reiteradas que não fossem resolvidas com a aplicação do Termo de Ajustamento Disciplinar, entre outros.

Também é importante destacar que as ações propostas em relação à mediação de conflitos e ampliação dos canais de diálogo são utilizadas por alguns Inspetores e Diretores Escolares da SRE Diamantina, e apresentam resultados satisfatórios. Assim, a ampliação dos procedimentos possibilitaria a melhoria dos resultados, pois os membros da comunidade escolar, conforme descrito nos resultados da pesquisa, sentem-se valorizados com ações que levam em conta suas opiniões, a escuta ativa e a valorização das decisões dos gestores escolares em ações colegiadas.

Dessa forma, a realização da pesquisa contribuiu ainda mais para que o pesquisador amplie o seu olhar sobre a necessidade de consulta à legislação, mas

ao mesmo tempo, de estar atento à escuta ativa, à ampliação do diálogo e aos pequenos sinais manifestados pelos servidores e demais membros da comunidade escolar durante as visitas *in loco* ou por ocasião de conversas informais.

Por fim, partindo do pressuposto que as ações propostas foram indicadas pelos Inspectores e Diretores Escolares, que são os que as colocarão em prática, dependendo dos esforços do Gabinete da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina e da Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, espera-se que o plano seja levado em conta e que, ao fim, permita a melhoria da qualidade da educação ofertada pelas nossas escolas e atinja nosso objetivo principal: a aprendizagem dos alunos das escolas públicas.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/view/7441/4804>. Acesso em: 2 mar. 2020.
- ASSIS, A. F.; STRAUB, A. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/106>. Acesso em: 17 de set. 2019.
- AUGUSTO, M. H.; OLIVEIRA, D. A. O desafio da inspeção escolar e a obrigação de resultados em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Recife, v. 27, n. 2, p. 307-320, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/24775/14366>. Acesso em: 12 out. 2019.
- BARBOSA, M. R. L. S. **Inspeção Escolar**: um olhar crítico. Uberlândia: Gráfica Composer Editora, 2008.
- BICALHO, P. P. G. *et al.* A Psicologia na prática de mediação de conflitos na Justiça brasileira. **Integración Académica en Psicología**, Cidade do México, México, v. 6, n. 16, p. 74-85, 2018. Disponível em: <http://integracion-academica.org/26-volumen-6-numero-16-2018/192-a-psicologia-na-pratica-de-mediacao-de-conflitos-na-justica-brasileira>. Acesso em: 27 out. 2019.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 nov. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 9.723, de 11 de março de 2019**. Altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, o Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, e o Decreto nº 9.492, de 5 setembro de 2018, para instituir o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo da apresentação de outros documentos do cidadão no exercício de obrigações e direitos ou na obtenção de benefícios e regulamentar dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9723.htm. Acesso em: 14 set. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1968. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm. Acesso em: 18 set. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República,

1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 24 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 9 de ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 11 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 1, de 15 de maio de 2006**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Brasília, DF: Presidência do Conselho Nacional de Educação, 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: 29 out. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.876**. Artigo 7º da Lei Complementar nº 100/2007 do Estado de Minas Gerais. Norma que tornou titulares de cargos efetivos servidores que ingressaram na administração pública sem concurso público, englobando servidores admitidos antes e depois da Constituição de 1988. Ofensa ao art. 37, inciso II, da Constituição Federal, e ao art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Modulação dos efeitos. Procedência parcial. Relator: Ministro Dias Toffoli. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, 26 de março de 2014. Disponível em: <http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=6272695>. Acesso em: 9 out. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A administração pública gerencial**: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília, DF: ENAP, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>. Acesso em: 9 out. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6289/4880>. Acesso em: 9 out. 2019.

- BURGOS, M. T. B. **Liderança educacional e gestão escolar**. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=3922>. Acesso em: 19 abr. 2019.
- BURGOS, M. T. B.; SANTOS, M. M.; FERREIRA, P. V. G. Avaliação, alfabetização e responsabilização: os casos de Minas Gerais e Ceará. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 2, n. 2, p. 24-44, 2012. Disponível em: <http://revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/21/19>. Acesso em: 22 de set. 2019.
- CAMPOS, A.; BARBOSA, B. Ensaio sobre a contribuição das Ouvidorias Públicas para a Educação em Direitos Humanos e para a consolidação de uma cultura democrática no Brasil. **Revista Jurídica**, Curitiba, v. 1, n. 34, p. 112-137, 2014. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/789/602>. Acesso em: 16 jun. 2019.
- CAMPOS, A. *et al.* **Por um sistema de ouvidorias públicas**: possibilidades e obstáculos. Série Pensando o Direito, v. 42. Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2012. Disponível em: <http://pensando.mj.gov.br/wp-content/uploads/2015/07/Volume-423.pdf>. Acesso em: 22 set. 2019.
- CAPOBIANGO, R. P. *et al.* Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616302211>. Acesso em: 21 de set. 2019.
- CARVALHO, E. J. G. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do Estado e gestão da educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n109/v30n109a11.pdf>. Acesso em: 5 out. 2019.
- CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, jan./mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554>. Acesso em: 26 abr. 2019.
- COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, set./out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>. Acesso em: 21 de set. 2019.
- DANIEL, J. M. Discricionariedade administrativa em matéria de políticas públicas. *In*: GRINOVER, A. P.; WATANABE, K. **O controle jurisdicional de políticas públicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2011.
- DANIEL, J. M. Discricionariedade administrativa em matéria de políticas públicas. *In*: GRINOVER, A. P.; WATANABE, K. **O controle jurisdicional de políticas públicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

FADUL, É. M. C.; SILVA, M. A. M. Limites e possibilidades disciplinares da administração pública e dos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 13, n. 3, p. 351-365, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/995/limites-e-possibilidades-disciplinares-da-admin--->. Acesso em: 16 fev. 2020.

FILGUEIRAS, F. Além da transparência: *accountability* e política de publicidade. **Lua Nova**, São Paulo, v. 84, p. 353-364, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n84/a04n84.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2020.

GIDDENS, A. **A terceira via**. 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIRSCHMAN, A. O. **Saída, voz e lealdade** - Reações ao declínio de firmas, organizações e estados. Tradução: Ângela de Assis Melim. 1. ed. São Paulo: Perspectiva, 1973.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2019**. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>. Acesso em: 27 jul. 2020.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOPES, L. F. L. **Análise da formação em serviço como fator de qualificação profissional dos servidores do Quadro Administrativo da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/06/LILIAN-FIRMINO-LACERDA-LOPES.pdf>. Acesso em: 11 de jun. 2020.

LOTTA, G. O papel das burocracias de nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. *In*: FARIA, C. A. (org.). **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora Puc Minas, 2012. p. 20-49.

LYRA, R. P. Ouvidor: defensor dos direitos na administração pública brasileira. *In*: LYRA, R. P. (org.). **Autônomos x obedientes: a Ouvidoria em debate**. João Pessoa: Editora UFPB, 2004. Disponível em: http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/rubenspinto/rubelyra_ouvidor_defensor.pdf. Acesso em: 13 maio 2019.

MARQUES, E. M. B. **Conflito e violência em ambiente escolar: ações da Seeduc/RJ nas escolas do Médio Paraíba**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/Centro de

Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2015/02/ELVIRA-MARIA-BARBOSA-MARQUES.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MARTINS, I. C. **Ouvidoria Educacional e Inspeção Escolar**: as implicações das manifestações recebidas no trabalho do Inspetor Escolar. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/02/IZABELLA-CAVALCANTE-MARTINS_REVISADO.pdf. Acesso em: 25 mar. 2019.

MENESES, J. G. C. **Princípios e métodos de Inspeção Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1977.

MINAS GERAIS. Comitê Extraordinário COVID-19. **Deliberação nº 2, de 16 de março de 2020**. Dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19). Belo Horizonte: Comitê Extraordinário COVID-19, 2020a. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/coronavirus/instrumentos-normativos/DELIBERACAO-DO-COMITE-EXTRAORDINARIO-COVID-19-N-02-2020-16-de-marco-2020-18h.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Parecer nº 627, de 1 de agosto de 2002**. Credenciamento e recredenciamento de instituições escolares, autorização para funcionamento e reconhecimento de cursos de educação básica e educação profissional. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais, 2002. Disponível em: https://docs.wixstatic.com/ugd/6c6b12_8b3f03bbce1a47f9ac497185d964f87a.pdf. Acesso em: 31 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Parecer nº 794, de 29 de dezembro de 1983**. Manifesta-se sobre a Reorganização do Subsistema de Inspeção, no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais, 1983. Disponível em: <http://pesquisalegislativa.casacivil.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=23347&marc=>. Acesso em: 31 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 457, de 30 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais, 2009a. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B6476Rd2kG2xbUdfaDZ5LUo0SFU/view>. Acesso em: 25 de ago. 2019.

MINAS GERAIS. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 1989. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Con&num=1989&ano=1989>. Acesso em: 12 set. 2019.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Manual prático de prevenção e apuração de ilícitos administrativos**: aperfeiçoando e corrigindo condutas para um serviço público eficiente. Belo Horizonte: Controladoria-Geral do Estado do Estado de Minas Gerais, jun. 2020b. Disponível em: <http://cge.mg.gov.br/download/category/34-manuais-e-cartilhas?download=452:manual-de-apuracao-de-ilicitos-administrativos>. Acesso em: 31 ago. 2020.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Manual prático de prevenção e apuração de ilícitos administrativos**. Belo Horizonte: Controladoria-Geral do Estado do Estado de Minas Gerais, 2013. Disponível em: http://controladoriageral.mg.gov.br/phocadownload/manuais_cartilhas/pdf/manual_pratico_final.pdf. Acesso em: 31 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a Organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2011b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Dec&num=45849&ano=2011>. Acesso em: 4 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.914, de 16 de fevereiro de 2012**. Altera o Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a Organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2012. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45914&comp=&ano=2012>. Acesso em: 4 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.335, de 5 de janeiro de 2018**. Dispõe sobre a organização da Ouvidoria-Geral do Estado. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2018b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47335&comp=&ano=2018>. Acesso em: 31 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.686, de 15 de março de 2019**. Define a estrutura orgânica dos órgãos do Poder Executivo do Estado que menciona e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2019b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47686&comp=&ano=2019>. Acesso em: 4 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.740, de 21 de outubro de 2019**. Dispõe sobre a organização da Ouvidoria-Geral do Estado. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2019g. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47740&comp=&ano=2019>. Acesso em: 4 fev. 2020.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 100, de 5 de novembro de 2007**. Institui a Unidade de Gestão Previdenciária Integrada – Ugeprevi – do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de Minas Gerais e o Conselho Estadual de Previdência – Ceprev -, altera a Lei Complementar nº 64, de 25 de março de 2002, e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2007&num=100&tipo=LCP>. Acesso em: 8 de set. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011**. Dispõe sobre a Estrutura Orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2011a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&ano=2011>. Acesso em: 4 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 869, de 5 de julho de 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 1952. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=869&ano=1952>. Acesso em: 3 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 5.185, de 19 de maio de 1969**. Cria 9 (nove) Delegacias Regionais de Ensino e contém outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 1969. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mg/lei-ordinaria-n-5185-1969-minas-gerais-cria-9-nove-delegacias-regionais-de-ensino-e-contem-outras-providencias>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 7.109, de 13 de outubro de 1977**. Contém o Estatuto do Pessoal do Magistério Público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 1977. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=7109&ano=1977>. Acesso em: 10 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004**. Institui as carreiras dos profissionais de educação básica do Estado. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2004a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=lei&num=15293&ano=2004>. Acesso em: 25 de ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.298, de 6 de agosto de 2004**. Cria a Ouvidoria-Geral do Estado De Minas Gerais e dá Outras Providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2004b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Lei&num=15298&comp=&ano=2004>. Acesso em: 7 de set. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 18.185, de 4 de junho de 2009**. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional

interesse público, nos termos do Inciso Ix do Art. 37 da Constituição da República. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2009b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=18185&ano=2009>. Acesso em: 25 de ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 21.710, de 30 de junho de 2015**. Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, altera a estrutura da carreira de Professor de Educação. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2015b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=21710&ano=2015>. Acesso em: 25 de jul. 2020.

MINAS GERAIS. **Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2016a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=22257&ano=2016>. Acesso em: 4 ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2019a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=23304&comp=&ano=2019&texto=original>. Acesso em: 4 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Ouvidoria Geral do Estado. **Ouvidoria Educacional**. Belo Horizonte: Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais, 2019f. Disponível em: <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/ouvidorias-especializadas/ouvidoria-educacional>. Acesso em: 4 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Ouvidoria Geral do Estado. **Relatório anual de Manifestações na OGE 2015**. Belo Horizonte: Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais, 2015a. Disponível em: <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/files/1370/2015/14415/Relatorio-Anual--2015.pdf>. Acesso em: 7 de set. 2019.

MINAS GERAIS. Ouvidoria Geral do Estado. **Relatório anual de Manifestações na OGE 2016**. Belo Horizonte: Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais, 2016b. Disponível em: <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/files/1371/2016/14416/Relatorio-Anual-2016.pdf>. Acesso em: 7 de set. 2019.

MINAS GERAIS. Ouvidoria Geral do Estado. **Relatório anual de Manifestações na OGE 2017**. Belo Horizonte: Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais, 2017b. Disponível em: <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/files/1372/2017/14417/Relatorio-Anual--2017.pdf>. Acesso em: 7 de set. 2019.

MINAS GERAIS. Ouvidoria Geral do Estado. **Relatório anual de Manifestações na OGE 2018**. Belo Horizonte: Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais, 2018c. Disponível em: <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/relatorios/relatorios-anuais-de-manifestacoes-na-oge#1373-2018>. Acesso em: 7 de set. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 3.428, de 15 de junho de 2017**. Estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2017a. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3428-17-r.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 3.995, de 24 outubro de 2018**. Dispõe sobre critérios e define procedimentos para inscrição, classificação e designação de candidatos para o exercício de função pública na Rede Estadual de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2018a. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3995-18-r.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 4.127, de 24 abril de 2019**. Estabelece normas para escolha de servidor ao cargo de diretor e à função de vice-diretor de escola estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2019h. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4127-19-r%20-%20Public.%2024-04-19.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2020.

MINAS GERAIS. Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. **Histórico SRE Diamantina**. Diamantina: Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, 7 maio 2019d. Disponível em: <https://srediamantina.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/historico-da-sre-diamantina>. Acesso em: 13 set. 2019.

MINAS GERAIS. Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. **Lista de Escolas**: municípios. Diamantina: Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, 13 maio 2019e. Disponível em: <https://srediamantina.educacao.mg.gov.br/index.php/home/lista-de-escolas>. Acesso em: 13 set. 2019.

MINAS GERAIS. Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. **Organograma**. Diamantina: Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, 2019c. Disponível em: <https://srediamantina.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/organogram>. Acesso em: 13 set. 2019.

MOURA, M. Z.; GIANNELLA, V. A arte de escutar: nuances de um campo de práticas e de conhecimento. **Revista Terceiro Incluído**, Goiânia, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/teri/article/view/40739/23054>. Acesso em: 26 out. 2019.

NEUBERT, L. F. Organizações complexas: burocracia, poder e racionalidade. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 6, n. 1, p. 62-72, 2016. Disponível em:

<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/141/93>. Acesso em: 28 ago. 2019.

OLIVEIRA, V. C. S. Modelos de administração pública. *In*: SANÁBIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. (org.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. 1. ed. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013. p. 9-34. Disponível em:

http://www.ufjf.br/editora/files/2018/02/administracao_publica_contemporanea.pdf. Acesso em: 21 set. 2019.

OLIVEIRA, V. C. S. Paradigmas de Administração Pública. *In*: OLIVEIRA, V. C. S. **Sociedade, Estado e administração pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras-MG**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009. p. 55-71. Disponível em:

<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/3116>. Acesso em: 10 set. 2019.

PASSOS, V. S. **Manifestações da comunidade Escolar na SRE-Araçuaí: uma proposta de sistematização**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/09/VILMAR-SILVA-PASSOS_REVISADA.pdf. Acesso em: 3 mar. 2020.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, J. C. L. **Inspeção Escolar: uma análise das relações de poder**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2014.

PEREIRA, P. A. P. Utopias desenvolvimentistas e política social no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 112, p. 729-753, out./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n112/07.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2020.

PÓ, M. V.; ABRUCIO, F. L. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e accountability das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 679-698, jul./ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n4/31601.pdf>. Acesso em: 26 de ago. 2019.

PRADO, O.; PÓ, M. V. Limites e possibilidades do governo eletrônico na *accountability*: uma exploração de portais governamentais frente às teorias da democracia. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 34., 2010, Caxambu. **Anais [...]**. Caxambu: ANPOCS, 2010. Disponível em:

<https://www.anpocs.com/index.php/papers-34-encontro/st-8/st02-7/1328-limites-e-possibilidades-do-governo-eletronico-na-accountability-uma-exploracao-de-portais-governamentais-frente-as-teorias-da-democratica/file>. Acesso em: 21 set. 2019.

RAMIRES, E. M.; DAVID, M. V. Governabilidade, governança e accountability. *In*: SABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. (org.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. 1. ed. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013. p. 57-84. Disponível em: http://www.ufjf.br/editora/files/2018/02/administracao_publica_contemporanea.pdf. Acesso em: 21 set. 2019.

REZENDE, F. C. Razões da crise de implementação do Estado gerencial: desempenho versus ajuste fiscal. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 19, nov. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n19/14626.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2020.

ROCHA, E. A Constituição cidadã e a institucionalização dos espaços de participação social: avanços e desafios. *In*: VAZ, F. T.; MUSSE, J. S.; SANTOS, R. F. (org.). **20 anos da constituição cidadã: avaliação e desafio da seguridade social**. 1. ed. Brasília, DF: ANFIP, 2008. p. 131-148. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/outras_pesquisas/a%20constituio%20cidad%20e%20a%20institucionalizao%20dos%20espaos%20de%20participao%20social.pdf. Acesso em: 16 fev. 2020.

RODRIGUES, C. S. Inspeção Escolar e aprendizagem no PIP/ATC. *In*: TAVARES JÚNIOR, F.; NEUBERT, L. F. (org.). **Políticas Educacionais**. Juiz de Fora: CAEd; FADEPE, 2017. Disponível em: http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2018/07/Livro-POLITICAS-EDUCACIONAIS_Completo.pdf. Acesso em: 22 nov. 2019.

SOARES, L. A. **Deferência à linha de frente**. Homenagem do Superintendente Regional de Ensino de Diamantina ao dia do Inspetor Escolar. Diamantina, 12 set. 2019.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 20 maio 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução: Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1999, v. 2.

APÊNDICE A – Quadro síntese do referencial teórico com base nos argumentos centrais e nos eixos teóricos

Eixos Teóricos	Autores	Argumentos Centrais/Reflexões
A evolução e os modelos de administração pública no Brasil.	Bresser-Pereira (2000)	A maneira de administrar o bem público no Brasil não sofreu grandes alterações, havendo de fato até a reforma gerencial somente duas grandes reformas: a burocrata e o serviço civil; Existem três formas de administrar o Estado: a administração patrimonial, a burocrata e a gerencial.
	Torres (2004)	Corroborar com Bresser-Pereira que os três modelos de administração pública no Brasil sempre conviveram que esses são mais marcantes em certas épocas. Que os vícios de um modelo são passados para o outro e que essa noção neutraliza esforços de modelos com ênfase na impessoalidade.
	Paula (2005)	Mostra os antecedentes na administração pública no Brasil e as articulações do sistema gerencial e que este foi implantado devido ao discurso reformador que concatenou o desdobramento das reformas como ferramentas estruturais. Delineia a vertente societal, de caráter dialógico, voltada para o contexto brasileiro, que busca romper com o exercício historicamente autoritário do poder público no país.
	Pó e Abrucio (2006)	Discutem os antecedentes dos modelos de administração pública e que os interesses comuns ainda influenciam a norma do sistema legal. Consideram fundamental para que os mecanismos de controle se efetivem, a disponibilização de informações das ações públicas através de prestação de contas à sociedade e consequentemente ocorrer a responsabilização que contribuirá para o processo de prestação de contas.
Mecanismos de participação e responsabilização.	Campos e Barbosa (2014)	Consideram a ouvidoria como absoluta relevância pois esta permite a participação aberta a qualquer indivíduo e apresenta-se como mecanismo de prestação de contas e possibilita ao cidadão avaliar e auxiliar no funcionamento das políticas públicas.
	Carvalho (2009)	Argumenta que o Estado exerce o seu controle através da despersonalização do poder e com isso aumenta a responsabilidade dos atores educacionais, havendo assim, um distanciamento das autoridades competentes. A proposta da descentralização, participação e autonomia do sistema educacional visou o fortalecimento da sociedade civil, porém com o tempo, levou a comunidade escolar a arcar com a resolução dos seus problemas e o trabalho das instituições se torna preponderante ao atendimento do usuário e os reflexos interferem no atendimento qualitativo da Inspeção Escolar.

	Lyra (2004)	A transformação do cidadão em cidadão-cliente leva o indivíduo a possuir aspirações e suas aspirações individuais em soluções pessoais.
	Lotta (2012)	A ouvidoria se torna cada vez mais forte quando é eficiente no atendimento e se configura como instrumento de voz e vez do cidadão.
Os mecanismos de controle através do Serviço de Inspeção Escolar.	Meneses (1977)	A administração racional deve-se pautar pelo planejamento e controle e o Inspetor Escolar pelo seu conhecimento adquirido e a sua formação é o profissional que possui a responsabilidade da fiscalização e do controle do ensino.
	Barbosa (2008)	Defende que a Inspeção Escolar em contexto democrático, abarca a complexidade política do processo educativo. Cada vez mais a escola adquire funções: “além de informar, educar e ensinar, ela continua a manter e reproduzir o <i>status quo</i> e ainda recebe a função ideológica de apaziguar possíveis conflitos e tensões sociais.
	Augusto e Oliveira (2011)	O controle exercido pelos órgãos centrais através da Inspeção Escolar não pode ser linear e a interação social da comunidade escolar deve ser considerada nas formas de controle. A Inspeção Escolar deve exercer a sua autonomia e controle, “mas no sentido de uma avaliação diagnóstica e formativa, isto é, com o propósito de aprimoramento da ação educacional, de verificar onde há problemas e o que pode ser melhorado.
	Pereira J. (2014)	Mesmo categorizando a Inspeção Escolar como um trabalho extremamente hierárquico, argumenta que esse controle está relacionado com a ideia de prevenir através de um cuidado rotineiro.
	Rodrigues (2017)	Por muitos anos, a inspeção voltou-se para a verificação, avaliação e orientação na aplicação das normas e correção de falhas e irregularidades verificadas. Inspetores historicamente representam o Estado Junto à comunidade escolar.
	Martins (2018)	Não basta que o inspetor apure a manifestação e providencie a solução pontual, mas que a partir das manifestações recebidas e as temáticas de conflito presentes no cotidiano escolar, ações de prevenção devem ser adotadas para que os serviços educacionais alcancem maior eficiência, de modo a atender também cada vez melhor aos cidadãos destinatários desse serviço.
Gestão e Mediação de conflitos.	Assis e Straub (2016)	Diversas são as correntes de estudos os conflitos organizacionais, desde a corrente de pensamento tradicional, que propõe que o conflito deve ser evitado, até a visão interacionista, que encoraja o conflito, mantendo um nível constante de contestação. Situações conflitantes quando gerenciadas corretamente, podem representar grande oportunidade de crescimento, aprendizagem e mudanças positivas para a organização.

Gestão e Mediação de conflitos.	Chrispino (2007)	Argumenta que o conflito é a manifestação da ordem democrática, que o garante e o sustenta. Utilizando-se de Martinez Zampa, enumera que dentre os conflitos educacionais, alguns originam dos exercícios do poder, dos que derivam das diferenças pessoais, dos que resultam de intolerâncias de toda ordem e os que possuem fundo político ou ideológicos.
	Moura e Giannella (2016)	A escuta ativa não é apenas ouvir para registrar uma opinião, é compreender o que está por trás, para além da aparência, uma porta para o diálogo e revisão das próprias certezas, uma chance de enxergar outras possibilidades e modos de ser das coisas.
	Marques (2014)	A escola como espaço de interação, reflete toda a diversidade daqueles que nela coexistem. Complexa, com regras nem sempre bem recebidas, onde ainda se faz presente o jogo do poder se define como local de transformação e formação, terreno fértil para o conflito.
Organizações burocráticas.	Neubert (2016)	Estudos sobre organizações demonstram que modelos delineados em suas aparências protocolares sofrem alterações quando são confrontados com a realidade dos membros que compõem a sociedade.
	Weber (1999)	A causa principal do avanço organizacional da burocracia é pautar em instrumentos processuais. Argumenta que a burocracia desenvolvida como na sua essência e outras formas de administração é comparável a um instrumento mecânico e outro manual.

**APÊNDICE B – Questionário aplicado aos Inspectores Escolares da SRE
Diamantina**

Prezado (a) Inspetor (a)

Meu nome é Cícero José de Souza, atuo como Inspetor Escolar, faço o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública na Universidade Federal de Juiz de Fora e gostaria de pedir a sua contribuição no preenchimento deste Questionário.

O referido instrumento constitui parte importante de uma pesquisa que discorre sobre os fatores que geram repetidas manifestações na Ouvidoria Educacional da SRE Diamantina. A sua participação é de suma importância e os dados informados servirão como base para propor um plano de ação com o objetivo de auxiliar a atuação do Inspetor Escolar e desenvolver ações que elevem a qualidade dos serviços ofertados pelas escolas e pelo Serviço de Inspeção Escolar.

O tempo dedicado às respostas do questionário não dura mais que 20 minutos. Os dados são sigilosos e você não será identificado.

Contamos com a sua valorosa contribuição!

Atenciosamente,

Cícero José de Souza

INSTRUÇÕES:

Responda às questões, após ler atentamente as perguntas.

DADOS PESSOAIS/PROFISSIONAIS

1. Qual a sua situação funcional?

() Efetivo.

() Designado.

2. Qual a sua idade em anos completos: _____(anotar)

3. Há quanto tempo você atua como Inspetor (a) escolar na Rede Estadual de Educação de Minas Gerais? _____ (anotar)

4. Qual seu nível de escolaridade completo?

- Ensino Superior.
- Pós-graduação Lato Sensu.
- Pós-graduação Stricto Sensu – Mestrado.
- Pós-graduação Stricto Sensu – Doutorado.

5. Quando da sua posse/designação no Serviço de Inspeção Escolar você recebeu algum treinamento ou capacitação formal para o novo trabalho?

- Sim.
- Não.

6. Com que frequência são promovidas ações de treinamento ou capacitação para os servidores que atuam como inspetores escolares na SRE-Diamantina?

- Sempre.
- Frequentemente.
- Raramente.
- Nunca.

FATORES E APURAÇÃO DE RESPOSTAS ÀS MANIFESTAÇÕES (DENÚNCIAS, RECLAMAÇÕES, ELOGIOS, SUGESTÕES) RECEBIDAS

7. Você recebeu capacitação para apurar manifestações (denúncias, reclamações, elogios e sugestões)?

- Sim.
- Não.

8. Se sim, esse treinamento foi suficiente para conduzir com segurança a apuração das manifestações?

- Sim
- Não

9. Quais os procedimentos devem ser seguidos para apuração de uma denúncia?

10. Em sua opinião, quais razões levariam o usuário a fazer uma manifestação (denúncia, reclamação, etc.) na Ouvidoria Educacional?

11. A respeito do processo de recebimento e apuração de manifestações e denúncias via OGE, como você se sente em relação às afirmações abaixo? Escolha uma resposta de acordo com a escala abaixo:

Afirmativas	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Percebo que a maioria das manifestações da OE são conflitos que poderiam ser mediados diretamente nas escolas.	()	()	()	()
Tenho a impressão de que a maioria dos manifestantes não procuram diretamente a escola para tentar resolver o problema.	()	()	()	()
Sinto que a maioria das manifestações são conflitos interpessoais oriundos da falta de diálogo da gestão escolar.	()	()	()	()
Penso que a trabalho da Ouvidoria Educacional contribui para a melhoria da qualidade da educação ofertada pelas escolas.	()	()	()	()
Penso que a maioria das manifestações recebidas auxilia o Diretor Escolar na antecipação de problemas na gestão escolar.	()	()	()	()
Percebo que a maioria das manifestações recebidas auxilia na identificação de conflitos na gestão escolar.	()	()	()	()

12. A partir de sua visão e experiência, quais são os assuntos mais comuns tratados nas manifestações recebidas? (Adaptado de Martins/2018).

- () Problemas relacionados à gestão da Caixa Escolar.
- () Organização do quadro de pessoal.
- () Designações.
- () Conduta inadequada de profissionais da educação.
- () Gestão Pedagógica.
- () outros.

13. Em sua opinião, avalie as ações listadas quanto à sua efetividade para a redução de manifestações apuradas pelo Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina.

1. Ações de treinamento e capacitação de diretores escolares, equipe pedagógica e pessoal administrativo nas dimensões pedagógicas e administrativas.

- () Pouca efetividade
- () Moderada efetividade
- () Muita efetividade

2. Ações de ampliação do atendimento e orientação à comunidade escolar pelo Inspetor Escolar.

- Pouca efetividade
 Moderada efetividade
 Muita efetividade

3. Ações de orientação às escolas sobre como mediar os conflitos na própria instituição.

- Pouca efetividade
 Moderada efetividade
 Muita efetividade

4. Ampliação da participação do Colegiado Escolar no atendimento às demandas da comunidade.

- Pouca efetividade
 Moderada efetividade
 Muita efetividade

5. Ações de retorno à escola pelo Inspetor Escolar quanto as manifestações procedentes e assuntos com maiores incidências na OE.

- Pouca efetividade
 Moderada efetividade
 Muita efetividade

6. Ações de capacitação, ampliação e ênfase do Inspetor Escolar na orientação dos direitos e deveres dos servidores.

- Pouca efetividade
 Moderada efetividade
 Muita efetividade

7. Ações de monitoramento do Inspetor Escolar quanto ao cumprimento de calendário e dias letivos.

- Pouca efetividade
 Moderada efetividade
 Muita efetividade

14. Caso queira sugerir alguma outra ação que não tenha sido listada acima e que você considera muito efetiva para reduzir a repetição de manifestações apuradas pelo Serviço de Inspeção da SRE de Diamantina, comente:

15. Neste espaço você pode acrescentar comentários sobre algo que não foi perguntado e que você acha pertinente acrescentar.

Você chegou ao final do Questionário e com certeza contribuiu imensamente com a pesquisa de mestrado e em tempo você terá retorno do resultado.

Muito obrigado!

APÊNDICE C – Questionário aplicado aos Diretores Escolares

Prezado (a) Diretor (a)

Meu nome é Cícero José de Souza, atuo como Inspetor Escolar, faço o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública na Universidade Federal de Juiz de Fora e gostaria de pedir a sua contribuição no preenchimento deste Questionário.

O referido instrumento constitui parte importante de uma pesquisa que discorre sobre os fatores que geram repetidas manifestações na Ouvidoria Educacional da SRE Diamantina. A sua participação é de suma importância e os dados informados servirão como base para propor um plano de ação com o objetivo de auxiliar a atuação do Inspetor Escolar e desenvolver ações que elevem a qualidade dos serviços ofertados pelas escolas e pelo Serviço de Inspeção Escolar. O tempo dedicado às respostas do questionário não dura mais que 20 minutos. Os dados são sigilosos e você não será identificado.

Contamos com a sua valorosa contribuição!

Atenciosamente,

Cícero José de Souza

DADOS PESSOAIS/PROFISSIONAIS

1. Qual a sua situação funcional?

- Efetivo.
- Designado.

2. Qual a sua idade? _____(anotar)

3. Qual seu nível de escolaridade completo?

- Ensino Superior.
- Pós-graduação Lato Sensu.
- Pós-graduação Stricto Sensu – Mestrado.
- Pós-graduação Stricto Sensu – Doutorado.

4. Qual o seu cargo de origem?

- Professor Regente de Turma.
- Professor Regente de Aulas.
- Especialista da Educação Básica (Orientador ou Supervisor).
- Outro

5. Qual formação lhe possibilitou o acesso ao seu cargo de origem?

- () Licenciatura Plena em Pedagogia.
 () Curso Normal Superior.
 () Licenciatura Plena em área específica.
 () Outro

6. Há quanto anos você atua como Diretor (a) escolar na Rede Estadual de Educação de Minas Gerais? _____ (anotar).

7. Com que frequência são promovidas ações de treinamento ou capacitação para o Diretor Escolar por parte da SEE?

- () Sempre.
 () Frequentemente.
 () Raramente.
 () Nunca.

RECEBIMENTO, APURAÇÃO DE MANIFESTAÇÕES E CIDADÃO CLIENTE

8. Em sua opinião, quais razões levariam o usuário a fazer uma manifestação (denúncia, reclamação, etc.) na Ouvidoria Educacional?

9. A respeito do processo de recebimento e apuração de manifestações e denúncias via OGE, como V.Sa. se sente em relação às afirmações abaixo?

Afirmativas	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Percebo que a maioria das manifestações da OE são conflitos que poderiam ser mediados diretamente nas escolas.	()	()	()	()
Tenho a impressão de que a maioria dos manifestantes não procuram diretamente a escola para tentar resolver o problema.	()	()	()	()
Sinto que a maioria das manifestações são conflitos interpessoais oriundos da falta de diálogo da gestão escolar.	()	()	()	()
Penso que a trabalho da Ouvidoria Educacional contribui para a melhoria da qualidade da educação ofertada pelas escolas.	()	()	()	()

Penso que a maioria das manifestações recebidas auxilia o Diretor Escolar na antecipação de problemas na gestão escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percebo que a maioria das manifestações recebidas auxilia na identificação de conflitos na gestão escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. A partir de sua visão e experiência, quais são os assuntos mais comuns tratados nas manifestações recebidas? (Adaptado de Martins/2018).

- Problemas relacionados à gestão da Caixa Escolar.
- Organização do quadro de pessoal.
- Designações.
- Conduta inadequada de profissionais da educação.
- Gestão Pedagógica.
- outros.

11. Em sua opinião, avalie as ações listadas quanto à sua efetividade para a redução de manifestações apuradas pelo Serviço de Inspeção Escolar da SRE Diamantina.

1. Ações de treinamento e capacitação de diretores escolares, equipe pedagógica e pessoal administrativo nas dimensões pedagógicas e administrativas.

- Pouca efetividade
- Moderada efetividade
- Muita efetividade

2. Ações de ampliação do atendimento e orientação à comunidade escolar pelo Inspetor Escolar.

- Pouca efetividade
- Moderada efetividade
- Muita efetividade

3. Ações de orientação às escolas sobre como mediar os conflitos na própria instituição.

- Pouca efetividade
- Moderada efetividade
- Muita efetividade

4. Ampliação da participação do Colegiado Escolar no atendimento às demandas da comunidade.

- Pouca efetividade
- Moderada efetividade
- Muita efetividade

5. Ações de retorno à escola pelo Inspetor Escolar quanto as manifestações procedentes e assuntos com maiores incidências na OE.

- Pouca efetividade
- Moderada efetividade

() Muita efetividade

6. Ações de capacitação, ampliação e ênfase do Inspetor Escolar na orientação dos direitos e deveres dos servidores.

() Pouca efetividade

() Moderada efetividade

() Muita efetividade

7. Ações de monitoramento do Inspetor Escolar quanto ao cumprimento de calendário e dias letivos.

() Pouca efetividade

() Moderada efetividade

() Muita efetividade

12. Caso queira sugerir alguma outra ação que não tenha sido listada acima e que você considera muito efetiva para reduzir a repetição de manifestações apuradas pelo Serviço de Inspeção da SRE de Diamantina, comente:

13. Neste espaço você pode acrescentar comentários sobre algo que não foi perguntado e que você acha pertinente acrescentar.

Você chegou ao final do Questionário e com certeza contribuiu imensamente com a pesquisa de mestrado e em tempo você terá retorno do resultado.

Muito obrigado!

**APÊNDICE D – Roteiro da entrevista com o Inspetor Escolar da SRE
Diamantina**

Prezado (a) Inspetor Escolar (a)

A presente entrevista constitui parte importante de uma pesquisa de que discorre sobre o trabalho, atuação e orientação do Inspetor Escolar em fatores que geram reiteração de manifestações e envolvem conflitos interpessoais denunciados na Ouvidoria Educacional. A sua participação é de suma importância e os dados informados servirão como base para propor plano de ação com o objetivo de auxiliar a atuação do Inspetor Escolar nas escolas e para que as denúncias e reclamações expostas na OGE sejam de fato, evidências representativas. O plano de ação pretende ainda, auxiliar o Inspetor Escolar a desenvolver todas as suas funções previstas na legislação, sem comprometer as atribuições do seu cargo.

Os dados coletados são sigilosos

Contamos com a sua valorosa contribuição!

1. Na sua opinião, quais as funções mais relevantes exercidas pelo Serviço de Inspeção Escolar junto às escolas? Justifique.

2. A partir da sua experiência, quais os principais fatores geradores de manifestações e denúncias?

3. Na sua atuação e experiência, quais os maiores desafios e dificuldades vivenciados pelos Inspectores Escolares nas apurações de manifestações e denúncias?

4. Durante a sua atuação profissional o que mais lhe marcou em relação à apuração de manifestações? Se puder relate-nos uma situação.

5. Em sua experiência na atuação como Inspetor Escolar quais são os assuntos mais comuns e que se repetem ano após ano nas manifestações e denúncias? Na sua opinião, isso acontece por qual motivo?

6. Na sua visão, como é a forma de atuação do Inspetor Escolar nos diversos tipos de conflitos existentes nas escolas?

7. Como, na sua opinião, o Inspetor Escolar poderá auxiliar as escolas a prestarem um atendimento educacional de qualidade a comunidade escolar?

8. Na sua opinião, como o Setor de Inspeção Escolar da SRE Diamantina poderá atuar para que a escola seja orientada e capacitada para que ocorra uma redução das denúncias relatadas nas manifestações da OGE?

9. Na sua opinião, como o setor de Inspeção Escolar da SRE Diamantina poderá atuar para que haja uma diminuição das repetidas manifestações, muitas vezes já apuradas pelo Inspetor Escolar?

10. Há algo que você queira acrescentar nessa entrevista e que não foi perguntado?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa sobre **a apuração de Manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar na Superintendência Regional de Diamantina: desafios e propostas.**

Nesta pesquisa pretendemos **analisar quais fatores geram reiteradas manifestações na Ouvidoria educacional da SRE Diamantina.** O motivo que nos leva a estudar a questão é a verificação de repetição de assuntos e manifestações já apuradas pelo Inspetor Escolar e como esse retrabalho impacta a atuação do Inspetor Escolar e conseqüentemente a qualidade da educação ofertada pelas escolas.

Para a pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: realizou-se levantamento de dados nos relatórios anuais disponibilizados pela Ouvidoria educacional, revisão de literatura sobre a evolução e os modelos de administração pública no Brasil; Mecanismos de participação e responsabilização; Mecanismos de controle através do Serviço de Inspeção Escolar; Gestão e mediação de Conflitos e Organizações burocráticas. Envio de questionários aos Inspectores Escolares e aos Diretores das escolas estaduais da SRE Diamantina e entrevista com três (3) Inspectores Escolares.

A pesquisa contribuirá para **propor plano de ação que possibilite o Serviço de Inspeção Escolar orientar às escolas quanto aos fatores que geram repetições de manifestações e que as denúncias e reclamações expostas na OE sejam de fato, evidências representativas para que Inspetor Escolar atue de maneira preventiva e desenvolva ações que elevem a qualidade dos serviços ofertados pelas escolas.**

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se inserido nos anexos do trabalho de pesquisa e será arquivado pelo pesquisador responsável, no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da

Universidade Federal de Juiz de Fora. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados no mesmo local acima indicado.

O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo**, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **“A apuração de Manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar na Superintendência Regional de Diamantina: desafios e propostas”** de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Diamantina, _____ de _____ de 2020.

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Cícero José de Souza

Endereço: Beco do Cativo 18 – Casa A, Vila Operária

CEP: 39100-000 - Diamantina – MG

Fone: (38) 9 9982-7208

E-mail: cicerosouza.mestrado@caed.ufjf.br

ANEXO B – Relatório de Apuração de Manifestação



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

RELATÓRIO DE APURAÇÃO DE MANIFESTAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DA MANIFESTAÇÃO
Manifestação nº: Órgão/Unidade: Município/SRE: Responsável pela Unidade: Data: Assunto:
1. DOS FATOS
2. PROCEDIMENTOS ADOTADOS
3. DAS CONSTATAÇÕES
4. MEDIDAS SANEADORAS (se aplicáveis)
5. CONCLUSÃO
() Improcedente ____ () Procedente ____ () Parcialmente procedente ____ () Não se aplica
6. RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES PRESTADAS NESTE RELATÓRIO
Nome: Masp.: Data: